

RAPPORT D'ÉVALUATION D'IMPLANTATION

Avril 2023

Programme d'appui aux collectivités (PAC)

Ministère de l'Immigration,
de la Francisation et de l'Intégration

POUR NOUS JOINDRE

Pour toute demande d'information, suggestion ou plainte concernant les services du ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration :

Ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration
1200, boulevard Saint-Laurent
Montréal (Québec) H2X 2S5

Région de Montréal : 514 864-9191

Ailleurs au Québec (sans frais) : 1 877 864-9191

Appareil téléscripteur pour les personnes sourdes ou malentendantes (ATS)

Région de Montréal : 514 864-8158

Ailleurs au Québec (sans frais) : 1 866 227-5968

Les principes de développement durable ont été pris en compte dans le cadre de l'élaboration de ce rapport d'évaluation. C'est pourquoi ce document est uniquement accessible en format PDF sur le site Web du Ministère au www.mifi.gouv.qc.ca.

© Gouvernement du Québec — 2023

Tous droits réservés pour tous pays

Projet

Direction de l'évaluation de programme
Ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration

Chafik Hadjoudj, conseiller en évaluation de programme

Joel Leventon, conseiller en évaluation de programme

Géraldine Mazoyer, conseillère en évaluation de programme

Sarah Lanctôt, chef d'équipe — conseillère experte en évaluation de programme

Kévin Dufault, directeur

Projet

L'équipe d'évaluation tient à remercier toutes les directions du ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration qui ont participé à la présente évaluation. L'équipe est également reconnaissante envers les regroupements d'organismes qui ont accepté de diffuser le sondage auprès de leurs membres pour lui permettre de joindre davantage d'organismes.

Votre participation et votre collaboration ont été indispensables pour le bon déroulement de cette évaluation.

TABLE DES MATIÈRES

Sommaire exécutif.....	vii
Sigles utilisés	ix
Liste des tableaux, figure, encadrés et graphiques	xi
Contexte	12
Section 1 : Logique d'intervention du PAC	14
1.1 Modèle logique	14
1.2 Raison d'être	14
1.3 Objectifs de l'intervention.....	15
1.4 Nature de l'intervention.....	15
1.5 Clientèle cible	15
1.6 Intrants	16
1.7 Activités de production et de coordination	16
1.8 Extrants	17
1.9 Effets	19
Section 2 : Stratégie d'évaluation	21
2.1 Portée de l'évaluation	21
2.2 Enjeux et questions d'évaluation	21
2.3 Modèle d'évaluation	23
2.4 Méthodes de collecte et d'analyse de données.....	25
2.5 Limites méthodologiques.....	29
Section 3 : Résultats de l'évaluation	30
3.1 Pertinence et cohérence interne du PAC.....	30
3.2 Mise en œuvre	43
3.3 Mise en œuvre, reddition de comptes et gouvernance.....	50
3.4 Conformité opérationnelle.....	58

Annexe 1 : Modèle logique	lx
Annexe 2 : Matrice d'évaluation	lxi
Annexe 3 : Comité d'évaluation	lxvi
Bibliographie	lxvii

Projet

SOMMAIRE EXÉCUTIF

Le ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration (Ministère), en remplacement de son Programme Mobilisation-Diversité (PMD), a mis en place le Programme d'appui aux collectivités (PAC). Ce programme, lancé le 20 octobre 2020, comprend un volet destiné aux organismes municipaux et un volet pour les organismes à but non lucratif.

Le PAC s'inscrit dans la volonté du gouvernement de donner une cohérence d'ensemble aux politiques du Ministère en matière de relations interculturelles harmonieuses et de pleine participation des personnes immigrantes et d'autres minorités ethnoculturelles. Le PAC soutient financièrement les actions des organismes admissibles. Selon les normes, il vise à contribuer à l'édification de collectivités plus accueillantes et inclusives pour les personnes immigrantes et d'autres minorités ethnoculturelles, afin qu'elles participent pleinement, en français, à la prospérité du Québec.

Le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) demande au Ministère d'évaluer le PAC et de transmettre le rapport d'évaluation au plus tard le 21 avril 2023. Ce rapport contient les résultats de l'évaluation de l'implantation du PAC. L'évaluation de la performance est prévue pour 2026.

La collecte de données de l'évaluation de l'implantation s'est appuyée sur les méthodes suivantes : une analyse documentaire, des entrevues auprès du personnel du Ministère ainsi qu'un sondage auprès des organismes admissibles au PAC. La période couverte par cette évaluation commence dès le lancement du PAC en octobre 2020 et se termine le 31 mars 2022, afin que les deux volets soient mis en œuvre au moins une année entière.

Le tableau suivant présente les constats que les informations analysées ont permis de dresser, selon les enjeux évaluatifs. Il reproduit également les recommandations formulées dans le rapport.

Tableau 1 : Constats et recommandations

	Constats	Recommandations
PERTINENCE ET COHÉRENCE INTERNE	1- Le PAC est un programme pertinent et son intervention est cohérente avec les orientations gouvernementales. 2- Le PAC est une intervention adéquate pour contribuer à l'atteinte de l'objectif général. Toutefois, la formulation de son premier objectif spécifique n'est pas assez précise pour le rendre atteignable.	1- Préciser la formulation des objectifs spécifiques afin qu'ils s'inscrivent dans le champ d'intervention du PAC.
MISE EN ŒUVRE, GOUVERNANCE ET REDDITION DE COMPTES	3- Les CIR jouent un rôle positif dans la mise en œuvre du PAC. Malgré des outils existants et la mise en œuvre d'un plan d'action visant notamment à mieux les soutenir, les CIR estiment ne pas être suffisamment outillés pour accompagner pleinement les partenaires. 4- Les procédures du PAC sont suffisamment claires et utiles pour permettre une bonne mise en œuvre. Le plan d'action visant à améliorer l'efficacité des processus opérationnels du PAC est en cours de mise en œuvre. 5- La structure de la reddition de comptes actuelle est axée sur les extrants, ce qui ne permettra pas, au moment de l'évaluation de la performance, d'apprécier l'atteinte des objectifs des projets des partenaires ni l'atteinte des objectifs du PAC.	2- S'assurer que l'ensemble des personnes intervenantes du PAC connaissent l'existence du plan d'action et poursuivre sa mise en œuvre. 3- Concevoir et mettre en œuvre une structure de reddition de comptes axée sur les effets. 4- Intégrer cette reddition de comptes dans la gestion courante du PAC.
CONFORMITÉ OPÉRATIONNELLE	6- L'exigence du respect par les organismes de leurs obligations au cours des années précédant leur demande d'aide financière est un critère absent des grilles d'analyse des demandes d'aide financière. 7- Les normes ne prévoient pas de délais entre l'approbation d'un plan d'action et sa mise en œuvre. 8- L'information sur l'atteinte des cibles dans la reddition de comptes annuelle est parfois absente.	5- S'assurer que les outils de travail utilisés pour l'analyse des demandes reflètent l'ensemble des critères exigés. 6- Évaluer la pertinence de prescrire un délai maximum pouvant s'écouler entre l'approbation et la mise en œuvre d'un plan d'action. 7- S'assurer d'obtenir les éléments de reddition de comptes nécessaires permettant de mesurer l'état de réalisation des projets.

SIGLES UTILISES

BINAM	Bureau d'intégration des nouveaux arrivants à Montréal
CIR	Conseillère ou conseiller en immigration régionale
CSEP	Cadre de suivi et d'évaluation préliminaire
DCPS	Direction de la conformité des programmes et services
DEP	Direction de l'évaluation de programme
DGOR	Direction générale des opérations régionales
DGPPI	Direction générale des politiques et programmes d'intégration
DGRPIIA	Direction générale de la recherche, de la planification de l'immigration et de l'intelligence d'affaires
DGSQI	Direction générale du soutien à la qualité et à l'intégrité,
DIAF	Direction de l'intelligence d'affaires
DMS	Direction des mesures et services
DPPRI	Direction des politiques et programmes de relations interculturelles
DR	Directions régionales
FRR	Fonds régions et ruralité
GAR	Gestion axée sur les résultats
MAMH	Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation
MEQ	Ministère de l'Éducation du Québec
MEI	Ministère de l'Économie et de l'Innovation
MO	Ministères et organismes
MRC	Municipalité régionale de comté
MESS	Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale
OBNL	Organismes à but non lucratif
PAC	Programme d'appui aux collectivités
PASI	Programme d'accompagnement et de soutien à l'intégration
PMD	Programme Mobilisation-Diversité
RLRQ	Recueil des lois et des règlements du Québec

RMM	Région métropolitaine de Montréal
RMR	Région métropolitaine de recensement
SCT	Secrétariat du Conseil du trésor
TNO	Territoires non organisés
UA	Unité administrative

Projet

LISTE DES TABLEAUX, FIGURE, ENCADRES ET GRAPHIQUES

Tableaux

Tableau 1 : Constats et recommandations	viii
Tableau 2 : Enjeux et questions d'évaluation	22
Tableau 3 : Modèle d'évaluation proposé	24
Tableau 4 : Analyse de la complémentarité des programmes similaires au PAC	37

Figure

Figure 1 : Critères d'échantillonnage des projets devant faire l'objet d'études de cas.....	25
---	----

Encadrés

Encadré 1 : Définitions des organismes bénéficiaires directs de l'aide financière selon les normes du PAC	12
Encadré 2 : Processus simplifié de traitement d'une demande de financement dans le cadre du PAC	36
Encadré 3 : Les huit caractéristiques des collectivités accueillantes et inclusives.....	39

Graphiques

Graphique 1 : Perception des répondants au sondage quant au caractère adéquat du PAC pour réunir les conditions propices nécessaires à l'atteinte des objectifs du PAC	34
Graphique 2 : Comparaison des réponses au sondage démontrant que le PAC est davantage perçu comme étant adéquat que suffisant pour réunir les conditions propices nécessaires à l'atteinte des objectifs	41
Graphique 3 : Comparaison de la perception du caractère adéquat et suffisant du PAC pour réunir les conditions propices nécessaires à l'atteinte des objectifs du PAC.....	42

CONTEXTE

Le Ministère a mis en place le Programme d'appui aux collectivités (PAC) en 2020, en remplacement du Programme de Mobilisation-Diversité (PMD). Le PAC soutient financièrement les actions des organismes admissibles. Il vise à contribuer, par l'engagement collectif de la société, à l'édification de collectivités plus accueillantes et inclusives pour les personnes immigrantes et les autres minorités ethnoculturelles afin qu'elles participent pleinement, en français, à la prospérité du Québec.

Encadré 1 : Définitions¹ des organismes bénéficiaires directs de l'aide financière selon les normes du PAC

Projet

Organisme : ce terme renvoie aux organismes municipaux, aux organismes à but non lucratif (OBNL) ou aux coopératives.

Volet 1 : les organismes municipaux.

Organisme municipal : Cette expression désigne les villes à statut particulier, soit Montréal et Québec (sous-volet A), les municipalités régionales de comté (MRC) (sous-volet B) et les municipalités locales (sous-volet C)

Municipalité régionale de comté (MRC) : Une MRC regroupe toutes les municipalités locales de son territoire ainsi que, dans certains cas, un ou des territoires non organisés (TNO). Au Québec, il y a 87 MRC et 14 villes qui ont des compétences de MRC. Sur 1 107 municipalités locales, 1 064 font partie d'une MRC et les autres sont hors MRC. Le développement local et régional fait partie des compétences d'une MRC. Il y a 103 TNO au Québec, dont 94 se trouvent dans le territoire d'une MRC. Les neuf autres sont situés dans la région du Nord-du-Québec, hors MRC.

Municipalité locale : Gouvernement de proximité, qui est formé d'un territoire et des habitantes et habitants et contribuables de celui-ci. Elle est dirigée par un conseil composé d'un maire et de conseillères et conseillers, tous élus parmi les électrices et électeurs de la municipalité. Le nombre de conseillers varie selon les municipalités. Bien qu'elles puissent être comprises dans le territoire d'une municipalité, certaines entités, comme les réserves indiennes, les établissements indiens, les territoires cris, le territoire naskapi et les terres réservées inuites, ne possèdent pas le statut de municipalité. De plus, toute partie du territoire du Québec qui n'est pas celui d'une municipalité locale est un TNO.

¹ Ces définitions sont reprises des normes du PAC. Voir QUÉBEC. MINISTÈRE DE L'IMMIGRATION, DE LA FRANCISATION ET DE L'INTÉGRATION. *Programme d'appui aux collectivités 2021-2024*, [Fichier PDF], Ministère de l'immigration, de la Francisation et de l'Intégration, 2021 p. 5-7. [<https://www.immigration-quebec.gouv.qc.ca/publications/fr/partenaires/normes-appui-collectivites.pdf>]. (Consulté le 11 mai 2022).

Volet 2 : les organismes à but non lucratif et coopératives.

Organismes à but non lucratif : Les normes visent les organismes à but non lucratif constitués en vertu de la 3^e partie de la *Loi sur les compagnies* (RLRQ, chapitre C-38) du Québec ou en vertu de la 2^e partie de la *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif* (LC 2009, chapitre 23) ou de la *Loi sur les chambres de commerce* (LRC 1985, chapitre B-6) si leur siège est au Québec et s'ils réalisent la majorité de leurs activités.

Coopérative : Personne morale regroupant des personnes ou des sociétés qui ont des besoins économiques, sociaux ou culturels communs et qui, en vue de les satisfaire, s'associent pour exploiter une entreprise conformément aux règles d'action coopérative.

Le PAC disposait d'un budget annuel de 16,3 M\$ pour 2020-2021, de 26,3 M\$ pour 2021-2022 et de 26,3 M\$ pour 2022-2023. Dans sa demande au Ministère d'évaluer le PAC, le SCT précise que le rôle des conseillères ou conseillers en immigration régionale (CIR) et leur impact sur la mise en œuvre et sur l'efficacité des projets doivent être évalués. Deux évaluations doivent répondre à l'exigence du SCT : l'évaluation de l'implantation et l'évaluation de la performance. L'évaluation de l'implantation, dont les résultats sont présentés dans ce rapport, examine en particulier le rôle des CIR et leur impact sur la mise en œuvre des projets. L'évaluation de la performance est prévue pour 2026 et analysera entre autres l'impact des CIR sur l'efficacité des projets mis en œuvre par les organismes.

La Direction de l'évaluation de programme (DEP) avait accompagné, entre le mois de décembre 2019 et le mois de mars 2020, la Direction des politiques et programmes de relations interculturelles (DPPRI) pour clarifier, d'une part, les objectifs du nouveau cadre normatif du PAC² et, d'autre part, pour définir les indicateurs de suivi et d'évaluation. Suivant cette collaboration, la DEP a déposé un cadre de suivi et d'évaluation préliminaire (CSEP) au mois de mars 2021. Ce premier livrable de planification des travaux d'évaluation comprend notamment un modèle logique et une matrice d'indicateurs préliminaires. L'objectif de ce document était de « prévoir le type et la source des données qui alimenteront le suivi des programmes et, par la suite, les évaluations envisagées »³. Le cadre d'évaluation, second livrable de planification, a été déposé au mois de juin 2022. Il précise la stratégie d'évaluation retenue pour conduire l'évaluation de l'implantation, dont le présent rapport présente les constats.

² Un premier cadre normatif a été élaboré pour la période de 2020 à 2021. Le cadre normatif actuel couvre la période 2021 à 2024.

³ QUÉBEC. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. *Cadre de suivi et d'évaluation préliminaire — Instructions destinées aux ministères et organismes*, [Fichier PDF], Secrétariat du Conseil du trésor, 2017, p. 1. [https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/cadre_gestion/CSEP.pdf.] (Consulté le 11 mai 2022).

Section 1 : Logique d'intervention du PAC

Cette section décrit le PAC, précise sa raison d'être, présente ses principales composantes ainsi que les résultats attendus. Elle comprend également la logique d'intervention, qui expose dans quelle mesure les extrants devraient, à terme, générer les effets escomptés et permettre ainsi au PAC d'atteindre ses objectifs d'intervention.

1.1 Modèle logique

Le modèle logique d'un programme illustre schématiquement sa raison d'être, son fonctionnement et la manière dont les résultats escomptés sont théoriquement obtenus. Il présente la relation de cause à effet entre les différentes composantes de l'intervention. Le modèle logique, présenté à l'annexe 1, permet de comprendre la logique d'intervention du PAC à travers ses différentes composantes.

1.2 Raison d'être

L'immigration est considérée comme un facteur de développement économique, de dynamisme démographique, culturel et linguistique pour le Québec. La littérature souligne que le contexte économique actuel est marqué par les besoins de main-d'œuvre et est favorable au développement dans toutes les régions. Elle révèle la nécessité pour les régions d'attirer et de retenir des personnes qui contribuent à leur dynamisme.

La diversité est considérée comme un atout pour la société québécoise. Dans ce contexte, afin que le Québec bénéficie de l'apport de la diversité et que les Québécoises et Québécois de toutes origines y contribuent pleinement, les structures sociales devraient être en mesure de répondre, avec efficacité, aux besoins de toutes et de tous.

Le PAC s'inscrit dans une volonté gouvernementale de donner une cohérence d'ensemble aux politiques du Ministère en matière de relations interculturelles harmonieuses et de favoriser la pleine participation des personnes immigrantes et des autres minorités ethnoculturelles.

Le PAC répond ainsi à l'objectif 4.1 du Plan stratégique 2019-2023 du Ministère, qui vise à « augmenter la contribution des personnes immigrantes à la vitalité et la prospérité des régions ». Il concrétise également certaines fonctions du Ministre en matière d'immigration, de diversité ethnoculturelle et d'inclusion, particulièrement celle précisée au paragraphe 8 de l'article 4 de la *Loi sur le ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration*⁴ (RLRQ, chapitre M-16.1) qui consiste à « susciter et à coordonner l'engagement des ministères et des

⁴ QUÉBEC, *Loi sur le ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration* : (RLRQ), c.M-16,1, à jour le 15 octobre 2022 [Québec], Éditeur officiel du Québec, 2022 [En ligne] [<https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/M-16.1%20/>] (Consulté le 8 février 2023).

organismes ainsi que d'autres acteurs concernés de la société, notamment les municipalités, afin d'édifier des collectivités plus inclusives contribuant à l'établissement durable en région des personnes immigrantes. Le PAC permet également de favoriser leur pleine participation (...) en toute égalité et dans le respect des valeurs démocratiques et des valeurs québécoises exprimées par la *Charte des droits et libertés de la personne*, ainsi que de concourir, par l'établissement de relations interculturelles harmonieuses, à l'enrichissement de la société québécoise. ».

1.3 Objectifs de l'intervention

L'objectif général du PAC est, tel que cela est décrit dans son cadre normatif, de « contribuer, par l'engagement collectif de la société, à l'édification des collectivités plus accueillantes et inclusives pour les personnes immigrantes et d'autres minorités ethnoculturelles afin qu'elles participent pleinement, en français, à la prospérité du Québec ». Les projets financés dans le cadre du PAC doivent viser un ou plusieurs des quatre objectifs spécifiques suivants :

- ▶ Réunir les conditions propices à l'attraction, à l'établissement durable en région et à l'intégration des personnes immigrantes et des autres minorités ethnoculturelles ;
- ▶ Promouvoir des relations interculturelles harmonieuses entre les Québécoises et les Québécois de toutes origines ;
- ▶ Assurer la pleine participation à la vie collective, en français, des personnes immigrantes et des autres minorités ethnoculturelles ;
- ▶ Contribuer à la lutte contre le racisme, l'intimidation et la discrimination afin de favoriser un vivre-ensemble respectueux, égalitaire et inclusif.

1.4 Nature de l'intervention

Le Ministère verse des aides financières normées, d'une part, à des organismes municipaux afin qu'ils élaborent et mettent en œuvre des plans d'action contribuant à l'atteinte des objectifs du PAC. D'autre part, il verse des aides financières normées à des OBNL et des coopératives admissibles, afin qu'ils mettent en œuvre des projets contribuant à l'atteinte de ces objectifs.

1.5 Clientèle cible

Le cadre normatif précise la clientèle visée par chacun des volets et des sous-volets du PAC :

- ▶ Volet 1 — Organismes municipaux :
 - Sous-volet A : Villes à statut particulier — Montréal et Québec ;
 - Sous-volet B : Municipalités régionales de comté (MRC) et villes ayant les compétences d'une MRC ;
 - Sous-volet C : Municipalités locales.

► Volet 2 — Organismes à but non lucratif et coopératives :

- Sous-volet A : Projets locaux ou régionaux ;
- Sous-volet B : Projets multirégionaux ou nationaux.

Les organismes municipaux sont tous admissibles au programme. Les organismes à but non lucratif et coopératives doivent satisfaire à certains critères pour y participer.

Cependant, ce sont les personnes immigrantes et d'autres minorités ethnoculturelles qui représentent les bénéficiaires ultimes des projets réalisés par les partenaires.

1.6 Intrants

Les intrants, comme les ressources humaines, financières, matérielles ou informationnelles utilisées pour mener à bien les activités de production⁵, sont les suivants :

- Le cadre normatif et les outils afférents ;
- Le personnel des différentes unités administratives affectées à la mise en œuvre et au suivi, dont les CIR des neuf directions régionales et leurs gestionnaires ;
- Le budget de fonctionnement et de rémunération ;
- Les aides financières : le budget disponible dans le PAC en tant qu'intrant aux projets mis en œuvre par les partenaires est de 16,3 M\$ pour l'année financière 2020-2021, de 26,3 M\$ pour l'année financière 2021-2022 et de 26,3 M\$ pour l'année financière 2022-2023.

1.7 Activités de production et de coordination

Les partenaires financés ont la responsabilité de réaliser des projets visant l'un ou plusieurs objectifs spécifiques du PAC.

Le Ministère s'engage à évaluer les projets reçus, sélectionner ceux qu'il juge en adéquation avec les objectifs du PAC, verser une aide financière pour leur mise en œuvre, et analyser la reddition de comptes.

En contrepartie, les partenaires s'engagent à :

- Apporter une contribution financière à la réalisation des projets qu'ils doivent mettre en œuvre ;

⁵ QUÉBEC. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. QUÉBEC. *Glossaire des termes usuels en mesure de performance et en évaluation. Pour une gestion saine et performante*, [Fichier PDF], Secrétariat du Conseil du trésor, 2013, p. 13.
[https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/glossaire_termes_usuels.pdf], (Consulté le 11 mai 2022).

- Rendre compte de l'avancement des projets et de leurs effets, pendant la réalisation et après la mise en œuvre.

Cette reddition de comptes comprend, entre autres, la production de rapports d'état d'avancement mi-annuels, annuels et d'un rapport final. Ces documents intègrent un rapport d'utilisation de l'aide financière et comprennent les résultats liés aux indicateurs, dont le nombre d'activités réalisées et de personnes jointes. Les besoins différenciés des femmes et des hommes, les discriminations croisées, et les résultats et retombées spécifiques selon les sexes doivent aussi être pris en considération⁶.

1.8 Extrants

Les extrants sont des biens ou des services (par exemple, un document d'information, l'aménagement d'un parc, un renseignement ou une subvention) observables et mesurables. Leur production est habituellement sous le contrôle exclusif de l'organisation⁷. Toutefois, les extrants sont autant au niveau du Ministère, qui doit assurer la mise en œuvre du PAC, qu'au niveau des partenaires, qui doivent s'assurer de la mise en œuvre des projets.

Au niveau du Ministère, les extrants sont les suivants :

- Les partenaires sont accompagnés ;
- Les projets sont sélectionnés ;
- Les conventions d'aide financière sont signées ;
- La reddition de comptes est analysée en continu.

Au niveau des partenaires, les extrants varient en fonction des projets financés. Les extrants pourraient alors découler des activités rattachées aux projets suivants :

- Les activités de médiation et de rapprochements interculturels entre Québécoises et Québécois de différentes origines ;
- Les projets visant l'établissement durable des personnes immigrantes et des autres minorités ethnoculturelles en région en concertation avec les partenaires du milieu et en complémentarité avec les actions financées par le Ministère dans le cadre de tous ses programmes ;
- La conception et la mise en œuvre d'outils de sensibilisation et de formation qui permettent une meilleure reconnaissance du caractère pluriel de la société québécoise ;

⁶ Le cadre normatif comporte une section dédiée à la reddition de comptes, et des particularités selon l'organisme bénéficiaire de l'aide financière. Voir QUÉBEC. MINISTÈRE DE L'IMMIGRATION, DE LA FRANCISATION ET DE L'INTÉGRATION. *op. cit.* p. 22-25.

⁷ QUÉBEC. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. *op. cit.* p. 11.

- ▶ Les projets de réseautage entre les acteurs des milieux de vie afin de favoriser l'établissement durable des personnes immigrantes et des autres minorités ethnoculturelles dans les régions hors de la RMR de Montréal. Ces projets doivent encourager la concertation entre les acteurs du milieu plutôt que la promotion d'une région ou l'installation en région qui relèverait plus du Programme d'accompagnement et de soutien à l'intégration (PASI) ;
- ▶ Les projets de formation ou de sensibilisation visant à outiller les acteurs du milieu à l'accueil et l'accompagnement des personnes immigrantes et des autres minorités ethnoculturelles qui s'établissent dans la collectivité ;
- ▶ Les activités liées à des événements thématiques et commémoratifs suivants : le Mois de l'histoire des Noirs, la Semaine d'actions contre le racisme et la Semaine québécoise des rencontres interculturelles ;
- ▶ Les projets qui sont de nature récréative, comme des sorties, ceux-ci étant encadrés par des objectifs clairement identifiés au préalable, et réalisés dans le souci d'atteindre des objectifs durables en matière de pleine participation et d'établissement durable en région ;
- ▶ Les projets qui encouragent les relations interculturelles harmonieuses, la pleine participation des personnes immigrantes et des autres minorités ethnoculturelles à la vie collective, en toute égalité et dans le respect des valeurs démocratiques ;
- ▶ Les projets qui font la promotion du rapprochement interculturel, de l'ouverture à la diversité et de la mobilisation des acteurs socioéconomiques ;
- ▶ Les activités de reconnaissance et les cérémonies de bienvenue à l'intention des personnes immigrantes et des autres minorités ethnoculturelles nouvellement arrivées dans une nouvelle collectivité.
- ▶ Les projets visant à lutter contre la discrimination et le racisme ;
- ▶ Les projets de renforcement des pratiques interculturelles ;
- ▶ Tout autre projet jugé pertinent par le Ministère et qui permet d'atteindre les objectifs du PAC.

Cette liste n'est pas exhaustive et les extrants pour chacun des projets financés devront découler des activités prévues dans les demandes d'aide financière.

1.9 Effets

Le terme « effet » désigne les changements suscités par les biens et services d'une intervention. Dans une chaîne logique de résultats, les effets de l'intervention peuvent être présentés selon une perspective temporelle (effet à court terme, à moyen terme et à long terme), ou selon une perspective séquentielle (effet direct, effet intermédiaire et effet ultime ou final)⁸. Les deux perspectives sont employées ici.

Le PAC évolue dans une logique de programme à l'intérieur duquel existent plusieurs projets qui concourent à l'atteinte des objectifs. Ainsi, il faut que les projets mis en place par les partenaires produisent les extrants et effets escomptés. L'ensemble de ces projets et de leurs effets permettra au PAC d'atteindre ses propres effets escomptés.

Puisque chacun des projets présente sa propre logique d'intervention, les effets à court et à moyen terme escomptés sont les suivants :

- ▶ Le besoin identifié dans l'autodiagnostic ou les demandes de financement est comblé ;
- ▶ Les conditions propices à la constitution d'une collectivité accueillante et inclusive sont améliorées.

Afin de contribuer à un ou à plusieurs des effets visés par le PAC, il est attendu que les projets des partenaires répondent à certaines hypothèses :

- ▶ Les régions et les perspectives qu'elles offrent sont connues par les personnes immigrantes et celles des autres minorités ethnoculturelles ;
- ▶ La collectivité d'accueil est ouverte à l'installation et à l'établissement durable des personnes immigrantes et celles des autres minorités ethnoculturelles ;
- ▶ Les collectivités s'assurent d'avoir à la disposition des personnes immigrantes et celles des autres minorités ethnoculturelles les structures et services nécessaires à leur installation et leur établissement durable ;
- ▶ Les collectivités permettent aux personnes immigrantes et celles des autres minorités ethnoculturelles de développer un sentiment d'appartenance ;
- ▶ Les collectivités restent ouvertes et attirantes ;
- ▶ Les occasions d'échange et de rapprochements interculturels sont présentes.

⁸ Ibid., p. 6

Une fois les conditions propices à l'attraction, à l'établissement durable en région et à l'intégration des personnes immigrantes et celles des autres minorités ethnoculturelles réunies, il est attendu que le PAC produit les effets suivants :

- ▶ Effets immédiats : les personnes immigrantes et celles des autres minorités ethnoculturelles sont attirées par les diverses régions du Québec (attraction) ;
- ▶ Effets intermédiaires : les personnes immigrantes et celles des autres minorités ethnoculturelles établissent leur adresse et leur activité principales dans les diverses régions du Québec (établissement) ;
- ▶ Effets ultimes : les personnes immigrantes et celles des autres minorités ethnoculturelles s'établissent durablement dans les diverses régions du Québec (rétention).

La contribution des organismes soutenus dans le cadre du PAC à l'un ou l'autre de ces objectifs varie selon l'analyse des besoins du territoire et l'intervention choisie pour y répondre.

Deux objectifs continus sont également poursuivis, devant s'influencer mutuellement et contribuer à l'atteinte des effets immédiats, intermédiaires et ultimes :

- ▶ Favoriser la rétention et la participation des personnes immigrantes et celles des autres minorités ethnoculturelles dans leur région d'accueil par un continuum d'intégration ;
- ▶ Promouvoir des relations interculturelles harmonieuses entre les Québécoises et les Québécois de toutes origines.

Enfin, en accord avec le Plan stratégique 2019-2023, le PAC vise à favoriser la pleine participation à la vie collective, en français, des personnes immigrantes et celles des autres minorités ethnoculturelles ainsi que leur contribution à la prospérité économique du Québec.

Section 2 : Stratégie d'évaluation

Dans cette section sont présentées la portée de l'évaluation, les questions d'évaluation ainsi que la méthodologie.

2.1 Portée de l'évaluation

Cette évaluation porte sur l'implantation du PAC et examine en particulier le rôle des conseillères ou conseillers en immigration régionale (CIR) et leur impact sur la mise en œuvre des projets. La période couverte par la présente évaluation s'étend du lancement du PAC au mois d'octobre 2020 jusqu'au 31 mars 2022. Les ententes conclues dans le cadre du PAC pour le financement des projets thématiques, tels que les projets répondant aux objectifs de la décennie internationale des personnes d'ascendance africaine, ont été exclues de la portée de l'évaluation. En effet, ces projets thématiques ont une portée plus réduite que les projets du PAC courant.

2.2 Enjeux et questions d'évaluation

Les questions d'évaluations sont issues de *l'Outil d'évaluation des programmes* du SCT⁹ pour une évaluation de type révision comme requise par le SCT. D'autres questions ont été formulées en réponse aux besoins d'information des parties prenantes au moment de l'élaboration du CSEP. Toutes ces questions ont été confirmées dans le cadre d'évaluation. Elles ont permis de documenter des enjeux évaluatifs, déclinés en sous-question et en indicateurs (annexe 2).

⁹ QUÉBEC. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. QUÉBEC. *Outil d'évaluation des programmes*, [Fichier PDF], Secrétariat du Conseil du trésor, 2018, p. 9.
https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/cadre_gestion/outil_evaluation_programme.pdf, (Consulté le 11 mai 2022).

Tableau 2 : Enjeux et questions d'évaluation

Enjeux	Questions d'évaluation
PERTINENCE	Complémentarité ▶ Y a-t-il des chevauchements avec d'autres programmes* (portée et mise en œuvre), notamment : • Programme d'accompagnement et de soutien à l'intégration (PASI) ; • Programmes du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MESS) ; • Fonds régions et ruralité du ministère des Affaires municipales et de l'Habitation (MAMH) ; • Programmes du Bureau d'intégration des nouveaux arrivants à Montréal (BINAM). Réponse aux besoins ▶ Les analyses réalisées sur les besoins et le contexte justifient-elles que le gouvernement intervienne ou continue d'intervenir ? ▶ Les projets (nature des projets) répondent-ils à un besoin réel ? ▶ Comment s'assurer que les projets répondent à un besoin réel (démarche d'identification du besoin) ? Connaissance du PAC ▶ Les collectivités et les partenaires connaissent-ils le PAC ? Pertinence stratégique ▶ Le PAC est-il cohérent avec la mission, les mandats et les responsabilités de l'organisation et avec les orientations gouvernementales ? * ▶ La nature de l'intervention est-elle la plus appropriée pour atteindre les objectifs de l'intervention ? *
COHÉRENCE INTERNE	▶ Les composantes du PAC et ses résultats s'articulent-ils logiquement ? *
MISE EN ŒUVRE	Mise en œuvre ▶ Les objectifs opérationnels sont-ils atteints ? * Suivi opérationnel ▶ Dans quelle mesure les projets réalisés correspondent-ils à ce qui a été soumis au Ministère ? ▶ Que peut-on dire de l'accompagnement reçu par les collectivités ? (notamment la question du rôle des CIR et leur impact sur la mise en œuvre des projets) ▶ La simplification et l'allègement du fardeau administratif est-il pris en compte dans la mise en œuvre du PAC ? Suivi budgétaire ▶ Que peut-on dire des barèmes de financement ? ▶ Des outils pratiques ont-ils été développés pour identifier certaines balises ou fourchettes de coût (des exemples comparables) ?

Enjeux	Questions d'évaluation
	▶ Est-ce que les montants alloués ont permis de réaliser les activités ? Reddition de comptes ▶ Dans quelle mesure la reddition de comptes et les outils (guides et autres) permettent-ils une gestion axée sur les résultats ?
GOUVERNANCE	▶ Les rôles et responsabilités définis (à l'interne et à l'externe) permettent-ils une bonne gestion et le suivi des projets financés (interactions entre le Ministère et ses partenaires) ? * ▶ Est-ce que les processus de prise de décision reliés à la conception, le lancement, la mise en œuvre et le suivi du PAC sont clairs et respectés pour l'ensemble des intervenants ?
CONFORMITÉ OPÉRATIONNELLE	▶ Le PAC est-il géré selon ce qui est prévu dans le cadre normatif ?

**Questions obligatoires telles que requises par le SCT au moment de la rédaction du cadre d'évaluation*

2.3 Modèle d'évaluation

Le modèle d'évaluation pour la présente évaluation a été élaboré en considérant les besoins de l'évaluation de la performance, prévue en 2026 et qui reposera sur un modèle quasi expérimental avec groupe témoin (tableau 3). Dans la mesure où la mise en œuvre des projets financés dans le cadre du PAC est sous la responsabilité des organismes, il est apparu que des études de cas étaient la meilleure stratégie pour étudier qualitativement leur contribution aux objectifs du PAC (au moment de l'évaluation de la performance). Ainsi, l'évaluation de l'implantation vise à prendre des mesures en cours de mise en œuvre du PAC, notamment auprès des organismes bénéficiaires de l'aide financière et auprès d'organismes non bénéficiaires, afin de pouvoir établir des liens de causalité à terme, au moment de l'évaluation de la performance.

Tableau 3 : Modèle d'évaluation proposé¹⁰

	Mesure au moment de l'évaluation de l'implantation <i>Population totale (N)</i>	Mesure au moment de l'évaluation de la performance <i>Échantillon (n)</i>
Organismes bénéficiaires de l'aide financière	O ₁	O ₃
Organismes non bénéficiaires de l'aide financière	O ₂	O ₄

O = résultats observés pour les organismes

Dans le cadre de ce modèle quasi expérimental, des données par sondage sont collectées au moment de l'évaluation de l'implantation auprès de l'ensemble des organismes bénéficiaires de l'aide financière du PAC et auprès de tous les organismes admissibles, mais non bénéficiaires de cette aide. Des méthodes de collecte additionnelles permettent de collecter toutes les données prévues dans les matrices (annexes 2 et 3) et de les trianguler.

Un groupe témoin se définit comme étant un groupe de sujets non exposés au programme, qui éprouve toutes les influences, sauf celle du programme, de la même façon que le groupe exposé au programme¹¹. Dans le cadre d'évaluation de l'implantation déposé en juin 2022, il était prévu qu'un groupe témoin non équivalent soit constitué parmi les organismes non bénéficiaires qui auraient répondu au sondage de la présente évaluation. Ce groupe témoin devait être sollicité au moment de l'évaluation de la performance prévue en 2026. Toutefois, le nombre d'organismes ne participant pas au PAC qui a répondu au sondage est trop faible pour le permettre. Cette limite sera développée à la section 2.5 relative aux limites méthodologiques. Le cadre d'évaluation de la performance, qui doit être déposé en 2025, décrira plus précisément la méthodologie envisagée pour l'évaluation de la performance.

¹⁰ Ce tableau est inspiré des modèles d'évaluation représentés dans le guide du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada : SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR DU CANADA. *Méthodes d'évaluation des programmes : mesure et attribution des résultats des programmes*, 3^e éd., [Fichier PDF], Le Secrétariat, 1998. [<https://www.tbs-sct.canada.ca/cee/pubs/meth/pem-mep-fra.pdf>]. (Consulté le 11 mai 2022) Particulièrement du modèle avec groupe témoin non équivalent (p. 51) et du modèle avec traitements différents (p. 52).

¹¹ Ibid., p. 141.

2.4 Méthodes de collecte et d'analyse de données

Les méthodes de collectes et d'analyse de données sont déterminées par les questions d'évaluation. Pour la présente évaluation, les méthodes quantitatives et qualitatives ont été utilisées auprès d'une diversité de parties prenantes.

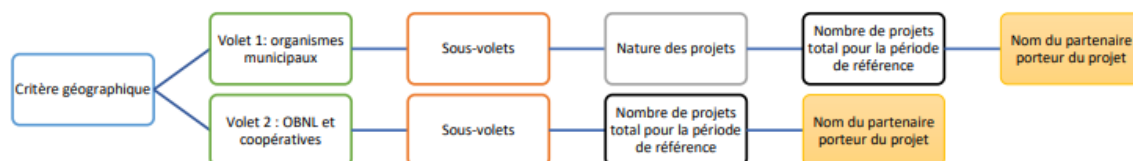
2.4.1 Échantillonnage

Dans le but d'établir un lien de causalité entre l'implantation et l'atteinte des résultats du PAC, il était essentiel de se questionner d'abord sur les méthodes de collecte de données qui pourraient être utilisées lors de l'évaluation de la performance.

Pour l'évaluation de la performance du PAC, c'est la méthode des études de cas qui a été retenue afin de répondre aux questions d'évaluation de l'efficacité¹². Cette méthode consiste à approfondir un sujet de recherche ou des phénomènes dans leur contexte. Elle paraissait appropriée puisque ce sont les partenaires du Ministère qui mettent en œuvre les projets avec l'aide financière reçue dans le cadre du PAC.

Un échantillon de 13 ententes, devant faire l'objet d'études de cas, a donc été constitué. Comme illustré par la figure ci-dessous, l'échantillon a été déterminé sur la base de quatre critères pour les ententes s'inscrivant dans le volet 1 du PAC et de trois critères pour les ententes s'inscrivant dans le volet 2 du PAC. Une fois les ententes classifiées selon ces critères, une sélection aléatoire à l'aide d'une formule Excel a été faite sous la supervision d'un représentant de la Direction de la prévention et des enquêtes.

Figure 1 : Critères d'échantillonnage des projets devant faire l'objet d'études de cas



Cet échantillonnage a permis de déterminer les ententes et leurs documents afférents devant faire l'objet de l'analyse documentaire au cours de la présente évaluation. Les CIR répondant aux entrevues sont ceux responsables du suivi desdites ententes.

Outre les entrevues individuelles, l'analyse documentaire et le sondage ont été utilisés. Certaines personnes répondantes des entrevues ainsi que la documentation relative à certaines ententes

¹² D'autres méthodes de collecte de données, qui utilisent une approche quantitative, p. ex. le sondage auprès de la clientèle seront possiblement utilisées pour documenter les indicateurs liés à l'efficacité. Le détail relatif à ces méthodes sera présenté dans le cadre d'évaluation de la performance du PAC.

ont été sélectionnées selon le même échantillonnage d'ententes devant faire l'objet d'études de cas au moment de l'évaluation de la performance.

2.4.2 Les entrevues individuelles

Afin de répondre aux questions d'évaluation liées aux enjeux de pertinence, de gouvernance et de mise en œuvre, 25 entrevues individuelles semi-dirigées ont été conduites avec 29 personnes répondantes, entre le 1^{er} septembre et le 3 octobre 2022¹³, répartis comme suit :

- ▶ 12 CIR ou responsables des ententes sélectionnées pour faire l'objet d'études de cas au moment de l'évaluation de la performance ;
- ▶ 5¹⁴ spécialistes de programmes ayant une finalité similaire au PAC ;
- ▶ 8 professionnelles et professionnels des unités administratives (UA) impliquées dans la mise en œuvre du PAC¹⁵ ;
- ▶ 5 gestionnaires des UA impliquées dans la mise en œuvre du PAC.

Les guides d'entrevue des professionnels et des gestionnaires des unités administratives impliquées dans la mise en œuvre du PAC étaient identiques. Les guides d'entrevue des CIR et des spécialistes étaient distincts. Trois entrevues tests ont été conduites afin de tester les trois différents guides d'entrevue. Comme prévu dans le cadre d'évaluation, les répondantes et les personnes répondantes étaient des spécialistes de programmes ayant une finalité similaire au PAC et des membres du personnel du Ministère impliqués dans la mise en œuvre du PAC, dont plusieurs CIR. Les CIR sélectionnés pour participer aux entrevues étaient ceux impliqués dans les directions régionales collaborant avec les organismes porteurs de projets préalablement sélectionnés.

Les entrevues étaient confidentielles. Afin de protéger les renseignements personnels, les entrevues n'ont pas été enregistrées. Afin de pallier l'absence d'enregistrement conduisant à l'impossibilité d'établir un verbatim rigoureux des propos émis au cours de l'entrevue, la transcription semi-automatique des entrevues, sur l'application Teams, a été produite sous réserve de l'accord des personnes répondantes. Les entrevues ont été menées par des équipes

¹³ Une entrevue avec un CIR ou responsable d'entente n'avait pas pu être menée au cours de la période de collecte de données. Elle a été reconduite en janvier 2023. Au total, ce sont donc 13 CIR ou responsables d'ententes qui ont été reçus en entrevues entre septembre 2022 et janvier 2023. Mais seules les données des 12 entrevues ont été analysées dans le cadre de la présente évaluation. Les données de l'entrevue tardive seront utilisées au moment de l'évaluation de la performance.

¹⁴ Un des CIR a aussi été entendu en tant que spécialiste de programme.

¹⁵ Il s'agit de la Direction générale des politiques et programmes d'intégration, de la Direction générale des opérations régionales, de la Direction des politiques et programmes de relations interculturelles, de la Direction des mesures et services, de la Direction de la planification budgétaire et financière ainsi que de la Direction des opérations financières.

composées de deux conseillers ou conseillères en évaluation, dont l'un des deux s'est concentré exclusivement sur la prise de notes. Une bonification des notes individuelles et des notes de transcription a été effectuée en binôme après les entrevues.

Afin d'analyser l'ensemble des données anonymisées issues des entrevues, la méthode par questionnement analytique a été utilisée. Il s'agit d'une approche d'analyse indiquée pour les évaluations de programme ou les recherches évaluatives dans l'ensemble¹⁶. Cette méthode consiste à :

- ▶ Concevoir, dans un premier temps, un canevas investigatif, soit une matrice d'analyse bâtie à partir des questions et des sous-questions d'évaluation ainsi que des indicateurs qui en découlent ;
- ▶ Intégrer les données recueillies au canevas investigatif, dans un deuxième temps. Lors de cette étape, des indicateurs ou des mots-clés peuvent être modifiés ou ajoutés afin que les données soient mieux représentées¹⁷ ;
- ▶ Dans un troisième temps, répondre aux questions et aux sous-questions d'évaluation en générant des éléments de réponse directs, soit des énoncés ou des sous-constats plutôt que des catégories ou thèmes d'analyse. Pour ce faire, les évaluateurs auront pris connaissance de la totalité des données. Ensuite, afin de formuler des éléments de réponse aux questions préalablement élaborées, les données ont été traitées par enjeu évaluatif.

Ces données ont ensuite été analysées à l'aide d'Excel, un logiciel permettant de filtrer les réponses aux questions en fonction des mots-clés préalablement établis.

2.4.3 L'analyse documentaire

Cette méthode de collecte consiste à analyser le contenu des documents administratifs ou publics afin d'apporter des réponses aux indicateurs découlant des questions d'évaluation soulevées. La documentation analysée peut être regroupée en sept catégories :

- ▶ Le cadre normatif du PAC ;
- ▶ La documentation sur les programmes ayant une finalité similaire au PAC (le PASI, le fonds régions et ruralité, programmes du BINAM et du MESS) ;
- ▶ La littérature sur la thématique ou le moyen d'intervention ;
- ▶ La documentation gouvernementale ;

¹⁶ PAILLÉ, Pierre et Alex MUCCHIELLI. *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, 4^e éd., Paris, Édition Armand Colin 2012, p. 203.

¹⁷ Idem

- ▶ Les ententes, formulaires de demandes de subvention et de reddition de compte des projets devant faire l'objet d'études de cas¹⁸ (pour l'évaluation en 2026) ;
- ▶ Les guides d'élaboration et gabarits du PAC ;
- ▶ La documentation sur les processus du PAC (dont le plan d'action du secteur Francisation et Intégration, porteur du PAC et ses livrables ainsi que toute documentation de gouvernance).

Dans le but de répondre aux questions d'évaluation, des catégories et sous-catégories ont été établies préalablement à l'analyse, et bonifiées au cours de l'analyse. Cette analyse s'est effectuée à l'aide d'Excel, un logiciel permettant de filtrer les réponses aux questions, mais également de trianguler les données issues de sources différentes, pour les confirmer ou les infirmer.

Projet

2.4.4 Le sondage

Un sondage a été transmis à tous les organismes ayant conclu au moins une entente dans le cadre du PAC pendant la période de référence. Les organismes porteurs d'ententes conclues dans le cadre d'appels de propositions thématiques tels que le PAC-Décennies ont été exclus de l'échantillonnage. Les données issues de ce sondage visaient à documenter les enjeux de pertinence, de mise en œuvre et de gouvernance. La DEP a fait passer un sondage, à l'aide de la plateforme SimpleSondage, auprès des personnes-ressources des organismes répertoriées dans les ententes de financement. Le sondage a été accessible en ligne entre le 28 octobre et le 18 novembre 2022. Deux courriels de rappel ont été transmis au cours de cette période, ainsi qu'un rappel personnalisé aux organismes partenaires envoyé par les CIR.

Des organismes admissibles, mais non bénéficiaires du PAC, ont fait le même sondage, avec une question filtre additionnelle. Cette population inclut entre autres les organismes qui ont déposé une demande de financement qui a été refusée. Précisons que des questions propres à ce cas de figure ont été développées. Ce sondage a permis de documenter les enjeux de pertinence et de mise en œuvre. Considérant que toutes les municipalités du Québec sont admissibles au PAC, le sondage a été diffusé par l'intermédiaire des publications des regroupements de municipalités, à savoir l'Union des municipalités du Québec (UMQ) et la Fédération québécoise des municipalités (FQM). Des OBNL non-partenaires du PAC ont été rejoints à travers les publications de la Table de concertation des organismes au service des personnes réfugiées et immigrantes (TCRI). Une question filtre au début du sondage a permis de confirmer que les OBNL répondants sont effectivement admissibles à demander une aide financière dans le cadre du PAC.

Les données issues du sondage ont été validées et traitées à l'aide du logiciel d'analyses statistiques SPSS.

¹⁸ Les ententes et leurs documents afférents ont été sélectionnés selon la méthode d'échantillonnage détaillée à la section 2.4.1.

L'analyse descriptive a été faite à l'aide de fréquences et de tableaux croisés. De plus, afin de déterminer si deux variables étaient liées, des tests du Khi² ont été effectués.

L'analyse de la non-réponse partielle a mis en évidence trois variables qui ont une non-réponse supérieure à 10 %. Les deux premières portent sur la connaissance de l'existence des mécanismes de rétroaction du Ministère dans le cadre du PAC (19 %) et du rôle du représentant du Ministère dans la mise en œuvre du PAC (13 %). La troisième question « Combien d'employés votre organisme compte-t-il ? » rapporte un taux de non-réponse de 14 %.

Profil des partenaires répondants au sondage

Ce sont 88 partenaires dans le cadre du PAC qui ont répondu au sondage sur les 168 partenaires ayant signé une entente ou plus au cours de la période concernée par l'évaluation. Parmi ces répondants :

- ▶ 58 organismes ont conclu une entente ;
- ▶ 25 organismes ont conclu 2 ententes ;
- ▶ 3 organismes ont conclu 3 ententes et plus¹⁹.

En outre, 33 organismes ayant répondu au sondage étaient des MRC, 5 organismes répondants étaient des municipalités locales et 50 étaient des OBNL. Parmi les OBNL signataires, 43 ont bénéficié du PAC dans le sous-volet A, et 5 OBNL, dans le sous-volet B.

Les 17 régions administratives du Québec sont représentées dans les résultats du sondage. Avec 14 répondants, la Montérégie est la région administrative la plus représentée, suivie de Lanaudière (10 répondants) et du Bas-Saint-Laurent (7 répondants), de la Capitale-Nationale (7 répondants), de Montréal (7 répondants) ainsi que de Chaudière-Appalaches (7 répondants). Pour ce qui est des autres régions administratives, le nombre de répondants varie entre 1 et 6. Parmi les municipalités et les MRC ayant répondu au sondage, le taux de personnes immigrantes et d'autres minorités ethnoculturelles présentes sur le territoire varie de 5 % à 25 %.

2.5 Limites méthodologiques

La méthodologie d'évaluation exposée précédemment a été exécutée comme prévu. Toutefois, le peu d'organismes non-signataires (n=4) qui ont répondu au sondage n'a pas permis la formation d'un groupe témoin prévue au cadre d'évaluation. Ce faisant, la possibilité de constituer un groupe témoin sera reconsidérée lors de l'évaluation de performance. En outre, cette faible participation, des organismes non-signataires, n'a pas permis de répondre au sondage à la question d'évaluation relative à leurs besoins ; seules les perceptions des CIR répondants aux entrevues nous ont permis d'aborder cette question. De plus, l'absence de groupe témoin ne permet pas d'analyse comparative avec les organismes signataires, particulièrement pour les questions relatives à la connaissance du PAC.

¹⁹ Deux organismes n'ont pas répondu à cette question relative au nombre d'ententes.

Section 3 : Résultats de l'évaluation

3.1 Pertinence et cohérence interne du PAC

Constat

1. Le PAC est un programme pertinent et son intervention est cohérente avec les orientations gouvernementales.

Cette section porte sur la pertinence de l'intervention et la cohérence du PAC. Afin de porter un jugement sur cet enjeu évaluatif, les questions suivantes ont été retenues :

- Les analyses réalisées sur les besoins et le contexte justifient-elles que le gouvernement intervienne ou continue à intervenir ?
- Le PAC est-il cohérent avec la mission, les mandats et les responsabilités de l'organisation et avec les orientations gouvernementales ?
- Les composantes du PAC et ses résultats s'articulent-ils logiquement ?

L'analyse de la littérature en lien avec l'intégration des personnes, de la documentation gouvernementale et la documentation sur le PAC ainsi que des entrevues avec les unités administratives impliquées dans la mise en œuvre du PAC ont permis de documenter cet enjeu évaluatif.

3.1.1 Le besoin d'intégrer les personnes immigrantes est toujours présent

En se basant sur les entrevues et l'analyse documentaire, il est possible de constater que le besoin de réunir les conditions propices à l'attraction, à l'établissement durable en région et à l'intégration des personnes immigrantes et des autres minorités ethnoculturelles est toujours présent. La régionalisation est une priorité gouvernementale depuis plus de trois décennies. Cependant, l'analyse documentaire et les entrevues indiquent que son état demeure insatisfaisant²⁰. Ainsi, l'état de la régionalisation au moment de la refonte du PAC, en 2019, justifie l'intervention du gouvernement.

²⁰ La recherche est unanime quant à l'état de la régionalisation de l'immigration au Québec. « Depuis des décennies, la politique de régionalisation de l'immigration au Québec n'atteint pas ses objectifs », disent, dans la première phrase du sommaire de leur publication, les auteurs GRAVEL, Sylvie, Marie-France DUPUIS et Sacha ROBIDOUX-BOLDUC. « Au-delà de la politique, les stratégies d'attraction et de rétention des travailleurs immigrants dans les régions : les

Le redéploiement du Ministère en région, coïncidant avec la refonte du PAC, a permis de s'appuyer sur les municipalités et les MRC pour mieux comprendre les besoins présents au sein des territoires. Les besoins identifiés en lien avec le caractère accueillant et inclusif des collectivités et la régionalisation sont importants. L'analyse documentaire relève des besoins en lien direct avec les objectifs du PAC (établissement durable des personnes, intégration et pleine participation des PI, relations interculturelles), mais également en lien indirect avec ceux-ci (pénurie de main-d'œuvre/employabilité, francisation, approche multisectorielle, mobilisation des partenaires).

Projet

Ces besoins varient géographiquement puisqu'il existe des disparités entre les différentes régions du Québec, la ville de Montréal, la ville de Québec. Le sous-volet 1 A du PAC et le statut particulier de la ville de Montréal ainsi que la répartition géographique entre les collectivités situées à l'intérieur de la RMR de Montréal et celles situées à l'extérieur sont donc pertinents.

3.1.2 Le PAC est aligné avec les orientations gouvernementales

Les résultats de l'analyse documentaire démontrent que le PAC est cohérent avec la mission, les mandats et les responsabilités du Ministère ainsi qu'avec les orientations gouvernementales. Il est conforme aux responsabilités du ministère définies dans la *Loi sur le ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration* et aux orientations du gouvernement définies dans les politiques.

Comme précisé dans la *Loi sur le ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration*, les fonctions de la ministre de l'Immigration consistent à « susciter et à coordonner l'engagement des ministères et organismes ainsi que des autres acteurs concernés de la société, notamment des municipalités, afin d'édifier des collectivités plus inclusives contribuant à l'établissement durable en région des personnes immigrantes, à favoriser la pleine participation, en français, de ces personnes et des minorités ethnoculturelles à la vie collective »²¹.

Depuis la création du Ministère en 1968, le Québec a œuvré, à travers ses politiques publiques, à se doter de son propre modèle de vivre-ensemble et d'intégration des personnes immigrantes qui mise notamment sur l'édification de collectivités plus inclusives en partenariat avec les

efforts coordonnés d'accueil des communautés ». *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, Volume 13, numéro 1, 2020, p. 2. « La régionalisation de l'immigration au point mort » est intitulé le chapitre 4 du Portrait de l'immigration au Québec de l'Institut du Québec, publié en juin 2022. (DIALLO, Daye, Mia HOMSY et Simon SAVARD. *Portrait de l'immigration au Québec. L'intégration économique à la hausse, mais les besoins aussi*. Institut du Québec, juin 2022, p. 45. [<https://institutduquebec.ca/wp-content/uploads/2022/06/202205-IDQ-IMMIGRATION.pdf>]) (Consulté le 17 mars 2023).

²¹ QUÉBEC, *Loi sur le ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration* : (RLRQ), c. M-16.1, à jour le 15 octobre 2022, [Québec], Éditeur officiel du Québec, 2022 [En ligne] [<https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/M-16.1%20/>], chap. 1, art. 4, alinéa 8 (Consulté le 8 février 2023).

municipalités et les divers acteurs des milieux de vie. De plus, ce modèle s'appuie sur le principe de l'engagement partagé entre la société et la personne immigrante. Il soulève l'importance de consentir des efforts supplémentaires au chapitre de l'ouverture des milieux, notamment par l'éducation aux droits, la formation interculturelle et la sensibilisation de la population à l'apport de la diversité et de l'immigration. Selon les personnes interrogées dans les entrevues, le PAC s'aligne sur les orientations gouvernementales puisqu'il vise à rendre les collectivités plus accueillantes et inclusives et contribue à la régionalisation de l'immigration. Le PAC contribue également au développement économique, à la vitalité des régions et à la promotion des relations interculturelles harmonieuses.

Projet

3.1.3 Le PAC s'articule de manière cohérente

L'analyse documentaire démontre que les composantes du PAC forment un ensemble cohérent. On note :

- ▶ L'absence de contradictions ;
- ▶ L'existence de liens de causalité ;
- ▶ La présence d'hypothèses crédibles explicitant la chaîne des résultats (la production des effets attendus).

En outre, le PAC est basé sur le principe des bénéfices sociétaux de l'immigration issu de la littérature scientifique. De plus, suivant le cadre théorique du PAC, ses composantes sont logiquement liées : il est attendu que les activités de sensibilisation et de rapprochement interculturel génèrent un changement d'attitude dans le groupe majoritaire (société d'accueil).

Préalablement à la conception du PAC, des recherches soulignaient que dans le contexte québécois, les personnes immigrantes éprouvent des difficultés à accéder à un emploi, et particulièrement à un emploi qualifié et bien rémunéré²². Selon ces recherches, la société d'accueil rend difficile pour les personnes immigrantes de trouver du travail. Dans ce cadre, les projets du PAC doivent permettre d'opérer un changement par la sensibilisation et le rapprochement interculturel. L'expertise et la connaissance du terrain qu'ont les MRC, les municipalités et les OBNL facilitent la réalisation de cette tâche.

Finalement, concernant la présence d'hypothèses crédibles explicitant la chaîne des résultats (la production des effets attendus), on constate que le PAC part du postulat que la pluralité

²² BOUDARBAT, Brahim et Maude BOULET, *Immigration au Québec. Politique et intégration au marché du travail. Rapport de projet*, CIRANO, 2010, 98 p. BOUDARBAT, Brahim et Marie CONNOLLY. « Pourquoi le taux de chômage des immigrants est-il plus élevé au Québec qu'en Colombie-Britannique ? » dans ARCAND, Sébastien et Annick GERMAIN (dir.) *Travailler et cohabiter : l'immigration au-delà de l'intégration*. Canada, les Presses de l'Université Laval, 2015, 275 p. FORCIER, Mathieu. *La note socioéconomique. L'intégration des immigrants et immigrantes au Québec*, Montréal, IRIS, Institut de recherche et d'information socioéconomiques, 2012, 12 p.

ethnoculturelle est un enrichissement pour la société. Compte tenu de l'hypothèse selon laquelle cette pluralité doit être gérée afin d'apporter des bénéfices à la société, le programme cible la société d'accueil. Dans ce contexte, les projets du PAC visent à promouvoir l'ouverture de la société d'accueil aux avantages de l'immigration.

Constat

2. Le PAC est une intervention adéquate pour contribuer à l'atteinte de l'objectif général. Toutefois, la formulation de son premier objectif spécifique n'est pas assez précise pour le rendre atteignable²³.

Projet

Cette section porte un jugement sur la pertinence de la nature de l'intervention du PAC ainsi que sur sa complémentarité à d'autres programmes. Plus précisément, les questions d'évaluation suivantes seront développées :

- ▶ La nature de l'intervention est-elle la plus appropriée pour atteindre les objectifs de l'intervention ?
- ▶ Comment s'assurer que les projets répondent à un besoin réel (démarche d'identification du besoin) ?
- ▶ Les projets répondent-ils à un besoin réel ?
- ▶ Y a-t-il des chevauchements avec d'autres programmes ?

Afin de documenter les enjeux de complémentarité et de pertinence, l'analyse est basée sur la littérature, la documentation du PAC et de programmes à finalité similaire, de formulaires de demande d'aide financière et d'entente. Les informations recueillies par le sondage ainsi que par les entrevues auprès des CIR, des spécialistes et des gestionnaires ont également servi à l'analyse.

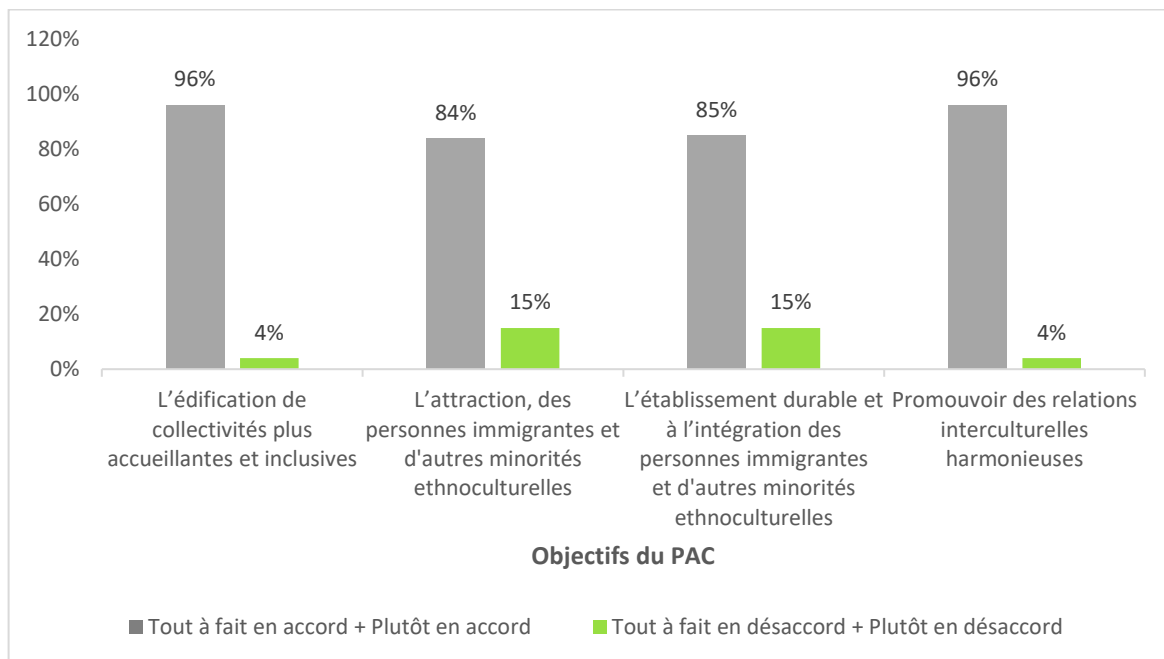
²³ Le premier objectif spécifique du PAC est formulé comme suit : « [Les activités et projets financés dans le cadre du Programme visent l'un ou plusieurs des objectifs spécifiques suivants :] réunir les conditions propices à l'attraction, à l'établissement durable en région et à l'intégration des personnes immigrantes et des autres minorités ethnoculturelles ». Voir QUÉBEC. MINISTÈRE DE L'IMMIGRATION, DE LA FRANCISATION ET DE L'INTÉGRATION. *Programme d'appui aux collectivités, 2021-2024*, [Fichier PDF], Ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration, 2021, p.5. [<https://www.immigration-quebec.gouv.qc.ca/publications/fr/partenaires/normes-appui-collectivites.pdf>]. (Consulté le 17 mars 2023).

3.1.4. Le PAC est une intervention appropriée pour réunir les conditions propices à l'attraction et à l'établissement durable des personnes en région

L'analyse documentaire démontre que le PAC reflète le principe d'engagement partagé et correspond ainsi aux conclusions de la recherche scientifique sur l'intégration. Selon ce principe, la responsabilité de l'intégration incombe à la fois à la société d'accueil et aux personnes immigrantes. Dans le cadre de cette approche, le PAC vise la société d'accueil afin de la rendre plus accueillante et inclusive pour les personnes immigrantes et d'autres minorités ethnoculturelles. En effet, le PAC finance des projets et des plans d'action visant à combler des besoins locaux. Le PAC agit ainsi sur les perceptions et les attitudes qui sont importantes pour l'intégration des personnes immigrantes. En ce sens, le PAC est adéquat pour atteindre les objectifs, même s'il n'y suffit pas à lui seul, comme développé plus bas.

Comme le montre le graphique ci-dessous, les réponses obtenues au sondage démontrent d'ailleurs que d'importantes proportions des bénéficiaires du PAC partout au Québec sont « tout à fait d'accord » ou « plutôt d'accord » que le programme représente une intervention adéquate pour atteindre les objectifs.

Graphique 1 : Perception des partenaires répondants au sondage quant au caractère adéquat du PAC pour réunir les conditions propices nécessaires à l'atteinte des objectifs du PAC



Ces résultats montrent un haut niveau d'accord concernant le caractère adéquat du PAC. La section suivante présente plus en détail les pratiques par lesquelles ce caractère du programme est réalisé.

3.1.5 Le PAC permet d'identifier les besoins des collectivités en mobilisant les acteurs du milieu

La démarche d'identification des besoins prioritaires par les acteurs du milieu, suivi de l'élaboration d'un plan d'action y répondant, permet de s'assurer que les projets financés dans le cadre du PAC répondent à des besoins réels. Cette démarche reflète aussi les résultats de recherches qui recommandent d'utiliser le leadership des acteurs des organismes municipaux et des employeurs²⁴. De plus, la présence des CIR en région et leur contact constant avec les organismes permettent la mobilisation des acteurs du milieu ainsi qu'un meilleur accompagnement des partenaires dans les démarches d'identification de leurs besoins. En effet, les données tirées des entrevues et du sondage révèlent que les CIR connaissent bien les milieux et leurs réalités changeantes. Ils sont donc en mesure d'aider les partenaires à développer des projets répondant aux réalités des territoires, ainsi qu'aux normes et aux conditions de financement du PAC.

Dans le cadre du volet 1 des normes, l'autodiagnostic des besoins du territoire couvert est requis afin que les organismes municipaux produisent leur plan d'action. Cette démarche est jugée pertinente par les personnes répondantes aux entrevues, car elle permet de valider les besoins des collectivités en s'appuyant sur des données probantes et non sur des perceptions. L'analyse documentaire de l'échantillon des plans d'action relève que l'application de cette démarche varie toutefois selon les partenaires : certains font appel à des instituts de recherche, d'autres se basent sur les données des organismes communautaires.

Entre le 20 octobre 2020 et le 31 mars 2022, 55 MRC et 17 municipalités²⁵ ont conclu des ententes dans le cadre du volet 1 du PAC. L'analyse de la documentation et des entrevues relève que, lorsque requise dans le cadre du volet 1 des normes, l'analyse des besoins est effectuée. Les procédures du PAC en sont garantes, puisque ce sont seulement les organismes municipaux dont les besoins ont été identifiés qui peuvent présenter une demande de financement de mise en œuvre de leur plan d'action. Par ailleurs, si les projets proposés sont incomplets, non jugés

²⁴ GRAVEL, Sylvie, Marie-France DUPUIS et Sacha ROBIDOUX-BOLDUC. « Au-delà de la politique, les stratégies d'attraction et de rétention des travailleurs immigrants dans les régions : les efforts coordonnés d'accueil des communautés ». *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, Volume 13, numéro 1, 2020, p. 1-23, p. 4. BILODEAU, Annie. *Le rôle de la qualité de vie dans la rétention des immigrants en région québécoise : le cas du Saguenay–Lac-Saint-Jean*. Mémoire. (M. Sc.), Montréal, Université du Québec, Institut national de la recherche scientifique, 2013, 113 p, p. 91-92.

²⁵ Au Québec, il y a 14 municipalités exerçant certaines compétences de MRC. Voir QUÉBEC. MINISTÈRE DES AFFAIRES MUNICIPALES ET DE L'HABITATION, *L'organisation municipale du Québec en 2020*. [Fichier PDF], Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation, 2020, 22 pages. (Consulté le 8 février 2023). Dans le cadre du PAC, 11 municipalités sur les 17 signataires d'une entente au moins ont le statut de MRC.

pertinents ou non conformes aux normes du PAC, les CIR ne recommanderont pas la présentation de la demande au comité d'évaluation des projets (voir l'encadré 2 à ce sujet).

Encadré 2 : Processus simplifié de traitement d'une demande de financement dans le cadre du PAC²⁶

1. La conseillère ou le conseiller en immigration régionale de la direction régionale ouvre un dossier, analyse la demande de financement dans une grille d'analyse et émet une recommandation ;
2. La coordonnatrice ou le coordonnateur valide l'analyse et la recommandation ;
3. La ou le gestionnaire approuve et signe la recommandation ;
4. Un comité d'évaluation évalue les demandes recommandées en provenance des différentes directions régionales : il sélectionne des projets, soumet des recommandations et informe les directions régionales de ses décisions. Ce comité est composé de membres de la Direction des mesures et services, de la Direction des politiques et programmes de relations interculturelles et de diverses directions régionales ;
5. Le cas échéant, un comité de révision évalue les demandes de révision des décisions du comité d'évaluation ; il fait des recommandations finales pour les projets en révision. Ce comité est composé de membres de la Direction des mesures et services, de la Direction des politiques et programmes de relations interculturelles.

Selon des personnes participantes aux entrevues, il existe toutefois quelques faiblesses dans certains plans d'action, car tous les organismes n'ont pas les mêmes capacités en matière de ressources humaines ou matérielles. Il peut alors en résulter des plans d'action plus ou moins détaillés. La majorité des personnes répondantes estiment toutefois que les plans d'action financés dans le cadre de PAC répondent à des besoins réels, car les organismes connaissent leur territoire.

Dans le cadre du volet 2 des normes, la démarche d'autodiagnostic n'est pas requise à l'attention des OBNL et des coopératives. Ceci s'explique par la nature structurante de l'autodiagnostic effectué dans le cadre du volet 1, en collaboration avec les acteurs du milieu. Il est de plus demandé aux OBNL et aux coopératives de fournir une lettre d'appui de la MRC du territoire afin de s'assurer du lien entre les interventions des organismes et les besoins du territoire. En outre, l'analyse effectuée par les CIR permet d'évaluer la pertinence entre l'intervention choisie par l'OBNL ou la coopérative et les besoins du territoire.

Finalement, rappelons qu'il n'a pas été possible de constituer un groupe témoin compte tenu du faible taux de réponse au sondage des organismes admissibles, mais non participants. Il n'a donc pas été possible de déterminer les besoins des non-participants au PAC ni de répondre à la sous-question à savoir si les collectivités qui demandent du financement sont celles qui en ont le plus

²⁶ D'après QUÉBEC. MINISTÈRE DE L'IMMIGRATION, DE LA FRANCISATION ET DE L'INTÉGRATION, *PAC : Procédure détaillée d'un appel de propositions pour les OBNL et MRC/Municipalités, 2022-2023* [document interne].

besoin. Il n'a pas non plus été possible de connaître le niveau de connaissances du PAC des partenaires potentiels. Il ressort toutefois nettement des analyses que les collectivités qui demandent du financement dans le cadre du PAC ont des besoins réels.

3.1.6 Le PAC est une intervention complémentaire à d'autres programmes

L'analyse de la documentation relative aux programmes à finalité similaire au PAC ainsi que les propos du personnel du Ministère et des spécialistes des programmes interviewés ont fait ressortir que le PAC est complémentaire à ces programmes. Celle-ci s'explique en analysant les différences entre les objectifs, les clientèles ou bénéficiaires et les projets admissibles du PAC en comparaison avec les programmes suivants :

- ▶ Le Programme d'accompagnement et de soutien à l'intégration (PASI) ;
- ▶ Les programmes du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MESS) ;
- ▶ Le Fonds régions et ruralité (FRR) du ministère des Affaires municipales et de l'Habitation (MAMH) ;
- ▶ Les trois initiatives du Bureau d'intégration des nouveaux arrivants à Montréal (BINAM) financées dans le cadre du PAC.

Tableau 1 : Analyse de la complémentarité des programmes similaires au PAC

Nom du programme	Objectifs	Bénéficiaires	Projets admissibles
PAC	Vise à bâtir des communautés plus accueillantes et inclusives pour les personnes immigrantes et les autres minorités ethnoculturelles.	Accorde des subventions aux organismes municipaux, aux OBNL ou aux coopératives.	Les projets visant l'un ou plusieurs objectifs spécifiques du PAC.
PASI	Vise à ce que les personnes immigrantes réalisent leurs démarches rapidement afin qu'elles puissent participer pleinement et en français à la vie collective.	Accorde des subventions aux OBNL qui offrent des services d'intégration aux personnes immigrantes.	Les projets s'adressent à des personnes immigrantes, toutefois, selon les entrevues, la frontière entre les deux programmes (PAC et PASI) n'est pas toujours claire.
FRR	Vise à assurer l'occupation et la vitalité des territoires et le développement local et régional. Le FRR ne vise pas spécifiquement les personnes immigrantes et les autres minorités ethnoculturelles.	Tous les demandeurs sont admissibles, à l'exception des entreprises privées du secteur financier, des coopératives financières, ainsi que les organismes inscrits au registre des entreprises non admissibles aux contrats publics.	Les projets du FRR visent à favoriser le développement local et régional des MRC. Les projets du volet 3 du FRR peuvent viser l'accueil de nouvelles populations.

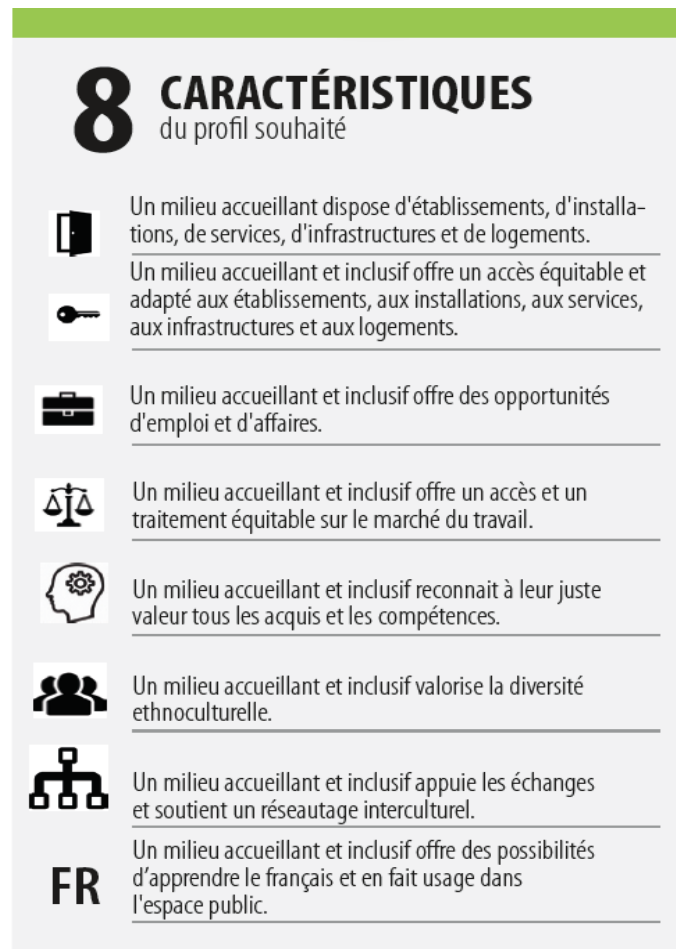
Nom du programme	Objectifs	Bénéficiaires	Projets admissibles
Les programmes du BINAM	Visent aussi les mêmes objectifs que le PAC. Cependant, la portée géographique de ces programmes est limitée au territoire de la ville de Montréal alors que le PAC se déploie sur l'ensemble du territoire du Québec.	Les clientèles visées se trouvent sur le territoire de Montréal.	Les projets sont implantés à Montréal.
La Passerelle pour un emploi en région et autres programmes du MESS	Visent à faciliter l'arrimage entre les offres d'emploi en région et les personnes nouvelles arrivantes chercheuses d'emploi dans la région métropolitaine de Montréal (RMM).	Les organismes mandatés de la RMM et les organismes partenaires en région (organismes communautaires, MRC, etc.). Projet	Les actions mises en œuvre visent à lier les postes vacants en région aux demandes d'emploi des personnes immigrantes de la RMM.

À la lumière de ce tableau, on constate que les objectifs du PAC diffèrent de ceux des autres programmes. Quant aux bénéficiaires de ces programmes, mis à part le FRR dont les projets de son volet 3 peuvent viser l'accueil de nouvelles populations, leurs clientèles diffèrent du PAC. Finalement, comparant les projets admissibles du PAC avec les projets admissibles des autres programmes, on constate que les projets diffèrent dans l'ensemble même si les frontières sont plus floues pour certains projets du PASI. Cette observation est d'ailleurs confirmée par les propos recueillis sur le terrain par les CIR. En ce qui concerne les trois initiatives du BINAM financées par le PAC, il est à noter qu'elles sont circonscrites à Montréal et ont donc une portée géographique plus limitée par rapport aux projets financés dans le cadre du PAC, qui s'adresse à toutes les régions du Québec.

3.1.7 Des interventions multisectorielles sont nécessaires pour réunir les conditions propices à l'attraction et à l'établissement durable des personnes en région

Comme vu à la sous-section précédente, le PAC est une intervention adéquate et complémentaire à d'autres programmes de finalité similaire. Cependant, la littérature, les entrevues et les résultats du sondage montrent que d'autres facteurs doivent être également réunis pour assurer l'établissement durable des personnes immigrantes en région. Il s'agit notamment de l'emploi, du logement, du transport public, des services de garde ou des réseaux ethnoculturels. L'atteinte de l'ensemble des objectifs du PAC nécessite une intervention globale, dépassant le champ d'intervention du Ministère. Les conditions propices à l'attraction, à l'établissement durable en région et à l'intégration des personnes immigrantes et des autres minorités ethnoculturelles renvoient aux huit caractéristiques des collectivités accueillantes et inclusives présentées ci-dessous.

Encadré 3 : Les huit caractéristiques des collectivités accueillantes et inclusives²⁷



L'analyse documentaire a fait ressortir²⁸ l'importance de l'aide à la recherche d'emploi et de la sensibilisation des employeurs qui comptent souvent sur le « bouche à oreille » pour pourvoir les

²⁷ Cette représentation des huit caractéristiques figure notamment dans le bilan du PAC. Voir QUÉBEC. MINISTÈRE DE L'IMMIGRATION, DE LA FRANCISATION ET DE L'INTÉGRATION. *Programme d'appui aux collectivités, Bilan de mise en œuvre 2021-2022*, 2022. [Document interne]. Elles sont reprises de façon détaillée dans le guide à l'intention des organismes municipaux. Voir QUÉBEC. MINISTÈRE DE L'IMMIGRATION, DE LA FRANCISATION ET DE L'INTÉGRATION. *Guide d'accompagnement pour l'élaboration du plan d'action d'accueil, d'intégration et de pleine participation des personnes immigrantes et des minorités ethnoculturelles à l'intention des organismes municipaux*, [Fichier PDF], Ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration, 2022, p 15. [https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/immigration/publications/fr/aide-financiere-organismes/appui-collectivites/GUI_plan_action.pdf?1655987011], (Consulté le 15 mars 2023).

²⁸ BILODEAU, Annie. *Le rôle de la qualité de vie dans la rétention des immigrants en région québécoise : le cas du Saguenay–Lac-Saint-Jean*. Mémoire. (M. Sc.), Montréal, Université du Québec, Institut national de la recherche scientifique, 2013, 113 p., p. 91-92 ; GRAVEL, Sylvie,

postes vacants. Selon l'analyse, il faudrait aussi mettre en place des services d'accompagnement des employeurs pour optimiser le recrutement des travailleuses et des travailleurs immigrants. Ces services de soutien devraient se concentrer sur l'établissement de partenariats, l'adaptation de pratiques de recrutement ciblées et la fourniture de services consultatifs sur l'équivalence des diplômes des travailleuses et des travailleurs immigrants.

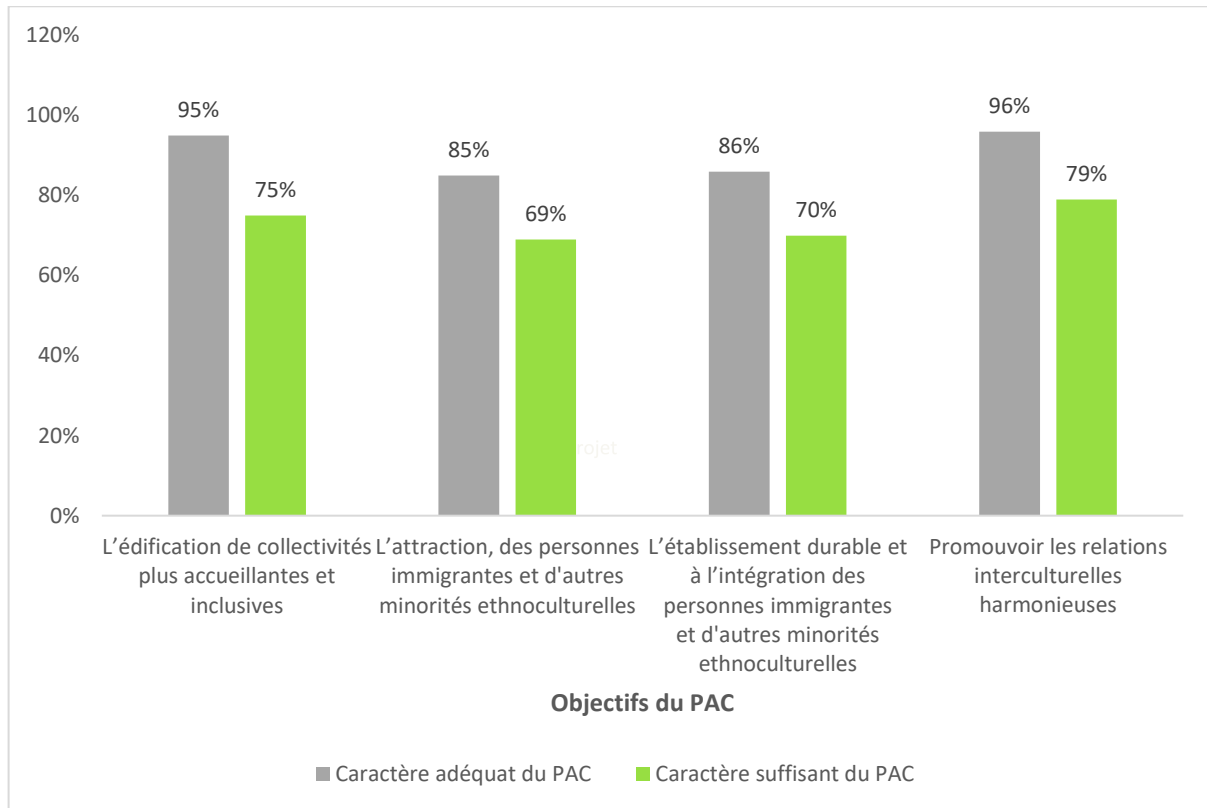
Selon les spécialistes consultés en entrevue, la concertation entre certains ministères devrait être améliorée, de façon à assurer la continuité et la complémentarité entre les interventions, dans le respect des champs d'intervention respectifs. Les personnes intervenantes des ministères devraient collaborer autant à l'échelle centrale qu'à l'échelon local. Les directions régionales des ministères devraient également assurer un leadership pour favoriser la concertation entre les organismes de leur région. Il est à noter que les frais de participation aux tables de concertation ne sont pas des dépenses admissibles dans le cadre du PAC²⁹. Plusieurs personnes répondantes aux entrevues estiment toutefois que les besoins des organismes en matière de participation à des tables de concertation sont des besoins réels dans les milieux.

Dans ce contexte, il convient de noter que le taux de réponses positives à la question portant sur le caractère suffisant du moyen d'intervention du PAC est inférieur au taux de réponses positives pour le caractère adéquat. Cette différence statistiquement significative pour chaque objectif du PAC est illustrée dans le graphique ci-dessous.

Marie-France DUPUIS et Sacha ROBIDOUX-BOLDUC. « Au-delà de la politique, les stratégies d'attraction et de rétention des travailleurs immigrants dans les régions : les efforts coordonnés d'accueil des communautés ». *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, Volume 13, numéro 1, 2020, p. 21.

²⁹ QUÉBEC. MINISTÈRE DE L'IMMIGRATION, DE LA FRANCISATION ET DE L'INTÉGRATION. *Programme d'appui aux collectivités, 2021-2024*, [Fichier PDF], Ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'intégration, 2021, p.16. [<https://www.immigration-quebec.gouv.qc.ca/publications/fr/partenaires/normes-appui-collectivites.pdf>]. (Consulté le 15 février 2023).

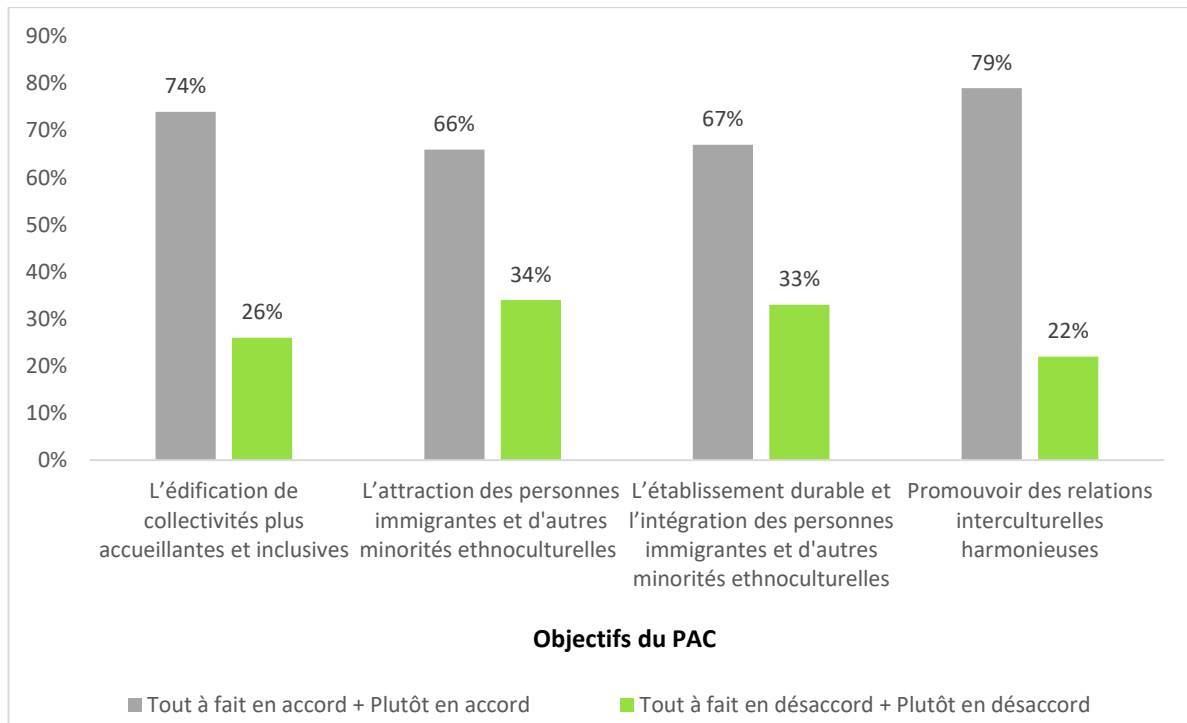
Graphique 2 : Comparaison des réponses au sondage démontrant que le PAC est davantage perçu comme étant adéquat que suffisant pour réunir les conditions propices nécessaires à l'atteinte des objectifs



Cette différence dans les résultats pour le caractère « adéquat » et le caractère « suffisant » peut s'expliquer par la nature multidimensionnelle de la question. Ainsi, les compétences interculturelles de la société d'accueil demeurent importantes pour l'attraction et la rétention des personnes immigrantes dans la région. Cependant, les aspects liés au travail, au logement et aux infrastructures, par exemple l'emploi, le logement, le transport public, les services de garde ou les réseaux ethnoculturels doivent également être pris en compte.

Dans ce contexte, il convient de noter que la majorité de 66 % à 79 % des personnes répondantes considère que le PAC est une intervention adéquate et suffisante pour atteindre ses objectifs, alors qu'entre 22 % et 34 % des personnes répondantes considèrent le PAC comme inadéquat ou insuffisant pour atteindre ses objectifs. Le tableau suivant illustre ces résultats.

Graphique 3 : Comparaison de la perception du caractère adéquat et suffisant du PAC pour réunir les conditions propices nécessaires à l'atteinte des objectifs du PAC



Ces résultats font ressortir que le PAC est un bon moyen, mais qu'il nécessite des interventions complémentaires et multisectorielles. Dans cette même ligne d'idée, il est à noter que 41 % des 64 partenaires répondants ayant proposé d'autres moyens d'intervention pour constituer des collectivités accueillantes et inclusives ont suggéré « l'approche multisectorielle ».

Le PAC à lui seul ne peut « réunir les conditions propices à l'attraction, à l'établissement durable en région et à l'intégration des personnes immigrantes et des autres minorités ethnoculturelles » comme il est formulé dans le premier objectif spécifique des normes. La formulation des objectifs spécifiques devrait donc tenir compte de ce qui peut être réalisé dans le cadre du PAC, compte tenu de la nature multidimensionnelle du besoin.

Recommandation

1. Préciser la formulation des objectifs spécifiques afin qu'ils s'inscrivent dans le champ d'intervention du PAC.

3.2 Mise en œuvre

Constat

- 3- Les CIR jouent un rôle positif dans la mise en œuvre du PAC. Malgré des outils existants et la mise en œuvre d'un plan d'action visant notamment à mieux les soutenir, les CIR estiment ne pas être suffisamment outillés pour accompagner pleinement les partenaires.

Cette section examine certains éléments du suivi opérationnel du PAC, ainsi que du suivi budgétaire, notamment en répondant aux questions d'évaluation suivantes :

- ▶ Que peut-on dire de l'accompagnement reçu par les collectivités ?
 - Que peut-on dire sur le rôle des CIR et leur impact sur la mise en œuvre des projets ?
- ▶ Les montants alloués ont-ils permis de réaliser les activités ?

L'évaluation de l'enjeu de la mise en œuvre du PAC s'appuie sur le résultat des entrevues conduites avec des CIR, sur l'analyse de documents internes, ainsi que sur l'interprétation des résultats du sondage réalisé auprès des partenaires du PAC.

3.2.1 L'accompagnement que fournissent les CIR a un impact positif sur la mise en œuvre du PAC

Les CIR sont les bras opérationnels du PAC par leur accompagnement auprès des organismes

Étant présents au sein des collectivités sous leur responsabilité, les CIR sont près des partenaires du milieu. Cette proximité leur permet de développer une bonne connaissance des besoins, de suggérer et d'identifier des occasions opportunes de projets dans le cadre du PAC.

Par ailleurs, les CIR sont actifs à toutes les étapes du cycle de vie d'un projet PAC, depuis la promotion du programme et l'identification des besoins, jusqu'à la reddition de compte des projets, en passant par l'accompagnement des partenaires dans la rédaction des plans d'action et de l'analyse des demandes de financement. À cela viennent s'ajouter des activités ponctuelles de suivi et d'orientation, à la demande des partenaires. De fait, les CIR jouent un rôle « d'ambassadeurs » du PAC et, par extension, du Ministère, surtout dans les régions où les personnes-ressources en matière d'immigration sont plus rares.

Les entrevues réalisées auprès des CIR et de leurs gestionnaires révèlent que la perception générale est que les CIR sont efficaces, et que l'accompagnement qu'ils fournissent contribue à la mise en œuvre des projets du PAC. Les commentaires recueillis font état d'une grande implication des CIR lors du lancement des projets, notamment pour les activités suivantes :

- ▶ Sollicitation des partenaires et invitation à soumettre des projets dans le cadre du PAC. À ce propos, les données de sondage démontrent aussi que les CIR constituent la première source d'information sur le PAC, selon 71 % des partenaires répondants au sondage ;
- ▶ Accompagnement dans la rédaction des plans d'action ;
- ▶ Validation de la conformité des activités proposées aux normes du PAC ;
- ▶ Soutien dans l'élaboration des demandes de financement (60 % des partenaires répondants au sondage affirment y avoir eu recours).

Une fois le financement du projet ou plan d'action accepté, les CIR accompagnent les organismes autour des activités de suivi, telles que :

- ▶ La participation à diverses activités de suivi des ententes (comités de gestion ou de pilotage, déplacements sur le site) ;
- ▶ L'encadrement des activités de reddition de comptes semi-annuelle et annuelle ;
- ▶ L'accompagnement en continu, à la demande des partenaires (94 % des partenaires sondés déclarent avoir été accompagnés chaque fois que la demande a été formulée) ;
- ▶ L'explicitation des normes du PAC : les données recueillies dans le cadre du sondage montrent que la clarification des normes du PAC est la principale raison pour laquelle les organismes font appel aux CIR. Ainsi, on observe que 73 % des répondants au sondage ont fait appel à un CIR pour un accompagnement en ce sens. D'ailleurs ils en sont satisfaits puisque 95 % des répondants estiment que l'accompagnement des CIR dans la clarification des normes était indispensable.

À propos de la perception globale des organismes partenaires du PAC quant à la pertinence de l'accompagnement fourni par les CIR, les résultats du sondage indiquent que 98 % des répondants — soit la quasi-totalité — y ont eu recours. Parmi les mêmes partenaires répondants, 91 % estiment que l'accompagnement reçu par les CIR avait répondu à leur besoin.

Les CIR ont un impact positif sur la mise en œuvre des projets

En somme, 84 % des partenaires répondants estiment que la collaboration avec le Ministère (dont les CIR sont les personnes représentantes auprès d'eux) a permis une gestion et un suivi efficaces des projets de leur organisme.

Deux caractéristiques émergent des propos recueillis sur l'accompagnement des CIR :

- ▶ L'importance, pour le succès de la mise en œuvre des ententes signées dans le cadre du PAC, du lien individuel que la ou le CIR développe avec les organismes et municipalités sous sa responsabilité ;

- L'intérêt des CIR à voir les projets se réaliser, et leur investissement (en temps et efforts) en ce sens.

3.2.2 Les CIR assurent un accompagnement efficace malgré la perception d'un manque d'outils et de formation

Les CIR estiment avoir besoin d'être mieux outillés

Cette section de l'évaluation s'appuie sur les résultats d'entrevues conduites auprès de 12 CIR ou responsables d'ententes, déterminés par l'échantillon tel qu'explicité dans la section de méthodologie. Par ailleurs, cinq spécialistes de programmes, huit personnes professionnelles des unités administratives et cinq gestionnaires ont également été rencontrés. L'ensemble de ces personnes intervenantes sont impliquées dans la mise en œuvre du PAC.

Si l'efficacité dont font preuve les CIR dans l'accompagnement des partenaires du PAC est avérée, leur action serait limitée par un manque d'outils et de formation adaptés. En effet, deux tiers des CIR (8 sur 12) qui se sont exprimés sur ce sujet en entrevue déplorent particulièrement l'absence d'outils standardisés qui leur permettraient d'apprécier les montants présentés dans les demandes de financement, notamment l'absence de barème de financement. En réponse à la question d'entrevue portant sur l'existence d'un barème de financement, toutes les personnes répondantes qui se sont prononcées sur cette question affirment qu'il n'en existe pas. En conséquence, en l'absence de barème ou de tout autre outil en lien avec l'appréciation des montants, une majorité des personnes répondantes (10 sur 15, dont 6 CIR, 3 personnes professionnelles du Ministère et 1 gestionnaire) estime que les CIR ne sont pas assez outillés pour apprécier adéquatement les demandes de financement qui leur sont soumises.

À ce propos, l'observation de la grille d'analyse des demandes permet de mieux comprendre ce sentiment exprimé en entrevue. La grille d'analyse des demandes d'aide financière est l'outil principal dont disposent les CIR pour évaluer le mérite d'un projet, et émettre une recommandation quant au montant d'aide demandé. Or, si la grille permet de bien cerner la pertinence du projet et son adéquation aux objectifs du PAC, notamment par l'usage d'un système de pointage par critère, elle ne fournit aucune balise financière qui permettrait au CIR d'apprécier le réalisme des montants exigés.

D'autres personnes répondantes (4 personnes, dont 2 CIR et 2 gestionnaires, sur les 15 personnes s'étant exprimées sur ce sujet) estiment en revanche, même s'ils confirment l'absence d'un outil standardisé, qu'un barème de financement uniforme serait trop rigide. Ils apprécient en outre l'autonomie qu'ils ont de pouvoir évaluer chaque situation dans son contexte individuel.

Ces mêmes personnes répondantes (4) estiment que les CIR sont en mesure d'évaluer adéquatement les demandes de financement et avancent l'utilité d'outils et de processus tels que :

- L'utilisation de comparables lesquels sont des références pour des dépenses présentant des caractéristiques similaires ;

- ▶ La formation dont bénéficieraient les CIR ;
- ▶ Leur expérience professionnelle ;
- ▶ Le soutien de la Direction des mesures et services et de la Direction des politiques et programmes de relations interculturelles.

Concernant l'utilisation des comparables, ils sont employés pour aider à l'appréciation des sommes demandées. Toutefois, plusieurs CIR rapportent que cette tâche est compliquée par l'absence de solutions de référencement et de partage d'informations pertinentes.

Quant à la formation, seule une personne rencontrée en entrevue (gestionnaire) l'a citée comme un facteur facilitant la capacité des CIR à évaluer les montants d'aide financière demandés. Malgré une série d'ateliers et de rencontres ayant eu lieu entre avril et novembre 2022, l'ensemble des CIR rencontrés pendant la période couverte par l'évaluation affirment ne pas avoir reçu de formation à leur entrée en fonction. Notons tout de même que des formations pour les CIR ont été données à la suite de la collecte. Tous déclarent avoir dû rechercher l'information par eux-mêmes ou avoir consulté des pairs pour répondre à leurs questions. Les besoins de formation exprimés visent essentiellement les thèmes suivants :

- ▶ Les normes du PAC ;
- ▶ Les spécificités du milieu municipal ;
- ▶ L'appréciation des demandes de financement et rédaction des budgets.

Les CIR sont toutefois soutenus dans leur mission par leurs équipes respectives ainsi que par les directions porteuses du PAC, soit la Direction des politiques et programmes de relations interculturelles et la Direction des mesures et services.

Un plan d'action visant notamment à mieux outiller les CIR a été élaboré

L'appui et la disponibilité de la Direction des politiques et programmes de relations interculturelles et de la Direction des mesures et services ont été soulignés par une majorité de participants aux entrevues, qui y voient un facteur facilitant l'action des CIR, notamment pour les enjeux suivants :

- ▶ La clarification des rôles et responsabilités ;
- ▶ La clarification et l'interprétation des normes du PAC ;
- ▶ L'appréciation des montants de financement.

Depuis le lancement du PAC, des outils visant à son amélioration continue ont été créés par la Direction des mesures et services et de la Direction des politiques et programmes de relations interculturelles. Pour l'année 2022-2023, la Direction des mesures et services a développé, conjointement avec la Direction des politiques et programmes de relations interculturelles, un plan d'action très étoffé. Ce plan formalise notamment un plan d'accompagnement 2022-2023 à destination des CIR. Ce dernier plan vise à mettre en œuvre des formations pratiques, des ateliers

de travail ciblés, du développement d'outils ainsi que la création d'espaces d'échange de bonnes pratiques.

Par exemple, l'une des actions de ce plan vise à « appuyer les CIR dans l'accompagnement des partenaires pour l'élaboration des demandes d'aide financière ». Ainsi, une plateforme est en préparation. Elle vise à accueillir la trousse à outils et le document évolutif de questions et réponses utilisées les années précédentes. Rappelons que la question de l'appréciation des montants dans les demandes d'aide financière était l'un des enjeux le plus souvent rapportés lors des entrevues avec les CIR. En ce sens, le plan d'action apparaît donc comme une réponse directe aux attentes exprimées par les CIR.

Les montants alloués permettent de réaliser les activités prévues

Sur la base des données collectées, il est possible d'affirmer que les montants alloués ont permis de réaliser les activités prévues dans une majorité des cas, et que les activités annulées ou reportées ne l'ont pas été pour raison de fonds insuffisants.

Les travaux effectués à cet égard sont basés sur l'analyse d'un échantillon de onze demandes de financement. L'examen des comptes-rendus transmis par les responsables des organismes ou les personnes représentantes des municipalités, pour lesquels les données étaient disponibles, relève que les partenaires ont réalisé les activités comme prévu. Trois personnes répondantes déclarent des écarts entre les activités initialement prévues et celles qui ont été réalisées. Enfin, deux cas ne permettaient pas de se prononcer, en raison du manque de clarté des données disponibles.

De plus, l'examen des comptes-rendus indique qu'aucune des personnes répondantes n'a attribué les écarts entre les projets prévus et réalisés à un manque de ressources financières. Les raisons le plus souvent invoquées étaient liées au roulement du personnel chez les partenaires et à la pandémie de la COVID-19.

Enfin, ces résultats sont corroborés par les propos recueillis auprès des CIR en entrevues. Ces derniers sont quasi unanimes pour affirmer, qu'à quelques exceptions près liées à la pandémie ou à des crises ponctuelles, les montants alloués ont permis aux partenaires du PAC de réaliser les activités annoncées dans leur plan d'action.

3.2.3 Le rôle de CIR au sein du ministère est ambitieux

Le large éventail de leurs rôles et de leurs responsabilités dans le cadre du PAC est un enjeu

La délimitation des rôles et responsabilités entre les différentes directions serait, selon la moitié des personnes répondantes aux entrevues, maintenant clairement définie, notamment grâce à l'élaboration récente d'une matrice des rôles et des responsabilités.

En revanche, pour une majorité des CIR rencontrés en entrevue, l'enjeu semble moins résider dans la délimitation des responsabilités chez les uns ou les autres que dans la *nature* de leurs attributions, et particulièrement sur la façon d'exécuter leurs tâches. Certains, parmi ces derniers, s'interrogent encore sur les attentes à leur égard, notamment dans le cadre de la reddition de compte sur les ententes ou ils s'inquiètent de leur capacité à satisfaire à l'éventail des demandes qu'ils reçoivent de leur clientèle. D'autres, enfin, évoquent le sentiment d'être parfois « juge et partie », dans la mesure où ils contribuent à élaborer les dossiers de demandes de financement, qu'ils doivent ensuite évaluer, et pour lesquels ils doivent émettre une recommandation. Certains de ces points sont d'ailleurs repris par plusieurs gestionnaires (4 sur 5), dont ils admettent qu'ils sont une réalité.

L'accompagnement que fournissent les CIR aux partenaires du PAC intervient tout au long du cycle de vie d'un projet PAC, soit de la phase d'analyse des besoins et du diagnostic à la fermeture de dossier. Une telle prise en charge exige la connaissance d'une grande variété de domaines, y compris — sans s'y limiter — les suivants :

- ▶ Le cadre normatif du PAC ;
- ▶ La gestion de projet ;
- ▶ La planification budgétaire ;
- ▶ Les affaires municipales ;
- ▶ Les spécificités en lien avec les petites localités ;
- ▶ La gestion de la sous-traitance ;
- ▶ Les indicateurs de performance et la gestion axée sur les résultats.

Or un grand nombre de CIR, rencontré en entrevue, ont déclaré ne pas être en mesure de maîtriser l'ensemble des compétences requises pour accomplir leur mission de manière optimale. Par ailleurs, certaines activités, notamment celles en lien avec la reddition de comptes ou le suivi budgétaire, exigent des savoirs ou une expérience que ne possèdent pas nécessairement tous les CIR. Selon les données issues des entrevues, en l'absence de formation structurée (aucune formation reçue à l'entrée en poste, selon la totalité des CIR rencontrés) et d'outils, les CIR font usage de leurs connaissances personnelles, ont recours à leurs pairs, à l'autoformation, et à leur bon sens.

Le haut degré de polyvalence exigé peut donc avoir pour conséquence un traitement parfois hétérogène des demandes des partenaires, selon le profil individuel des CIR, ou leur capacité à prendre en charge des tâches qui dépassent le champ de leurs connaissances.

Enfin, le temps consacré à la recherche d'informations ou d'outils requis pour le traitement d'une demande détourne les CIR de leurs activités principales, ce qui peut engendrer des retards, voir aussi un certain découragement de leur part. Ainsi, plusieurs CIR, de même qu'au moins une personne en situation de gestion, ont affirmé en entrevue que cette polyvalence excessive,

combinée aux facteurs décrits plus haut, peut avoir une incidence négative sur l'efficacité et la qualité de leurs interventions.

Les CIR exercent aussi des responsabilités dans d'autres programmes du Ministère

Certains CIR ont mentionné en entrevue que leurs attributions dans le cadre du PAC entraînent parfois en concurrence avec leurs autres responsabilités, notamment quant à leur manque de disponibilités. En effet, les CIR affectés au PAC cumulent, de fait, deux descriptions de tâches : la première, en lien avec leur rôle dans le cadre spécifique du PAC, et la seconde qui découle de leur titre d'emploi en tant que conseillère ou conseiller en immigration régionale.

Voici une liste partielle des responsabilités des CIR dans le cadre du PAC, et hors du PAC :

► Rôles et responsabilités des CIR dans le PAC³⁰ :

- Assurer la conformité et la complétude des dossiers des organismes ;
- Traiter les demandes d'aide financière ;
- Appliquer les normes ;
- Assurer la compréhension des normes par le milieu ;
- Assurer l'accompagnement des organismes ;
- Assurer le suivi et la gestion des ententes.

► Rôles et responsabilités des CIR hors du PAC³¹ :

- Assurer la gestion du PASI et du Programme de soutien à la mission (PSM) ;
- Accompagner les entreprises québécoises qui ont des besoins ou des questions relatives à la main-d'œuvre issue de l'immigration ;
- Développer des partenariats avec la communauté d'affaires pour soutenir la mise en œuvre des stratégies d'attraction et de rétention de talents (Travailleurs qualifiés, Étudiants étrangers, Entrepreneurs) ;
- Exercer un rôle-conseil auprès des acteurs locaux et régionaux afin d'assurer la pleine participation des personnes issues de l'immigration sur les territoires sous sa responsabilité ;

³⁰ QUÉBEC. MINISTÈRE DE L'IMMIGRATION, DE LA FRANCISATION ET DE L'INTÉGRATION, *Rôles et responsabilités de la DMS, de la DPPRI et des CIR — programme d'appui aux collectivités (PAC)*, DMS/DPPRI, mai 2022 [document interne].

³¹ Description d'emploi : Conseillère ou conseiller en immigration régionale, novembre 2020, SCT-DGRT 2016-03 [document interne].

- Assurer le rôle de personne représentante du Ministère, sur le plan local et régional, et maintenir un leadership fort en matière d'immigration et de pleine participation des personnes issues de l'immigration afin que la mission du Ministère se réalise localement et régionalement.

Bien que complémentaires par certains aspects, ces deux descriptions de tâches ont une portée différente et impliquent, dans le cadre du PAC, des compétences plus spécifiques et un engagement plus soutenu. Autant les CIR que la quasi-totalité des gestionnaires reçus en entrevues s'accordent à dire que cette polyvalence attendue des CIR est très exigeante en temps, en connaissances et en disponibilité.

Il est possible que le Plan d'action d'accompagnement des CIR, bien qu'il ne réponde pas explicitement à l'enjeu du degré élevé de polyvalence attendu des CIR, contribue à outiller et préparer ces derniers pour qu'ils soient en mesure d'y répondre efficacement. Il s'agirait donc de veiller à ce que le Plan d'action soit connu de tous, et à ce que sa mise en œuvre se poursuive.

Projet

3.3 Mise en œuvre, reddition de comptes et gouvernance

Constat

4. Les procédures du PAC sont suffisamment claires et utiles pour permettre une bonne mise en œuvre. Le plan d'action visant à améliorer l'efficacité des processus du PAC est en cours de mise en œuvre.

Cette section examine certains éléments du suivi opérationnel du PAC, ainsi que l'enjeu de la gouvernance, notamment en répondant aux questions d'évaluation suivantes :

- La simplification et l'allègement du fardeau administratif est-il pris en compte dans la mise en œuvre du PAC ?
- Les rôles et responsabilités permettent-ils une bonne gestion du PAC et le suivi des projets financés ?
- Les processus de prise de décision reliés à la conception, au lancement, à la mise en œuvre et au suivi du PAC sont-ils clairs et respectés par l'ensemble des intervenants ?

L'analyse de la documentation sur l'administration du PAC, des données issues du sondage et des entrevues avec les gestionnaires et les membres du personnel des unités administratives impliquées dans la mise en œuvre du PAC, avec les CIR, a permis de documenter ces enjeux évaluatifs.

3.3.1. Un plan d'action vise à optimiser le processus administratif du PAC

La majorité des personnes répondantes aux entrevues estime que les procédures du PAC sont suffisamment claires et utiles pour permettre une bonne mise en œuvre. Il ressort toutefois des

entrevues que même si les procédures actuelles sont fonctionnelles, des améliorations seraient pertinentes. Le plan d'action 2022-2023 mis en œuvre par la DMS vise à améliorer les processus du PAC.

Les éléments à améliorer sont connus

Les éléments principaux soulevés en entrevues affectant l'efficacité du processus de mise en œuvre du PAC sont l'absence de calendrier d'appels à projets et le manque de clarté des normes.

Au moment de la collecte de données, il n'existait pas de calendrier d'appels de projets dans le cadre du PAC. Selon certaines personnes répondantes aux entrevues, cette absence empêche une coordination entre les processus du PAC, du PASI et du Programme de soutien à la mission et alourdit leur gestion. De plus, les délais pour faire la promotion du PAC avant le début d'un appel de projets sont jugés assez courts. Tous les organismes ont un besoin d'accompagnement par un CIR dans la même période et particulièrement à l'approche de la fermeture des appels de projets. Ceci présente alors un risque d'entrave au bon déroulement du processus.

Plusieurs personnes répondantes ont mentionné en entrevues que les normes du PAC ne permettent pas de faire une distinction suffisamment claire avec le PASI, particulièrement, en ce qui concerne les activités visant à réunir les conditions propices à l'établissement durable des personnes immigrantes en région. En outre, les normes du PAC, ont été mentionnées par certaines personnes répondantes aux entrevues comme permettant diverses interprétations, plus ou moins strictes et pouvant nuire à la prise de décision. Ainsi, en cas de doutes quant à l'interprétation à en faire, les CIR doivent demander une confirmation à la Direction des mesures et services. Celle-ci doit parfois confirmer à son tour avec la Direction des politiques et programmes de relations interculturelles. Notons que la collaboration entre ces différentes unités a été soulevée par la plupart des personnes répondantes comme étant un élément permettant de fluidifier au mieux ce processus pour soutenir les CIR.

Ces quelques éléments concernant le processus du PAC ont été mentionnés au cours des entrevues avec le personnel du Ministère.

Soulignons que le secteur Francisation et Intégration, porteur du PAC, a effectué des collectes d'information auprès des directions régionales et a produit un bilan après deux années d'implantation du PAC. Il en ressort que des actions sont en cours visant à optimiser sa mise en œuvre.

Des actions visant à optimiser les processus de mise en œuvre du PAC sont en cours

Le plan d'action produit et mis en œuvre par le secteur Francisation et Intégration porteur du PAC³² comporte cinq objectifs :

- ▶ Développer une vision commune du PAC entre les directions régionales, la Direction des politiques et programmes de relations interculturelles et la Direction des mesures et services ;
- ▶ Mieux outiller et accompagner les partenaires selon leur spécificité ;
- ▶ Mieux outiller et accompagner les CIR ;
- ▶ Simplifier et uniformiser le processus ;
- ▶ Contribuer à l'atteinte des objectifs du Plan de priorités 2022-2023 de la DGOR.

Afin d'atteindre ces objectifs, le plan se décline en neuf actions ou priorités, pour lesquelles des résultats ont été définis et des livrables ont été identifiés.

Concernant les éléments relatifs au processus relevés à la section précédente, plusieurs actions du plan d'action ont été mises en œuvre ou sont en cours. On vise notamment à :

- ▶ Optimiser les méthodes de travail ;
- ▶ Clarifier les rôles et les responsabilités ;
- ▶ Alléger les démarches administratives ;
- ▶ Mettre en place un cycle de gestion des ententes.

En outre, des guides et des procédures sont en préparation afin de planifier et de gérer les cycles du comité d'évaluation et d'assurer la réception et le traitement des nouvelles demandes dans un délai de 60 à 90 jours. À cet égard, notons que ces délais sont respectés et que l'optimisation de certaines des étapes de ce processus est en cours. Finalement, le plan d'action, reprenant les pratiques des années précédentes, formalise une collaboration à la révision annuelle du cadre normatif et une consultation des directions régionales à cet effet. La mise en œuvre de ce plan d'action devrait donc permettre d'optimiser le processus du PAC. Soulignons qu'au moment de la rédaction de ce rapport, une révision du cadre normatif du PAC était en cours.

³² QUÉBEC, MINISTÈRE DE L'IMMIGRATION, DE LA FRANCISATION ET DE L'INTÉGRATION, *Plan d'action*, équipe PAC-DMS 2022-2023, septembre 2022 [document interne].

Les rôles et les responsabilités des différents acteurs du PAC sont, dans l'ensemble, suffisamment définis et compris pour permettre la mise en œuvre du PAC

Les rôles et responsabilités des acteurs du PAC sont, dans leur ensemble, bien définis

Des documents sur les rôles et les responsabilités des acteurs du PAC ainsi que sur la répartition des tâches ont été produits dans le cadre du plan d'action précédemment mentionné.

Ainsi, selon les professionnels et les gestionnaires des unités administratives impliqués dans la mise en œuvre du PAC, la définition de leurs rôles et de leurs responsabilités dans une matrice constitue une amélioration. En outre, elle permet une meilleure répartition des tâches entre les différentes directions.

Comme mentionné à la section 3.2.3, les rôles et responsabilités des CIR sont bien définis dans les différents documents. Toutefois, certaines personnes répondantes estiment que leur mise en application semble plus floue, notamment concernant l'analyse de la reddition de compte. Cette perception des CIR peut s'expliquer par le manque de formations et d'outillage qu'ils rapportent.

Les processus de prise de décision reliés à la conception, au lancement, à la mise en œuvre et au suivi du PAC sont clairs et respectés par l'ensemble des intervenants

L'analyse des documents relatifs aux rôles et responsabilités des acteurs du PAC relève que ces documents sont clairs. Les entrevues soulignent que le processus de mise en œuvre du PAC est compris. Il est de plus bien documenté et permet d'encadrer adéquatement la prise de décision. Les CIR émettent un avis sur les demandes de financement reçues des organismes. Cet avis est ensuite transmis au comité d'évaluation qui statuera sur les demandes.

Recommandations

2. S'assurer que l'ensemble des personnes intervenantes du PAC connaissent l'existence du plan d'action et poursuivre sa mise en œuvre.

Constat

5. La structure de la reddition de comptes actuelle est axée sur les extrants, ce qui ne permettra pas, au moment de l'évaluation de la performance, d'apprécier l'atteinte des objectifs des projets des partenaires ni l'atteinte des objectifs du PAC.

Cette section examine le reste des éléments relatifs au suivi opérationnel du PAC, ainsi que sur sa reddition de comptes, notamment en répondant aux questions d'évaluation suivantes :

- ▶ Les objectifs opérationnels du PAC sont-ils atteints ?
- ▶ Que peut-on dire de l'accompagnement reçu par les collectivités ?
 - Existe-t-il un mécanisme officiel de rétroaction avec les partenaires financés ?
- ▶ Dans quelle mesure la reddition de comptes et les outils permettent-ils une gestion axée sur les résultats (GAR) ?

L'analyse des données de suivi, des gabarits et des entrevues avec les unités administratives impliquées dans la mise en œuvre du PAC a permis de documenter cet enjeu évaluatif.

3.3.2. La structure de la reddition de comptes est exigeante et peu informative

Dans le cadre du PAC, le Ministère accorde des financements à ses partenaires pour la mise en œuvre de projets visant à contribuer à l'atteinte de ses objectifs. De fait, la reddition de compte doit s'effectuer à deux niveaux :

- ▶ De chaque projet des partenaires ;
- ▶ Du PAC en tant que programme mis en œuvre par le Ministère.

Pour les projets des partenaires, le suivi partenarial permet de compléter la reddition de comptes

La reddition de comptes pour les projets des partenaires est peu informative

Dans le cadre du PAC, des gabarits de reddition de comptes ont été créés et leur usage a été rendu obligatoire, dans une perspective de gestion axée sur les résultats. En effet, comme relevé dans le bilan de mise en œuvre du PAC produit en novembre 2022³³, il s'avère que dans le cadre du PMD, l'utilisation des gabarits de reddition de comptes n'était pas obligatoire. Cela posait un enjeu de qualité de l'information disponible ainsi qu'un enjeu d'analyse des données recueillies. C'est pourquoi l'utilisation de formulaires dans le cadre du PAC visait à alléger les activités de

³³ QUÉBEC. MINISTÈRE DE L'IMMIGRATION, DE LA FRANCISATION ET DE L'INTÉGRATION. *Programme d'appui aux collectivités, Bilan de mise en œuvre 2021-2022*, 2022. [Document interne].

reddition de comptes pour les acteurs du PAC, tant les partenaires que les professionnels du Ministère.

En outre, l'analyse documentaire informe que la grille de gestion des activités et les formulaires de reddition de comptes introduisent des éléments de suivi de programmes, tels que :

- ▶ Les ressources humaines et financières ;
- ▶ Les résultats attendus ;
- ▶ Les indicateurs de suivi ;
- ▶ Les cibles ;
- ▶ Les bénéficiaires visés par l'intervention.

Les formulaires de reddition de comptes, désormais obligatoires pour les partenaires, sont ainsi centrés sur la collecte d'indicateurs d'extrants, mais ne visent pas à collecter des indicateurs d'effets. Relevons également que les formulaires utilisés permettent une bonne collecte des informations pertinentes par activités.

De plus, la qualité de la reddition de compte des partenaires dépend du niveau de complétude des formulaires ainsi que de la qualité de l'information présentée. En effet, il ressort de l'analyse documentaire que les formulaires sont inégalement remplis d'un partenaire à l'autre : certains partenaires sont plutôt succincts alors que d'autres ajoutent des annexes en complément des formulaires de reddition de comptes. Par ailleurs, la majorité des CIR répondant aux entrevues ainsi que le tiers des partenaires répondant au sondage estiment que les formulaires de reddition de comptes ne sont pas conviviaux, qu'ils sont exigeants et « peu intuitifs ». Ceci nuit aux opérations des CIR, qui doivent alors davantage accompagner les partenaires afin de clarifier les informations exigées. Alors même que, comme soulevé à la section 3.2, les CIR peuvent eux-mêmes ne pas être adéquatement outillés pour effectuer la reddition de comptes.

Les CIR effectuent un suivi partenarial, en complément de la reddition de comptes

Les personnes répondantes aux entrevues indiquent que le suivi des ententes peut prendre diverses formes, selon les CIR et les besoins des partenaires :

- ▶ Un canal de communication ouvert sous forme d'appels téléphoniques ou de courriels ;
- ▶ Des invitations des CIR à participer aux activités des organismes ;
- ▶ Les comités de suivi des projets mis en place par les partenaires ;
- ▶ L'organisation par certains CIR de rencontres mensuelles ou trimestrielles avec leurs partenaires.

Selon les personnes répondantes aux entrevues, ces mécanismes de rétroaction, plus informels que la reddition de comptes, sont en adéquation avec les besoins des partenaires, car ils permettent de répondre à des questions spécifiques. Ils permettent de plus aux CIR d'être disponibles en fonction des besoins des partenaires tout en suivant l'évolution des projets hors des périodes de reddition de comptes. Toutefois, notons que ces perceptions des personnes

répondantes aux entrevues ne sont que partiellement confirmées par les données du sondage : près du quart (23 %) d'entre elles estiment que ces moyens de rétroaction ne répondent pas à leurs besoins.

Puisque la reddition de compte des projets mis en œuvre par les partenaires est centrée sur les extrants de ces projets, il est donc cohérent que la reddition de comptes du PAC telle que mise en œuvre par le Ministère soit, elle aussi, centrée sur les extrants.

En ce qui concerne le Ministère, la reddition de comptes du PAC est axée sur les extrants et ne permet pas de faire des liens entre les activités mises en œuvre par les partenaires et les objectifs du PAC

Les entrevues et l'analyse documentaire permettent de constater que les données de suivi collectées par les parties prenantes du PAC concernent en partie le budget. Les autres éléments du suivi portent sur les extrants du PAC relatifs au développement des partenariats, à la sélection des projets à financer et la signature des conventions d'aide financière. Ces extrants sont collectés avec précision.

Ainsi, comme mentionné précédemment, la reddition de compte exigée des partenaires se concentre sur les extrants par activités, et non sur les effets. De fait, les données collectées ne permettent pas d'apprécier la contribution de chaque projet aux différents objectifs du PAC.

Selon certaines personnes répondantes aux entrevues, la gestion des données reste un enjeu. Certes, un tableau de suivi existe et constitue un changement important par rapport au PMD, qui ne comportait pas les mécanismes de suivi nécessaires. Cependant, les données contenues dans les formulaires reçus des partenaires par les directions régionales doivent être colligées et actualisées manuellement avant d'être centralisées au niveau de la Direction des mesures et services, ce qui constitue un risque d'erreur potentiel. Elle n'est donc effectuée que sur demande ponctuelle, ce qui est contraire à l'un des principes de la gestion axée sur les résultats³⁴ qui veut que l'information soit analysée en continu afin de faciliter la prise de décision dans la gestion courante des programmes.

³⁴ Voir QUÉBEC. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. *Guide sur la gestion axée sur les résultats*, [Fichier PDF], Le Secrétariat, 2014, 62 pages.
[https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/cadre_gestion/GuideGestionAxeResultat.pdf].
(Consulté le 17 mars 2022).

Notons à cet égard que le plan d'action mis en œuvre par le secteur prévoit une priorité visant à « assurer le suivi et la reddition de comptes des ententes en cours ». Des livrables sont prévus dans ce cadre. Toutefois, le plan d'action ne prévoit pas d'intégrer cette reddition de comptes dans la gestion courante du PAC, c'est pourquoi cet aspect fait-il l'objet d'une recommandation.

Recommandations

3. Concevoir et mettre en œuvre une structure de reddition de comptes axée sur les effets.
4. Intégrer cette reddition de comptes dans la gestion courante du PAC.

Projet

3.4 Conformité opérationnelle

Constat

6. L'exigence du respect par les organismes de leurs obligations au cours des années précédant leur demande d'aide financière est un critère absent des grilles d'analyse des demandes d'aide financière.
7. Les normes ne prévoient pas de délais entre l'approbation d'un plan d'action et sa mise en œuvre.
8. L'information sur l'atteinte des cibles dans la reddition de comptes annuelle est parfois absente.

Ce constat porte sur la conformité opérationnelle. Il répond plus précisément à la question d'évaluation suivante :

- Le PAC est-il géré selon ce qui est prévu dans le cadre normatif ?

Afin de répondre à cette question, la DEP a mandaté la Direction de la conformité des programmes et des services (DCPS) du Ministère pour vérifier que le PAC était administré conformément aux normes en vigueur ainsi qu'au cadre administratif pour les années financières 2020-2021 et 2021-2022. La DEP a fourni à la DCPS un échantillon de 13 organismes sélectionnés selon les critères décrits à la section 2.4. L'analyse de conformité a porté sur la documentation relative à l'octroi de l'aide financière à ces organismes par le Ministère dans le cadre du PAC. Un organisme a toutefois été retiré de l'échantillon, car il n'avait pas signé d'entente dans le cadre du PAC pour la période considérée par l'évaluation. L'analyse de conformité a donc porté sur la documentation de 12 organismes, soit 8 organismes municipaux et 4 OBNL.

Il ressort de l'analyse effectuée qu'un critère est absent de la grille d'analyse des demandes d'aide financière. Selon le cadre normatif actuellement en vigueur, l'exigence du respect par les organismes de leurs obligations dans le cadre des aides financières du Ministère au cours des deux années³⁵ précédant la demande d'aide financière ne figure pas sur la grille d'analyse utilisée par les CIR. Ainsi, cette grille ne permet pas de s'assurer que toutes les exigences pour bénéficier du soutien financier dans le cadre du PAC sont prises en compte dans la décision de financement par le Ministère.

L'analyse a également permis de constater que les normes sont muettes quant au délai pour présenter une demande d'aide financière pour la mise en œuvre des plans d'action conçus par les organismes municipaux. Cela pourrait engendrer des effets non désirés. En effet, un long délai entre l'approbation du plan d'action et sa mise en œuvre introduit un risque que les enjeux

³⁵ Dans la norme du PAC pour l'année financière 2020-2021, cette période était de trois ans.

économiques, sociaux, culturels et humanitaires, auxquels répond le plan d'action, deviennent obsolètes.

Par ailleurs, selon les normes et les guides de procédure, les demandes d'aide financière sont évaluées par un comité d'évaluation. En vertu des normes 2020-2021, l'intervention de ce comité était facultative. Toutefois, cette activité est devenue obligatoire dans les normes 2021-2024 en vigueur à compter du 1^{er} juillet 2021. Relativement à cette activité, 7 organismes parmi les 12 composant l'échantillon examiné ont signé des conventions d'aide financière en vertu du PAC après cette date. Pour toutes ces demandes d'aide financière, le travail du comité a été réalisé. L'analyse a permis de constater que le traitement des demandes d'aide financière et la reddition de comptes sont, dans l'ensemble, conformes aux dispositions prévues aux normes. Les conditions d'octroi de l'aide financière sont également respectées.

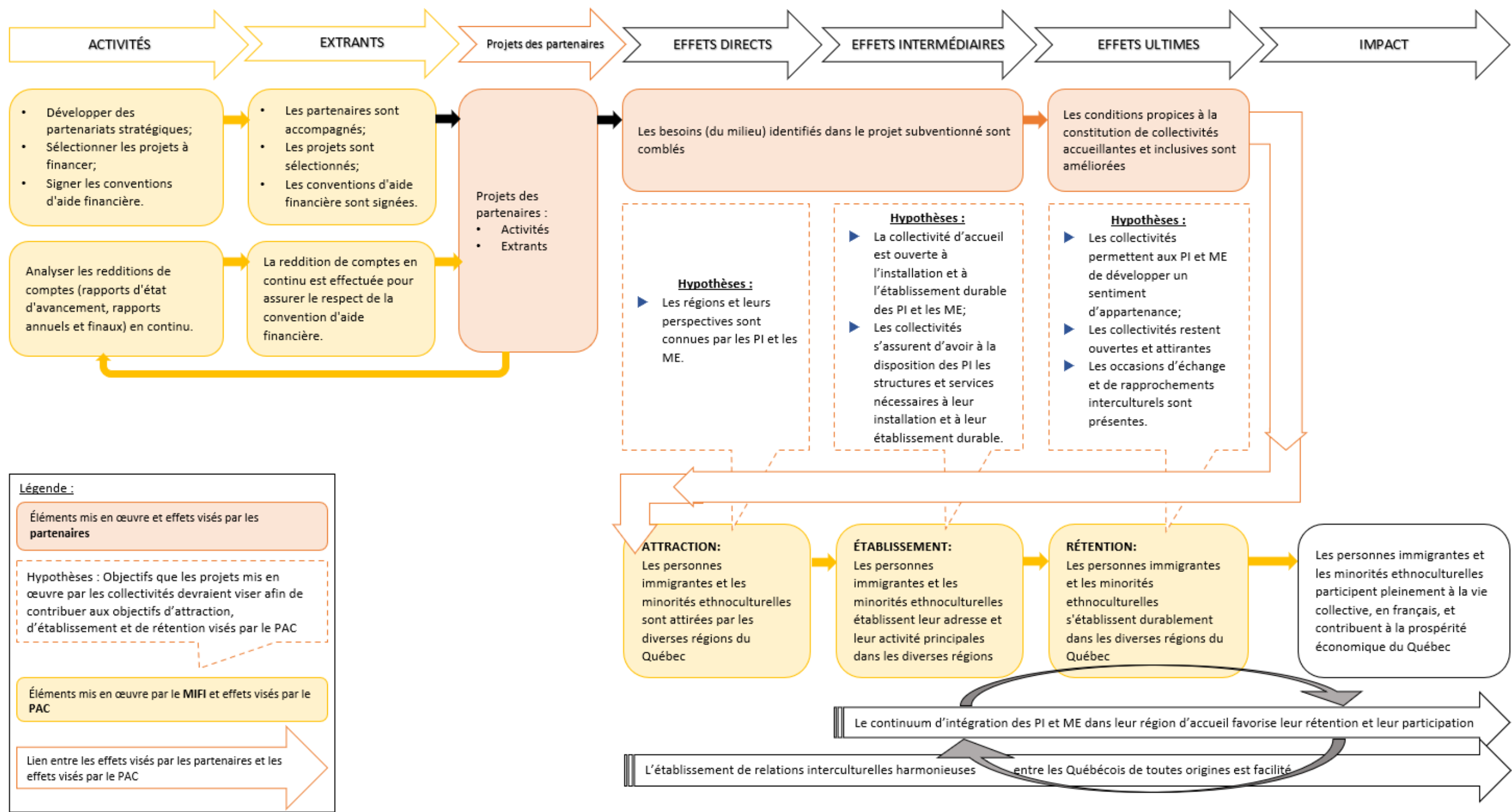
Toutefois, l'information sur l'atteinte des cibles dans la reddition de comptes annuelle est parfois absente. En effet, contrairement à ce que prévoient les normes 2020-2021 à la section 7.1³⁶ et bien qu'un organisme ait produit des rapports trimestriels et annuels, l'analyse relève que certaines informations permettant de mesurer l'état d'avancement de la réalisation des projets ne sont pas présentes.

Recommandations

5. S'assurer que les outils de travail utilisés pour l'analyse des demandes reflètent l'ensemble des critères exigés.
6. Évaluer la pertinence de prescrire un délai maximum pouvant s'écouler entre l'approbation et la mise en œuvre d'un plan d'action.
7. S'assurer d'obtenir les éléments de reddition de comptes nécessaires permettant de mesurer l'état de réalisation des projets.

³⁶ La section 7.1 relative aux conditions générales des normes 2020-2021, en vigueur au moment de la signature de certaines ententes, précise que l'organisme doit « Soumettre les rapports d'état d'avancement mi-annuel ainsi que les rapports d'état d'avancement annuel et le rapport final qui intègrent un rapport d'utilisation de l'aide financière et comprennent les résultats liés aux indicateurs, dont le nombre d'activités réalisées et de personnes jointes [...] ».

ANNEXE 1 : MODELE LOGIQUE



ANNEXE 2 : MATRICE D’EVALUATION

Questions d’évaluation	Sous-questions	Indicateurs	Source de collecte	Méthode de collecte
PERTINENCE				
Complémentarité				
Y a-t-il des chevauchements avec d’autres programmes (portée et mise en œuvre), notamment : Programme d’accompagnement et de soutien à l’intégration (PASI) ; Programmes du ministère de l’Emploi et de la Solidarité sociale (MESS) ; Fonds régions et ruralité du ministère des Affaires municipales et de l’Habitation (MAMH) ; Programmes du Bureau d’intégration des nouveaux arrivants à Montréal (BINAM) ?		Nature des programmes ayant une finalité similaire Nature de la relation du PAC avec d’autres programmes (complémentarité, chevauchement, lacunes)	Documentation sur le PAC et les programmes ayant une finalité similaire Spécialistes de programmes ayant une finalité similaire CIR	Analyse documentaire Entrevues
Réponse aux besoins				
Les analyses réalisées sur les besoins et le contexte justifient-elles que le gouvernement intervienne ou continue à intervenir ?		Facteurs contextuels existants au moment de la refonte et de la mise en œuvre du PAC (état de la régionalisation) Nature et ampleur des besoins justifiant la refonte et la mise en œuvre du PAC Nature des justifications ayant mené à la refonte et à la mise en œuvre du PAC	Médias, communiqués Littérature sur la thématique Analyses des besoins préalables au financement des projets des collectivités Unités administratives impliquées dans la mise en œuvre du PAC (DGPPI et DPPRI, DGOR et DMS)	Analyse documentaire Entrevue
Les projets (nature des projets) répondent-ils à un besoin réel ?	Les besoins ont-ils été identifiés ?	Présence d’une analyse des besoins Nature des besoins identifiés	Formulaires de demande d’aide financière des projets retenus pour faire l’objet d’études de cas CIR	Analyse documentaire Entrevues
	L’intervention (projet de la collectivité) permet-elle de répondre aux besoins identifiés ? L’intervention (PAC) permet-elle de répondre à tous les besoins identifiés ?	Proportion de projets présentant une intervention adéquate en réponse aux besoins identifiés Proportion de projets présentant une intervention adéquate en réponse aux besoins identifiés non couverts par le PAC (conditions d’admissibilité) et par aucun autre programme Nature des besoins identifiés non couverts par le PAC et par aucun autre programme Nature des interventions de ces projets		
Comment s’assurer que les projets répondent à un besoin réel (démarche d’identification du besoin) ?	Les collectivités sont-elles disposées à s’engager dans une démarche de diagnostic et de plan d’action ?	Proportion de collectivités engagées (réalisée ou en cours) dans une démarche de plan d’action ayant réalisé une démarche d’autodiagnostic depuis l’entrée en vigueur du PAC	Données de suivi	Analyse documentaire Entrevues
		Niveau de qualité de la démarche et du plan d’action au regard du guide d’élaboration proposé par la DPPRI depuis l’entrée en vigueur du PAC Proportion des collectivités qui documentent le besoin de leur région	Guide d’élaboration Formulaires de demande d’aide financière des projets retenus pour faire l’objet d’études de cas CIR	

Questions d'évaluation	Sous-questions	Indicateurs	Source de collecte	Méthode de collecte
	Les collectivités qui demandent du financement sont-elles celles qui en ont le plus besoin ?	Perception des CIR quant aux besoins des collectivités par rapport à celles qui demandent ou ne demandent pas de financement Niveau de besoins en matière d'attraction, d'établissement et de rétention des collectivités non-partenaires du PAC	CIR ► Bénéficiaires de l'aide financière du PAC ► Collectivités admissibles non participantes au PAC	Entrevues Sondage
Connaissance du PAC				
	Les collectivités et les partenaires connaissent-ils le PAC ?	► Niveau de connaissance de l'existence du PAC par les collectivités admissibles et les partenaires du PAC ► Sources d'information sur le PAC pour les collectivités admissibles et ses partenaires	► Bénéficiaires de l'aide financière du PAC ► Collectivités admissibles non participantes au PAC	Sondage
Pertinence stratégique				
	Le PAC est-il cohérent avec la mission, les mandats et les responsabilités de l'organisation et avec les orientations gouvernementales ?	Adéquation entre le PAC et les orientations gouvernementales	► Documentation sur le PAC ► Documentation gouvernementale (Politiques publiques, orientations gouvernementales, stratégies et plans gouvernementaux) Unités administratives impliquées dans la mise en œuvre du PAC (DGPPI et DPPRI, DGOR et DMS)	Analyse documentaire Entrevues
	La nature de l'intervention est-elle la plus appropriée pour atteindre les objectifs de l'intervention ?	► Caractère approprié du moyen d'intervention retenu ► Caractère suffisant du moyen d'intervention retenu	► Documentation sur le PAC ► Littérature sur la thématique ou le moyen d'intervention ► Documentation sur des programmes comparables, mis en œuvre au Québec ou au Canada Unités administratives impliquées dans la mise en œuvre du PAC (DGPPI et DPPRI, DGOR et DMS) ► Bénéficiaires de l'aide financière du PAC ► Collectivités admissibles non participantes au PAC	Analyse documentaire Entrevues Sondage

Questions d'évaluation	Sous-questions	Indicateurs	Source de collecte	Méthode de collecte
COHÉRENCE INTERNE				
Les composantes du PAC et ses résultats s'articulent-ils logiquement ?		▶ Absence de contradictions entre les composantes du PAC ▶ Existence de liens de causalité entre les composantes du PAC ▶ Présence d'hypothèses crédibles explicitant la chaîne des résultats (la production des effets attendus)	▶ Documentation sur le PAC (théorie du changement, modèle logique) ▶ Documentation sur des programmes comparables ▶ Littérature sur la thématique	Analyse documentaire
MISE EN ŒUVRE				
Les objectifs opérationnels (tels que les activités de production des extrants, activités de coordination) sont-ils atteints ?		▶ Nature des objectifs opérationnels ▶ Degré d'atteinte des objectifs opérationnels	Documentation sur le PAC	Analyse documentaire
Suivi opérationnel				
Dans quelle mesure les projets réalisés correspondent-ils à ce qui a été soumis au Ministère ?		▶ Nature des facteurs facilitants et des obstacles à la mise en œuvre opérationnelle des projets ▶ Degré d'adéquation entre le projet soumis au Ministère et le projet réalisé ▶ Raisons de l'inadéquation entre projet soumis et projet réalisé, le cas échéant	▶ Formulaires de demande d'aide financière des projets retenus pour faire l'objet d'études de cas ▶ Rapports d'étape et rapports finaux	Analyse documentaire Entrevues
Que peut-on dire de l'accompagnement reçu par les collectivités ?	Les CIR sont-ils en mesure d'accompagner efficacement les collectivités dans leur démarche d'autodiagnostic et de rédaction du plan d'action ?	▶ Nature de l'accompagnement offert aux collectivités ▶ Niveau d'adéquation entre l'accompagnement par les CIR et les besoins des collectivités	Bénéficiaires de l'aide financière du PAC ▶ Unités administratives impliquées dans la mise en œuvre du PAC (DGPPI et DPPRI, DGOR et DMS) ▶ CIR	Sondage Entrevues
	Que peut-on dire sur le rôle des CIR et leur impact sur la mise en œuvre des projets ?	Nature de l'implication des CIR dans la mise en œuvre des projets Perception des bénéficiaires sur l'impact des CIR sur la mise en œuvre des projets	Documentation sur les rôles et responsabilités des CIR CIR Bénéficiaires de l'aide financière du PAC	Analyse documentaire Entrevues Sondage
	Existe-t-il un mécanisme officiel de rétroaction avec les partenaires financés ?	▶ Présence d'un mécanisme officiel de rétroaction ▶ Niveau d'adéquation du mécanisme avec les besoins des partenaires financés	Bénéficiaires de l'aide financière du PAC CIR Documentation sur les rôles et responsabilités des CIR	Sondage Entrevues Analyse documentaire

Questions d'évaluation	Sous-questions	Indicateurs	Source de collecte	Méthode de collecte
La simplification et l'allègement du fardeau administratif est-il pris en compte dans la mise en œuvre du PAC ?	Les procédures pour l'administration du PAC sont-elles efficaces ?	Nature des procédures existantes pour l'administration du PAC	Documentation sur l'administration du PAC	Analyse documentaire
		Perception des parties prenantes sur l'efficacité des procédures	Unités administratives impliquées dans la mise en œuvre du PAC (DGPPI et DPPRI, DGOR et DMS, DPBF)	Entrevues
Suivi budgétaire				
Que peut-on dire des barèmes de financement ?	Est-on en mesure de bien apprécier les montants demandés ?	Forces et limites des barèmes de subvention	Documents du PAC relatifs aux aspects financiers	Analyse documentaire
		Projet	Unités administratives impliquées dans la mise en œuvre du PAC (DGPPI et DPPRI, DGOR et DMS, DPBF)	Entrevues
Des outils pratiques ont-ils été développés pour identifier certaines balises ou fourchettes de coûts (des comparables) ?		Nature des outils ou mesures mis en place pour assurer un financement adéquat	Unités administratives impliquées dans la mise en œuvre du PAC (DGPPI et DPPRI, DGOR et DMS, DPBF)	Entrevues
			Outils développés dans le cadre du PAC	Analyse documentaire
Est-ce que les montants alloués ont permis de réaliser les activités ?		Adéquation entre le budget prévu par activité et le budget dépensé par activité	Formulaires de demande d'aide financière des projets retenus pour faire l'objet d'études de cas Rapports d'étape et rapports finaux des projets retenus pour faire l'objet d'études de cas	Analyse documentaire
Reddition de comptes				
Dans quelle mesure la reddition de comptes et les outils (guides et autres) permettent-ils une gestion axée sur les résultats ?		Niveau de connaissances des professionnels impliqués dans le PAC sur la gestion axée sur les résultats (GAR)	Unités administratives impliquées dans la mise en œuvre du PAC (DGPPI et DPPRI, DGOR et DMS)	Entrevues
		Niveau d'adéquation entre la reddition de compte exigée, les outils développés et les principes de gestion axée sur les résultats	Gabarits de reddition de comptes et outils	Analyse documentaire
		Perception des professionnels du PAC quant à la mise en œuvre de la GAR	Unités administratives impliquées dans la mise en œuvre du PAC (DGPPI et DPPRI, DGOR et DMS)	Entrevues

Questions d'évaluation	Sous-questions	Indicateurs	Source de collecte	Méthode de collecte
GOUVERNANCE				
Les rôles et responsabilités définis (en interne et en externe) permettent-ils une bonne gestion et le suivi des projets financés (interactions entre le MINISTÈRE et ses partenaires) ?		► Nature et degré de compréhension des rôles et responsabilités (interne et externe) ► Perception de la pratique des rôles et responsabilité sur la gestion et le suivi des projets financés	Unités administratives impliquées dans la mise en œuvre du PAC (DGPPI et DPPRI, DGOR et DMS)	Entrevues
			Bénéficiaires de l'aide financière du PAC	Sondage
		Adéquation entre ce qui est prévu dans la matrice des rôles et responsabilités et la pratique	Documents du PAC sur les rôles et responsabilités	Analyse documentaire
Est-ce que les processus de prise de décision reliés à la conception, le lancement, la mise en œuvre et le suivi du PAC sont clairs et respectés par l'ensemble des intervenants ?	Les décisions sont-elles documentées ?	► Nature du processus (moment et nature de la décision prise) ► Existence de la documentation sur les décisions prises ► Degré d'adéquation de la prise de décision avec l'ensemble du processus	Documentation sur le processus de prise de décision	Analyse documentaire
			Unités administratives impliquées dans la mise en œuvre du PAC (DGPPI et DPPRI, DGOR et DMS, DPBF)	Entrevues
CONFORMITÉ				
Le PAC est-il géré selon ce qui est prévu dans le cadre normatif ?		Nature des constats relatifs à la conformité	Livrable de conformité de la Direction de la conformité des programmes et des services (DCPS)	Analyse documentaire

ANNEXE 3 : COMITE D’EVALUATION

Le Comité d’évaluation est formé pour assurer la qualité et le bon déroulement de l’évaluation. Il est créé au début des travaux et prend fin au moment de la diffusion des résultats définitifs de l’évaluation. Il a notamment les responsabilités suivantes :

- ▶ Valider les livrables et produits dans le cadre des travaux d’évaluation ;
- ▶ Pendant l’évaluation, examiner et donner son accord à toute modification du cadre d’évaluation susceptible d’entraîner des répercussions significatives notamment sur l’échéancier, la portée et les objectifs de l’évaluation ;

Le Comité d’évaluation est composé des gestionnaires des unités administratives impliquées dans le Programme et des unités administratives ayant un intérêt à l’évaluation :

Comité d’évaluation

Unités administratives	Principales unités administratives du Programme	Ayant un intérêt à l’évaluation
Direction de l’évaluation de programme		✓
Direction de politique et programme des relations interculturelles	✓	
Direction des mesures et services	✓	
Direction de l’information de gestion		✓
Direction de l’intelligence d’affaires		✓
Direction générale du soutien à la qualité et à l’intégrité		✓

BIBLIOGRAPHIE

ALBARELLO, Luc. *Choisir l'étude de cas comme méthode de recherche*, Bruxelles, de Boeck, 2011, 144 pages.

BILODEAU, Annie. *Le rôle de la qualité de vie dans la rétention des immigrants en région québécoise : le cas du Saguenay–Lac-Saint-Jean*. Mémoire. (M. Sc.), Montréal, Université du Québec, Institut national de la recherche scientifique, 2013, 113 pages.

BOUDARBAT, Brahim et Maude BOULET, *Immigration au Québec. Politique et intégration au marché du travail. Rapport de projet*, CIRANO, 2010, 98 pages.

BOUDARBAT, Brahim et Marie CONNOLLY. « Pourquoi le taux de chômage des immigrants est-il plus élevé au Québec qu'en Colombie-Britannique ? » dans ARCAND, Sébastien et Annick GERMAIN (dir.) *Travailler et cohabiter : l'immigration au-delà de l'intégration*. Canada, les Presses de l'Université Laval, 2015, 275 pages.

DIALLO, Daye, HOMSY, Mia et Simon SAVARD. *Portrait de l'immigration au Québec. L'intégration économique à la hausse...mais les besoins aussi*. [Fichier PDF], Institut du Québec, juin 2022, 69 pages. [<https://institutduquebec.ca/wp-content/uploads/2022/06/202205-IDQ-IMMIGRATION.pdf>].

FORCIER, Mathieu. *La note socioéconomique. L'intégration des immigrants et immigrantes au Québec*, Montréal, IRIS, Institut de recherche et d'information socioéconomiques, 2012, 12 p.

GAGNON, Yves-C. *L'étude de cas comme méthode de recherche*, 2^e éd., Québec, les Presses de l'Université du Québec, 2011, 142 pages.

GRAVEL, Sylvie, Marie-France DUPUIS et Sacha ROBIDOUX-BOLDUC. « Au-delà de la politique, les stratégies d'attraction et de rétention des travailleurs immigrants dans les régions : les efforts coordonnés d'accueil des communautés ». *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, Volume 13, numéro 1, 2020, pages : 1 à 23.

MUCCHIELLI, Alex. *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines*, 3^e éd., Paris, Édition Armand Colin, 2009, 312 pages.

PAILLÉ, Pierre et Alex MUCCHIELLI. *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, 4^e éd., Paris, Édition Armand Colin 2012, 432 pages.

QUÉBEC, *Loi sur le ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration : (RLRQ), c. M-16.1, à jour le 15 octobre 2022*, [Québec], Éditeur officiel du Québec, c2022, [En ligne], [<https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/M-16.1%20/>].

QUÉBEC, MINISTÈRE DE L'IMMIGRATION, DE LA FRANCISATION ET DE L'INTÉGRATION. *Programme d'appui aux collectivités 2020-2024*, [Fichier PDF], Ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration, 2021, 32 pages, [<https://www.immigration-quebec.gouv.qc.ca/publications/fr/partenaires/normes-appui-collectivites.pdf>].

QUÉBEC. MINISTÈRE DE L'IMMIGRATION, DE LA FRANCISATION ET DE L'INTÉGRATION. *Programme d'appui aux collectivités, Bilan de mise en œuvre 2021-2022*, 2022, [Document interne].

QUÉBEC. MINISTÈRE DE L'IMMIGRATION, DE LA FRANCISATION ET DE L'INTÉGRATION. *Guide d'accompagnement pour l'élaboration du plan d'action d'accueil, d'intégration et de pleine participation des personnes immigrantes et des minorités ethnoculturelles à l'intention des organismes municipaux*, [Fichier PDF], Ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration, 2022, 28 pages, [https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/immigration/publications/fr/aide-financiere-organismes/appui-collectivites/GUI_plan_action.pdf?1655987011].

QUÉBEC. MINISTÈRE DE L'IMMIGRATION, DE LA FRANCISATION ET DE L'INTÉGRATION, *Rôles et responsabilités de la DMS, de la DPPRI et des CIR — programme d'appui aux collectivités (PAC)*, DMS/DPPRI, mai 2022, [document interne].

QUÉBEC, MINISTÈRE DE L'IMMIGRATION, DE LA FRANCISATION ET DE L'INTÉGRATION, *Plan d'action*, équipe PAC-DMS 2022-2023, septembre 2022, [document interne].

QUÉBEC, MINISTÈRE DES AFFAIRES MUNICIPALES ET DE L'HABITATION, *L'organisation municipale du Québec en 2020*. [Fichier PDF], Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation, 2020, 22 pages, [https://www.mamh.gouv.qc.ca/fileadmin/publications/organisation_municipale/organisation_territoriale/BRO_OrganisationMunicipale_2020.pdf].

QUÉBEC. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. *Cadre de suivi et d'évaluation préliminaire — Instructions destinées aux ministères et organismes*, [Fichier PDF], Le Secrétariat, 2017, 22 pages. [https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/cadre_gestion/CSEP.pdf].

QUÉBEC. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. *Dépliant explicatif de la directive concernant l'évaluation de programmes dans les ministères et organismes*, [Fichier PDF], Le Secrétariat, 2017, 3 pages, [https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/cadre_gestion/depliant_explicatif_directive.pdf].

QUÉBEC. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. *Glossaire des termes usuels en mesure de performance et en évaluation. Pour une gestion saine et performante*, [Fichier PDF], Les Secrétariat, 2013, 32 pages, [https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/glossaire_termes_usuels.pdf].

QUÉBEC. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, *Guide sur la gestion axée sur les résultats*, [Fichier PDF], Le Secrétariat, 2014, 22 pages, [https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/cadre_gestion/CSEP.pdf].

QUÉBEC. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. *Outil d'évaluation des programmes*, [Fichier PDF], Le Secrétariat, 2018, 61 pages, [https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/cadre_gestion/outil_evaluation_programme.pdf].

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR DU CANADA. *Méthodes d'évaluation des programmes : mesure et attribution des résultats des programmes*, 3e éd. [Fichier PDF], 1998, 159 pages, [<https://www.tbs-sct.canada.ca/cee/pubs/meth/pem-mep-fra.pdf>].

