

**fcfa**



FÉDÉRATION DES COMMUNAUTÉS  
FRANCOPHONES  
ET ACADIENNE  
DU CANADA



# Guide sur l'inclusion des personnes issues de la diversité culturelle dans les communautés francophones et acadiennes du Canada



*Créée en 1975, la Fédération des communautés francophones et acadienne (FCFA) du Canada est la voix nationale de 2,7 millions de Canadiens et de Canadiennes d'expression française vivant en situation minoritaire dans neuf provinces et trois territoires.*

Nous vous invitons à nous fournir des commentaires sur cette publication en écrivant à l'adresse : **[immigration@fcfa.ca](mailto:immigration@fcfa.ca)**

**Pour de l'information sur les autres publications de la FCFA, visitez : [www.fcfa.ca](http://www.fcfa.ca)**

**Fédération des communautés francophones et acadienne (FCFA) du Canada**  
Place de la francophonie  
450, rue Rideau, bureau 300  
Ottawa (Ontario)  
K1N 5Z4, Canada

Tous droits réservés © la Fédération des communautés francophones et acadienne du Canada, 2021.

ISBN 978-2-922742-54-1

# Mot du directeur général de la FCFA

Au cours des deux dernières décennies, nous avons eu à cœur d'atteindre, voire de dépasser nos objectifs en matière d'immigration francophone. Partout au pays, nous avons travaillé sans relâche, notamment, afin de créer des services en français pour aider les personnes issues de l'immigration à s'établir et à s'épanouir dans les communautés.

Le portrait sociodémographique canadien évolue rapidement d'année en année. Une grande majorité des communautés francophones et acadiennes sont désormais riches d'une multitude de cultures et cette diversité s'étendra à toutes les communautés dans les prochaines années. Nous progressons vers notre objectif de devenir une francophonie véritablement plurielle.

Cela dit, prenons le temps de nous arrêter et de réfléchir sur le développement du vivre-ensemble dans cette francophonie. Interrogeons-nous sur notre façon de penser et de laisser une place à part entière à chacune et à chacun, en restant concentrés sur notre vision : bâtir des communautés plurielles et inclusives.

Au-delà de notre volonté et de nos bonnes intentions, il s'agit d'un apprentissage qui requiert des outils. L'inclusion n'est pas un objectif à

atteindre mais une approche à développer de manière transversale dans nos organismes. Il est question de repenser notre vocabulaire et notre manière de faire les choses pour que chacun et chacune se sente partie prenante du "nous" collectif. Peu importe les différences culturelles, il s'agit surtout de miser sur ce qui nous rassemble : notre langue commune.

*Ce guide vise à nous outiller et à nous motiver. Il constitue une invitation à aller plus loin dans nos pratiques.*

Dans un contexte favorable où l'immigration francophone est une priorité pour le gouvernement fédéral, les organismes doivent continuer d'être des leaders en matière d'inclusion pour favoriser le mieux-être collectif. À cet égard, outillons-nous pour travailler dans la proactivité.

**Alain Dupuis**

# Sommaire

Introduction	3
Pourquoi?	4
Concepts et principes de l'inclusion de la diversité culturelle	4
Différentes approches	5
Sommes-nous inclusifs?	5
Comment	10
Politique d'inclusion de la diversité culturelle	10
Politique d'inclusion en 6 étapes	11
Les pratiques inclusives	13
Gouvernance inclusive	13
Leadership inclusif	13
Gestion inclusive des ressources humaines	14
Mobilisation et engagement inclusif	15
Communication inclusive	16
Conclusion	18
Ressources additionnelles	19

# Introduction

Depuis que l'immigration a été identifiée comme principal enjeu pour le développement des communautés francophones et acadiennes en 2000, des efforts importants ont été consentis par la Fédération des communautés francophones et acadienne (FCFA) du Canada et ses organismes membres en matière d'attraction, de promotion et d'appui à l'établissement et à l'intégration des personnes immigrantes d'expression française. Ces efforts ont porté fruit. La francophonie canadienne est de plus en plus diversifiée sur le plan culturel. Le recensement de 2016 révèle que 21,9 % des Canadiennes et des Canadiens d'expression française sont issus de l'immigration et que les minorités visibles constituent 22 % de cette population. Cette tendance canadienne est à la hausse et tout porte à croire qu'elle s'intensifiera aussi dans les communautés francophones.

Au-delà de la mise sur pied des services d'établissement, les organismes communautaires francophones veulent, également, adapter leurs approches, leur planification et leurs services afin de répondre aux besoins des personnes immigrantes d'expression française.

Adopté par la Table nationale de concertation communautaire en immigration francophone, le plan stratégique communautaire *Bâtir ensemble des communautés dynamiques, plurielles et inclusives (2018-2023)*<sup>1</sup> met l'accent sur l'inclusion et la rétention des personnes immigrantes au sein des communautés.

Depuis le début des années 2000, les communautés francophones et acadiennes se sont ouvertes sur le monde et accueillent et intègrent des personnes issues de l'immigration. Deux décennies plus tard, la diversité culturelle fait désormais partie intégrante des communautés et celles-ci souhaitent s'épanouir dans la différence.

<sup>1</sup>Plan stratégique communautaire Bâtir ensemble des communautés dynamiques, plurielles et inclusives (2018-2020) ([www.PlanStrategiqueCommunautaire-immigration\\_francophone-2018-2023.pdf](http://www.PlanStrategiqueCommunautaire-immigration_francophone-2018-2023.pdf))

Cela implique d'aller au-delà de l'accueil et de l'intégration en misant davantage sur l'inclusion.

*L'inclusion de la diversité culturelle est particulièrement importante dans un contexte minoritaire, car elle permet l'élargissement de l'espace francophone et le renforcement de la langue française tout en assurant la pérennité des communautés.*

L'inclusion dans les organismes communautaires francophones permet de bâtir des ponts entre les cultures et contribue ainsi au développement d'un sentiment d'appartenance.

Le présent guide vise à outiller et à accompagner les organismes communautaires dans leurs démarches souhaitant adopter des pratiques inclusives. Évidemment, le concept d'inclusion s'applique à diverses formes de diversités. Certains concepts et notions présentés peuvent être applicables et adaptables à d'autres formes de diversités, cependant, ce document est consacré spécifiquement à l'inclusion de la diversité culturelle.

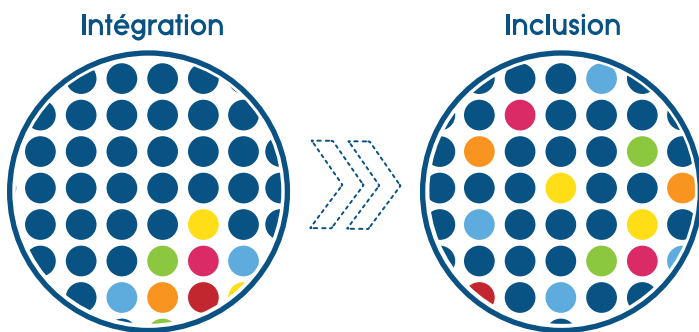
## Selon un sondage sur la diversité culturelle réalisé par la FCFA en 2020 :

- 84 % ont du personnel issu de l'immigration
- 78 % ont des bénévoles issus de l'immigration
- 73 % ont au moins un membre de leur conseil d'administration issu de l'immigration
- 70 % affirment que les personnes issues de l'immigration sont en mesure d'influencer les orientations stratégiques de leur organisme

# Pourquoi?

Les communautés et organismes ont tout à gagner à tirer parti des forces vives de l'ensemble des individus et des groupes qui les composent. Au-delà de l'équilibre linguistique et du maintien des acquis, l'apport de la diversité culturelle est multiple pour les communautés francophones et acadiennes. Que ce soit sur les plans social, culturel, économique ou éducatif, la diversité offre aux organismes un monde de possibilités.

*L'inclusion suppose que les personnes immigrantes aient une place à part entière dans la communauté d'accueil alors que l'intégration implique une ouverture de la communauté d'accueil sans nécessairement tenir compte des différences et un effort de la personne immigrante.*



La diversité des habitudes, des expériences, des idées et des opinions est enrichissante pour tous et toutes à différents chapitres. La francophonie internationale représente un atout exceptionnel pour les communautés francophones et acadiennes du Canada. En plus d'avoir la langue française en partage, elle offre aux communautés une ouverture sur le monde. Les communautés et les organismes francophones du pays le reconnaissent. Elles peuvent mettre en place les conditions et les mécanismes qui valorisent la différence, favorisent les échanges et innovent en adoptant de nouvelles manières de faire.

## Concepts et principes de l'inclusion de la diversité culturelle

La prise en compte de la diversité culturelle a évolué au fil du temps. La période précédant les années 60 a été surtout caractérisée par les inégalités.



Les hommes de race blanche dominaient et la société était principalement organisée autour de leurs besoins et leurs intérêts. La période entre les années 60 et les années 90 a connu des avancées

importantes en matière d'égalité. La diversité culturelle a été davantage reconnue et l'égalité des droits et des responsabilités s'applique dorénavant à tous et à toutes. C'est à cette époque que la *Loi sur le multiculturalisme canadien*<sup>2</sup> a vu le jour. Ce qui a mené à la période de l'équité. De nos jours, nous aspirons plutôt à instaurer des approches et des pratiques axées sur l'inclusion.

Souvent ces concepts sont utilisés comme s'ils étaient similaires et interchangeable. Pourtant, ils ne le sont pas. L'égalité implique que les gens soient traités de la même manière et que les différences soient ignorées. L'équité, quant à elle, vise à s'assurer que tous et toutes aient les mêmes chances de réussite en dépit de leurs différences. L'inclusion va plus loin. Elle vise à ce que tout le monde ait sa place. « Ce concept exige l'établissement d'une atmosphère où chacun se sent bien accueilli, respecté, en mesure de participer pleinement et apprécié à sa juste valeur. Il nécessite aussi que les besoins de chaque personne soient reconnus et que les conditions adéquates soient établies pour que chacune ait la possibilité d'être elle-même et de faire profiter de ses idées, ses expériences et ses talents. »<sup>3</sup>

<sup>2</sup>Loi sur le multiculturalisme canadien (<https://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/C-18.7/page-1.html>)

<sup>3</sup>Cadre en matière de diversité, d'équité et d'inclusion de la Fondation Trillium (<https://otf.ca/fr/qui-nous-sommes/propos-de-nous/nos-engagements/cadre-en-matiere-de-diversite-dequite-et-dinclusion>)

## Processus menant à l'inclusion

Les communautés et les organismes qui tirent pleinement parti des apports de la diversité ont une approche dite inclusive. Or, il existe plusieurs phases menant à l'inclusion de la diversité. Quelle phase, parmi les suivantes, reflète la situation actuelle de votre communauté ou de votre organisme ? Dans quelle phase voudriez-vous être dans un avenir rapproché ou à plus long terme ?

### LA NÉGATION

Supposer que la diversité culturelle ne représente pas d'enjeu particulier et ne mérite pas qu'on s'y attarde.

### LA CONFORMITÉ

Se contenter de se conformer aux règles et lois existantes en matière de discrimination.

### L'AU-DELÀ DE LA CONFORMITÉ

Se conformer aux règles et aux lois et instaurer des pratiques faisant en sorte que les fondements des règles et lois soient connus et respectés.

### LA RENTABILISATION SOCIALE, ÉCONOMIQUE, CULTURELLE, ÉDUCATIVE

Profiter de la diversité culturelle pour atteindre ses objectifs sur les plans social, économique, culturel ou éducatif.

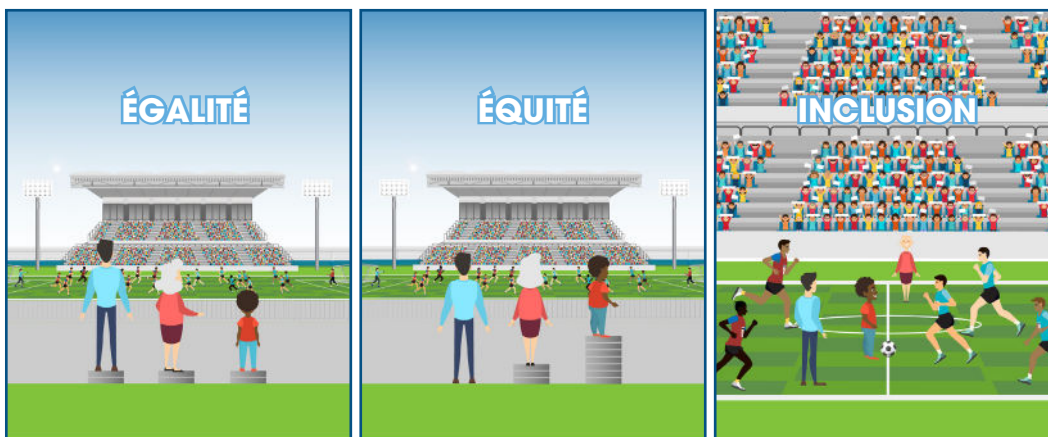
### L'INTÉGRATION

S'ouvrir et se rendre accessible aux personnes d'origines diverses sans nécessairement adapter les manières de faire.

### L'INCLUSION

S'assurer que tout le monde a sa place et participe de « plein droit » au-delà des différences.

## Différence entre l'égalité, l'équité et l'inclusion



crédit image : Diversis inc.; inspirée de l'illustration originale créée par Craig Froehle, University of Cincinnati.

## AIDE MÉMOIRE TERMINOLOGIQUE

**Diversité culturelle :** La coexistence de plusieurs cultures.

**Multiculturalisme :** La reconnaissance et l'égalité des différentes cultures.

**Interculturalité :** L'interaction, les échanges et le dialogue entre les personnes porteuses de cultures différentes.

**Compétence interculturelle :** La capacité à analyser et à comprendre les personnes porteuses de cultures différentes et à composer avec elles.

**Égalité :** Traiter tout le monde de la même manière en ignorant les différences.

**Équité :** Tous et toutes ont les mêmes chances de réussite en dépit de leurs différences.

**Inclusion :** Tout le monde a sa place et contribue à sa manière.

## Différentes approches

Il existe quatre niveaux de traitement de la diversité culturelle au sein d'un organisme. Ceux-ci sont les suivants :

**NIVEAU 1** : L'approche des **contributions** est celle qui est la plus rudimentaire. On qualifie parfois cette approche de symbolique ou folklorique. Parmi les exemples de pratiques les plus communes à ce niveau on notera : les festivals multiculturels, la levée d'un drapeau lors d'une journée ou d'un événement précis, la mise en valeur de personnes issues de la diversité qui ont contribué de manière significative ou des vedettes sportives ou artistiques.

**NIVEAU 3** : L'approche d'**accommodation** reconnaît les différences et prévoit des adaptations dans le fonctionnement de la communauté ou du groupe afin de faciliter l'intégration. Cette approche se manifeste lorsqu'on instaure de nouvelles manières de faire afin de s'assurer que les personnes issues de la diversité peuvent accéder à un service ou participer à une activité. Cette approche peut se traduire par la bonification d'une pratique usuelle, par exemple une formation plus approfondie offerte afin de pallier le manque d'information ou d'expériences canadiennes. Divers accommodements peuvent s'inscrire dans cette approche.

**NIVEAU 2** : L'approche d'**ouverture** va au-delà des symboles et du folklore. La diversité culturelle est bien accueillie dans la communauté ou l'organisme où elle est présente. Les personnes issues de la diversité y sont bienvenues, toutefois, aucune adaptation des pratiques n'est réalisée. En d'autres mots, la porte est ouverte, mais il faut entrer dans le moule. Cette situation se reflète lorsqu'un groupe est sous-représenté dans les activités d'un organisme ou lorsqu'il se retrouve isolé ou associé à un sous-groupe formé exclusivement de personnes partageant la même culture.

**NIVEAU 4** : L'approche de **transformation** part du principe que tout le monde a sa place et contribue à sa manière au bénéfice d'un objectif ou projet commun. Ce faisant, les communautés et les organismes transforment leurs manières de faire. Cette pratique peut par exemple s'exprimer par l'inclusion et la prise en compte de la spécificité de groupes représentatifs de la communauté servie dans tout le continuum d'un projet ou d'une initiative, allant de l'identification initiale du besoin à la mise en œuvre et à l'évaluation de la solution.

Si votre communauté ou organisme intervient déjà à un premier niveau, c'est un bon départ. L'important est de voir comment chaque intervention, activité et service peut passer à un niveau supérieur. À titre d'exemple, regardons comment une activité initiée dans le cadre du Mois de l'histoire des Noirs peut passer du premier au quatrième niveau.

NIVEAUX	EXEMPLES D'INITIATIVES
<b>NIVEAU 1</b> Contributions	Valorisation de personnes noires qui ont contribué à la francophonie canadienne (artistes, athlètes, politiciens et politiciennes, ...)
<b>NIVEAU 2</b> Ouverture	Invitation d'un conférencier ou spécialiste sur le racisme systémique lors d'une activité de formation du personnel
<b>NIVEAU 3</b> Accommodation	Représentation de la communauté noire au sein du conseil d'administration de l'organisme
<b>NIVEAU 4</b> Transformation	Diagnostic organisationnel et adoption d'une politique visant à éliminer les barrières systémiques dans les processus d'embauche



## Sommes-nous inclusifs ?

Afin de vous aider à déterminer si votre organisme est inclusif, nous proposons cet exercice d'autoappréciation. Celle-ci vous permettra d'apprécier votre capacité actuelle et de décider quelles actions stratégiques pourraient être entreprises pour la renforcer.

Pour chacune des dix dimensions du tableau suivant, veuillez indiquer dans la première colonne si, à votre connaissance, elle est présente au sein de votre organisme et inscrire, dans la deuxième colonne, le niveau d'inclusion ( 1 – Contribution; 2 – Ouverture; 3 – Accomodation ou 4 – Transformation) qui caractérise vos interventions actuelles.

AUTOAPPRÉCIATION	PRÉSENCE	NIVEAU
<p><b>1- Diversité dans la gouvernance</b> La diversité culturelle de la communauté servie est représentée au conseil d'administration, par exemple :</p> <p>Niveau 1 ● Le mot inclusion apparaît dans nos documents fondateurs (statuts et règlement, plan stratégique, plan de développement, etc.). Niveau 2 ● Nous invitons les gens issus de la diversité à faire partie de notre CA. Niveau 3 ● Le CA de notre organisme compte des membres issus de la diversité culturelle. Niveau 4 ● Nous avons adopté des pratiques de gouvernance inclusives afin de nous assurer la pleine participation de tous les membres du CA.</p>		
<p><b>2- Diversité dans les ressources humaines</b> La diversité culturelle de la communauté servie est représentée au sein du personnel de notre organisme, par exemple :</p> <p>Niveau 1 ● Nous sensibilisons notre personnel à la diversité culturelle. Niveau 2 ● Il y a présence de diversité au sein de notre personnel. Niveau 3 ● Il y a présence de diversité au sein de l'équipe de gestion. Niveau 4 ● La présence de diversité culturelle au sein de notre équipe contribue à la transformation et l'amélioration de notre prestation de services pour l'ensemble de la communauté servie.</p>		
<p><b>3- Compréhension de la spécificité et des besoins des différents groupes culturels de la communauté</b> Nous avons un portrait récent de la diversité culturelle que l'on sert et une bonne connaissance des besoins qui lui sont propres, par exemple :</p> <p>Niveau 1 ● Nous servons des personnes issues de la diversité. Niveau 2 ● Nous tenons des données sur l'utilisation de nos services par les différents groupes culturels. Niveau 3 ● Nous évaluons sur une base régulière les services offerts afin de nous assurer qu'ils répondent aux besoins des personnes issues de la diversité servies. Niveau 4 ● Notre organisme offre des services adaptés aux besoins et à la spécificité des personnes de cultures variées.</p>		
<p><b>4- Participation et prise en compte dans les plans de développement</b> Les besoins et la spécificité des personnes issues de la diversité culturelle sont reflétés dans le plan de développement de notre organisme, par exemple :</p> <p>Niveau 1 ● Des personnes issues de la diversité <u>ont été invitées</u> à participer au processus de consultation dans le cadre de l'élaboration de la planification stratégique de notre organisme. Niveau 2 ● Des personnes issues de la diversité <u>ont participé</u> au processus de consultation dans le cadre de l'élaboration de la planification stratégique. Niveau 3 ● Les besoins des personnes issues de la diversité en général sont pris en compte dans les interventions de notre organisme. Niveau 4 ● Notre plan stratégique comporte des activités ou des services qui répondent aux besoins et à la spécificité exprimés par les personnes issues de la diversité.</p>		

AUTOAPPRÉCIATION	PRÉSENCE	NIVEAU
<p><b>5- Interaction</b> L'organisme facilite les liens et les interactions entre les personnes issues de la diversité culturelle et la communauté d'accueil, par exemple :</p> <p>Niveau 1 ● Notre organisme organise à l'occasion des activités à caractère multiculturel. Niveau 2 ● Les personnes issues de la diversité sont invitées à participer aux activités de notre organisme. Niveau 3 ● Les personnes issues de la diversité interagissent avec les membres de la communauté d'accueil lors de la tenue d'activités de notre organisme. Niveau 4 ● Notre organisme assure des liens et des échanges entre les personnes originaires de la région et les personnes issues de la diversité.</p>		
<p><b>6- Collaboration</b> Les personnes issues de la diversité culturelle participent à la réalisation de projets de notre organisme, par exemple :</p> <p>Niveau 1 ● Les personnes issues de la diversité participent à la réalisation d'un projet <u>directement lié</u> à l'immigration ou la diversité culturelle. Niveau 2 ● Les personnes issues de la diversité participent à la réalisation d'un projet <u>pas forcément lié</u> à l'immigration ou la diversité culturelle. Niveau 3 ● Les personnes issues de la diversité lancent des projets. Niveau 4 ● Les personnes issues de la diversité collaborent avec les gens de la communauté d'accueil pour lancer et réaliser des projets qui sont bénéfiques à l'ensemble de la communauté.</p>		
<p><b>7- Politique et stratégie d'inclusion de la diversité</b> Notre organisme possède une politique ou une stratégie en matière d'inclusion, par exemple :</p> <p>Niveau 1 ● L'inclusion est mentionnée dans notre plan stratégique. Niveau 2 ● L'inclusion fait partie des valeurs de notre organisme. Niveau 3 ● Notre organisme a une politique ou stratégie d'inclusion. Niveau 4 ● Notre organisme a une politique ou stratégie d'inclusion et en assure la mise en œuvre et le suivi.</p>		
<p><b>8- Activités, programmes et services connus, adaptés et utilisés</b> Les activités, programmes et services de notre organisme sont connus, adaptés et utilisés par les personnes issues de la diversité culturelle, par exemple :</p> <p>Niveau 1 ● Nous faisons la promotion de nos activités, programmes et services auprès des personnes issues de la diversité. Niveau 2 ● Les personnes issues de la diversité sont au courant des activités, programmes et services offerts par notre organisme. Niveau 3 ● La majorité des personnes issues de la diversité bénéficie de nos activités, programmes et services. Niveau 4 ● Nos activités, programmes et services sont adaptés aux besoins et à la spécificité des personnes issues de la diversité que l'on sert.</p>		
<p><b>9- Sensibilisation à la spécificité locale</b> Les personnes issues de la diversité culturelle sont sensibilisées à la spécificité locale et connaissent l'origine et les raisons d'être de notre organisme, par exemple :</p> <p>Niveau 1 ● Nous avons un outil qui présente l'histoire de notre communauté et de notre organisme. Niveau 2 ● Les personnes issues de la diversité sont invitées aux célébrations (anniversaires, journées spéciales...) de notre organisme. Niveau 3 ● Les personnes issues de la diversité participent aux célébrations (anniversaires, journées spéciales...) de notre organisme. Niveau 4 ● Notre organisme facilite le dialogue permettant d'échanger sur la spécificité locale, les perceptions des personnes issues de la diversité et la façon dont chacun peut contribuer à la réalisation d'une vision commune à sa manière.</p>		

## AUTOAPPRÉCIATION

PRÉSENCE

NIVEAU

### 10- Communication

Les communications de notre organisme véhiculent un message positif qui interpelle les personnes issues de la diversité culturelle, par exemple :

Niveau 1 • La diversité culturelle est reflétée dans les outils de communications de notre organisme.

Niveau 2 • Notre organisme communique les bienfaits de l'immigration et de la valeur ajoutée de la diversité culturelle.

Niveau 3 • Notre organisme connaît et utilise les canaux de communication des personnes issues de la diversité afin de s'assurer de les rejoindre.

Niveau 4 • Notre organisme utilise un langage accessible et inclusif dans toutes ses communications.

### Analyse et interprétation des résultats

Il est important de souligner que la présence des dix dimensions ci-dessus n'indique pas nécessairement que votre organisme est inclusif et qu'il n'y a rien à améliorer. Cet exercice vise à broser le portrait de la situation actuelle et à susciter un questionnement pour relever les aspects que l'organisme veut améliorer ou bonifier afin de passer à un niveau supérieur.



# Comment?

Cette section présente des pistes pour instaurer ou améliorer l'inclusion au sein d'un organisme. Dans un premier temps, le processus d'élaboration d'une politique d'inclusion de la diversité culturelle est présenté. Ensuite, des pratiques inclusives sont suggérées à l'aide d'exemples pouvant servir de modèle pour votre organisme.

## Politique d'inclusion de la diversité culturelle

Un organisme peut être inclusif même s'il n'a pas de politique d'inclusion. En revanche, une politique d'inclusion sert à affirmer, définir et guider l'application de la notion de l'inclusion. La politique peut prendre diverses formes selon la réalité et la spécificité de l'organisme. Les plus grands avantages d'une telle politique sont sa pérennité et son respect indépendamment des tendances, des priorités ou des intérêts des dirigeants.

L'Association des juristes d'expression française de l'Ontario (AJEFO) a élaboré et adopté une politique sur la diversité à l'égard de ses employées et employés, de ses bénévoles, de son conseil d'administration et de ses membres.

La politique d'inclusion permet de circonscrire les principes et les orientations stratégiques que l'organisme souhaite mettre de l'avant en matière d'inclusion de la diversité culturelle. Ces principes sont ensuite traduits en termes pratiques permettant ainsi aux membres des conseils d'administration et aux gestionnaires des organismes communautaires de mettre de l'avant des actions concrètes pour assurer l'inclusion de la diversité culturelle dans la prise de décision et les activités.

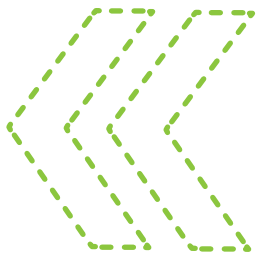
Les principes directeurs sur lesquels peut reposer une politique d'inclusion de la diversité culturelle incluent, notamment, les suivants :

1. La diversité et l'inclusion sont essentielles à l'amélioration de la capacité d'un organisme à se développer, à innover et à offrir des programmes et des services de haute qualité à ses membres.
2. Plus les organismes sont inclusifs sur le plan de la diversité culturelle, mieux ils reflètent les communautés qu'ils servent et/ou qu'ils représentent.
3. Les organismes inclusifs sont ceux qui encouragent le respect, la confiance réciproque et le traitement juste et équitable de toutes et de tous.
4. Les organismes qui sont inclusifs et qui valorisent la diversité culturelle sont convaincus des avantages de la différence de perspectives et de points de vue des personnes qui œuvrent au sein de ces organisations.
5. La promotion des différences et des approches dans les rôles et fonctions (gouvernance, gestion, mise en œuvre, participation et engagement) de l'organisation est une condition au succès des organismes soucieux de l'inclusion de la diversité culturelle.
6. La communication, la sensibilisation et l'éducation sont des conditions sine qua non à la réussite et à la mobilisation de tous les acteurs associés à l'organisme (gouvernance, employés, membres, partenaires, etc.).

## Politique d'inclusion en 6 étapes

Les six étapes suivantes sont suggérées pour se doter d'une politique, la mettre en œuvre et en assurer le suivi. Ce tableau présente les différentes étapes avec des exemples de mise en œuvre :

PROCESSUS D'ÉLABORATION D'UNE POLITIQUE D'INCLUSION DE LA DIVERSITÉ CULTURELLE.		
1	<p><b>Pourquoi ?</b> Mettre sur pied un groupe de travail avec une composition diversifiée et définir le mandat, l'échéancier et les ressources requises.</p>	<p>Les objectifs du mandat pourraient être, par exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Préciser les réalisations à ce jour à l'égard de l'inclusion de la diversité culturelle au sein de l'organisme ;</li> <li>• Déterminer le processus de consultation et les ressources pour la collecte d'informations et de données nécessaires à l'élaboration de la politique ;</li> <li>• Engager et mobiliser l'ensemble des parties prenantes dans la démarche dès le début de l'exercice.</li> </ul>
2	<p><b>Où en sommes-nous ?</b> Brosser le portrait de la situation actuelle de l'organisme en matière d'inclusion de la diversité culturelle. Identifier les enjeux et les défis actuels et amorcer une réflexion sur les occasions qui pourraient en découler. Cette étape pourra servir de point de référence pour apprécier l'avancement et les retombées de la politique.</p>	<p>Le portrait de l'organisme pourrait ressembler à ce qui suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proportion de la population issue de la diversité dans la communauté : 25 %</li> <li>• Proportion de la population servie issue de la diversité : 10 %</li> <li>• Proportion de la représentation de la diversité dans l'organisation : 5 %</li> <li>• Résultat de l'autoappréciation : Présence des 10 dimensions avec un niveau moyen de 1,5</li> <li>• Forces : Politique et stratégie d'inclusion et diversité dans la gouvernance et les ressources humaines</li> <li>• Dimensions à renforcer : Collaboration et communications</li> </ul>
3	<p><b>Où voulons-nous aller ?</b> Rechercher des modèles existants et consulter les parties prenantes pour préciser les grandes orientations de la politique et pour susciter l'engagement des parties prenantes.</p>	<p>Les parties prenantes peuvent être consultées notamment, à l'aide des moyens suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Groupes de discussion ou groupes témoins</li> <li>• Questionnaires ou sondages en ligne</li> <li>• Entretiens individuels ciblés</li> <li>• Activité porte ouverte.</li> </ul>
4	<p><b>Comment allons-nous y arriver ?</b> Analyser les données recueillies lors du processus de consultation et rédiger une première ébauche de la politique.</p>	<p>La politique pourrait inclure les sections suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en contexte et objectifs de la politique</li> <li>• Méthodologie et processus d'élaboration de la politique</li> <li>• Enjeux et défis relevés</li> <li>• Vision et énoncé général de la politique</li> <li>• Principes directeurs de la politique</li> <li>• Axes d'intervention et résultats attendus</li> </ul>
5	<p><b>Qui embarque ?</b> Présenter l'ébauche à la gouvernance et aux parties prenantes pour recueillir leurs dernières rétroactions. Soumettre la version définitive au conseil d'administration pour adoption. Après son adoption, les responsables de la mise en œuvre pourront déterminer les stratégies et les moyens de promouvoir et de susciter l'engagement et la mobilisation, autant à l'interne qu'à l'externe.</p>	<p>L'adoption de la politique par le conseil d'administration peut se faire lors d'une assemblée générale pour générer l'engouement ou lors d'une réunion régulière. Sa proposition pourrait ressembler à :</p> <p>« Reconnaissant l'importance de la diversité culturelle, nous proposons l'adoption de la politique d'inclusion de la diversité culturelle et nous chargeons la direction de veiller à sa mise en œuvre. »</p>
6	<p><b>Quel impact avons-nous ?</b> Mettre en œuvre la politique en assurant son arrimage avec le plan stratégique, plan d'action ou plan de travail de l'organisme et établir un mécanisme de suivi des résultats anticipés par la politique.</p>	<p>Le suivi de la mise en œuvre de la politique peut se faire à l'aide d'un tableau de bord reprenant les indicateurs mesurés à l'étape 2 et lors de l'autoappréciation. Un modèle de tableau de bord simple et efficace à utiliser pour apprécier et communiquer l'état d'avancement de la mise en œuvre de la politique est présenté ci-dessous.</p>



**Exemple d'un énoncé de politique d'inclusion Cadre en matière de diversité, d'équité et d'inclusion de la Fondation Trillium de l'Ontario (extrait)**

La Fondation Trillium de l'Ontario appuie et favorise la diversité, l'équité et l'inclusion. Notre démarche visant à favoriser la diversité et l'inclusion tient compte des caractéristiques démographiques de toute la province et des obstacles systémiques auxquels de nombreux groupes font face en raison de politiques d'exclusion historiques et codifiées...

Exemple de tableau de bord de suivi de la mise en œuvre de la politique	Avant l'adoption de la Politique	Cible	État avancement
Proportion de la population issue de la diversité dans la communauté	25 %		
Proportion de la population servie issue de la diversité	10 %	20 %	12 %
Proportion de la représentation de la diversité dans l'organisation	5 %	10 %	6 %
<b>DIMENSIONS</b>			
1- Diversité de la gouvernance	✓ Niveau 3	Niveau 4	✓ Niveau 3
2- Diversité dans les ressources humaines	✓ Niveau 3	Niveau 4	✓ Niveau 3
3- Compréhension de la spécificité et des besoins des différents groupes culturels de la communauté	✓ Niveau 1	Niveau 3	✓ Niveau 2
4- Participation et prise en compte dans les plans de développement	✓ Niveau 1	Niveau 3	✓ Niveau 2
5- Interaction	✓ Niveau 2	Niveau 3	✓ Atteint
6- Collaboration	Absence	Niveau 2	✓ Niveau 1
7- Politique et stratégie d'inclusion de la diversité	✓ Niveau 3	Niveau 4	✓ Atteint
8- Activités, programmes et services connus, adaptés et utilisés	✓ Niveau 2	Niveau 3	✓ Niveau 2
9- Sensibilisation à la spécificité locale	✓ Niveau 1	Niveau 3	✓ Niveau 2
10- Communication	Absence	Niveau 3	✓ Niveau 2
<b>Nombre de dimensions adoptées</b>	<b>8/10</b>	<b>10/10</b>	<b>10/10</b>
<b>Moyenne des niveaux d'inclusion atteints</b>	<b>Niveau 1,6</b>	<b>Niveau 3,1</b>	<b>Niveau 2,4</b>

## Gouvernance inclusive

La gouvernance des organismes des communautés francophones et acadiennes du pays est certainement un des ingrédients les plus importants pour assurer leur développement et leur épanouissement. La gouvernance communautaire repose sur le principe d'accessibilité et d'engagement du plus grand nombre de citoyennes et de citoyens dans un projet collectif afin d'améliorer les conditions de vie de l'ensemble de la communauté.

Les conseils d'administration diversifiés sur le plan culturel sont mieux outillés pour servir efficacement la communauté servie parce que les perspectives différentes de leurs membres sont plus susceptibles de refléter les besoins diversifiés et les préoccupations de la communauté entière. La présence de membres de diverses cultures au sein du conseil d'administration n'entraîne pas automatiquement tous les bienfaits engendrés par la diversité. Ce potentiel ne se réalise pas à moins de développer une culture d'inclusion au sein du conseil et d'accueillir favorablement les expériences, les idées et les perspectives différentes.

La gouvernance est inclusive lorsqu'elle interpelle et mobilise efficacement toutes les personnes qu'elle chapeaute et qu'elle tient compte de l'importance d'avoir des personnes issues de la diversité à tous les niveaux.

FrancoQueer offre un programme d'établissement et d'intégration des personnes issues de l'immigration LGBTQIA d'expression française dans la région du grand Toronto.

À la demande de plusieurs de ses membres, la Fédération des francophones de la Colombie-Britannique (FFCB) a constitué un groupe de travail pour proposer une charte de la diversité aux organismes membres de la FFCB.

L'Assemblée de la francophonie de l'Ontario (AFO) a dédié deux sièges à son conseil d'administration afin d'assurer une représentation de la communauté des minorités raciales et ethnoculturelles francophones.

## Leadership inclusif

Le leadership inclusif passe par la création d'une culture organisationnelle fondée sur une éthique, des valeurs claires et la promotion de l'inclusion à tous les niveaux. Le leadership inclusif est efficace lorsque l'ensemble des parties prenantes, issues de la diversité ou non, se sent valorisé et enclin à aller au-delà de sa mission, à suggérer de nouvelles idées et à trouver des modes de travail innovants. Les compétences interculturelles et la prise en compte de la diversité dans son style de leadership sont essentielles chez les leaders d'aujourd'hui. Le leader inclusif de la diversité culturelle sait :

- Reconnaître et comprendre la diversité qui l'entoure ;
- Adapter son approche afin de permettre à tous et à toutes de s'exprimer et de briller à sa manière ;
- Mobiliser l'ensemble de la communauté servie autour de projets rassembleurs ;
- Communiquer efficacement de manière à être compris par tous et toutes ;
- Remettre en question le statu quo et ses propres manières de faire pour innover.

## Gestion inclusive des ressources humaines

Un organisme qui se soucie de la diversité culturelle a forcément des membres de son équipe issus de la diversité. Ses pratiques en matière de ressources humaines sont sensibles et attentives à la différence avec un souci d'amélioration continue.

L'ensemble du personnel est sensibilisé et mobilisé afin de favoriser un milieu de travail accueillant et propice à l'inclusion. Le personnel issu de la diversité est aussi outillé de manière à comprendre la culture et les pratiques organisationnelles et contribuer à son plein potentiel.

Comme gestionnaire ou responsable des ressources humaines d'un organisme, voici quelques questions permettant d'appliquer la lentille de la diversité tout au long du continuum de gestion des ressources humaines :

**Définition du poste :** Est-ce que la description du poste reflète les fonctions, les compétences et les qualités réelles recherchées ? Est-ce que celle-ci est communiquée de manière à être comprise par des personnes issues de la diversité ?

**Recrutement :** Est-ce que les canaux d'affichage du poste rejoignent les personnes issues de la diversité ? Quels canaux de communication et d'information sont habituellement utilisés par les personnes issues de la diversité ?

**Sélection :** Est-ce que le processus de sélection permet d'apprécier correctement les candidatures de personnes issues de la diversité ? Est-ce que les personnes responsables de la sélection sont outillées pour reconnaître et apprécier l'expérience et les qualifications acquises dans un autre pays ?

**Intégration :** Est-ce qu'un processus et des outils d'accueil et d'intégration destinés aux nouveaux employés existent ? Est-ce que ceux-ci sont adaptables aux besoins et à la spécificité d'une personne issue de la diversité et utilisent un vocabulaire inclusif ?

**Suivi de la performance :** Est-ce que des mécanismes de suivi et de renforcement du rendement du personnel sont en place ? Est-ce que ceux-ci sont adaptables aux besoins et à la spécificité d'une personne issue de la diversité ?

**Rétention :** Est-ce que votre organisme offre des occasions de développement de carrière à l'ensemble du personnel ? Est-ce que des activités favorisant le travail d'équipe et le rapprochement entre les membres de l'ensemble du personnel sont disponibles ? Est-ce que vos processus de cessation d'emploi, de mise à pied ou de congédiement sont documentés transparents et vulgarisés pour l'ensemble du personnel ?

**fcfa**   
FÉDÉRATION DES COMMUNAUTÉS  
FRANCOPHONES  
ET ACADIENNES  
DU CANADA

### OFFRE D'EMPLOI

Direction en Immigration Francophone

**La FCFA du Canada est un lieu de travail inclusif qui favorise l'équité en matière d'emploi et qui facilite l'accès à tous les candidats potentiels et toutes les candidates potentielles.**

Nous remercions d'avance pour leur intérêt ceux et celles qui postuleront. Veuillez noter que nous communiquerons seulement avec les personnes retenues pour une entrevue.

La Fédération nationale des conseils scolaires francophones (FNCSF) a dédié un axe stratégique à la diversité culturelle.

Réseau de développement économique et d'employabilité (RDÉE Canada) reconnaît les employeurs champions de la diversité lors du Gala annuel des lauriers de la PME.



## Mobilisation et engagement inclusifs

La quatrième composante qui est au cœur de l'intervention des communautés francophones et acadiennes est l'engagement et la mobilisation communautaires inclusifs. Les réseaux associatifs sont des modèles de mobilisation et d'engagement par excellence. Que ce soit au sein de la FCFA ou de divers organismes francophones dans les provinces et territoires, des milliers de personnes sont mobilisées et engagées et contribuent ainsi à la vitalité des communautés.



*Le processus par lequel les membres d'une communauté ou d'une collectivité mettent de l'avant des solutions pour répondre aux enjeux qui les concernent passe par l'engagement communautaire.*

*C'est par la participation active que s'expriment l'engagement et la mobilisation des forces vives des communautés.*

L'Association franco-yukonnaise (AFY) a tenu un Forum diversité et inclusion pour définir les nouveaux objectifs de diversité et d'inclusion qui figureront dans le nouveau Plan de développement global de la communauté.

La ville de Truro en Nouvelle-Écosse organise un rassemblement annuel contre le racisme avec les élèves francophones, anglophones et autochtones.

La mobilisation repose sur l'intérêt et la volonté de contribuer. Dans un contexte culturellement diversifié, les organismes doivent se demander si leur mission intéresse et interpelle les personnes issues de la diversité. Un organisme inclusif est à l'écoute des personnes issues de la diversité et sait comment susciter l'intérêt et l'adhésion des personnes issues de la diversité. L'engagement, quant à lui, implique l'action. Un organisme inclusif sait comment créer les conditions pour que chacun contribue à sa manière.

L'École communautaire citoyenne (ECC) de la francophonie canadienne fait la promotion de projets divers en matière d'inclusion. Elle a notamment introduit une initiative favorisant l'accueil et l'intégration de nouveaux élèves dans des écoles albertaines.

L'Association canadienne-française de l'Alberta (ACFA) décerne un Prix d'excellence Dulari-Prithipaul « Immigration » à un individu ou un groupe francophone issu de l'immigration qui par ses actions et ses parcours a eu un impact positif au sein de la communauté francophone de l'Alberta.

Au Canada, la mobilisation et l'engagement passent souvent par le bénévolat. La notion de bénévolat diffère d'une culture à une autre. Dans le sondage sur la diversité culturelle effectué par la FCFA en 2020, 78% des organismes répondants mentionnent que des personnes issues de l'immigration font du bénévolat pour les appuyer dans leurs activités. Pour des personnes issues de la diversité, le bénévolat peut s'avérer très utile pour comprendre la culture d'adoption, tisser des liens et développer un sentiment d'appartenance. En plus d'être à l'écoute et de faire une place, les organismes doivent outiller les personnes issues de la diversité pour qu'elles apportent une contribution significative et valorisante pour tous et toutes.

La Société Saint-Thomas-d'Aquin (SSTA) a changé son appellation à la Société acadienne et francophone de l'Î.-P.-É. (SAF'Île).

Le Centre culturel franco-manitobain (CCFM) a réuni cinq artistes contemporains de la francophonie manitobaine, issus de différentes cultures, pour redéfinir la culture et l'identité. L'exposition « L'autre » invite à s'interroger sur la façon d'approcher l'autre même s'il ne partage pas la même culture, la même perspective, le même vécu.

## Communication inclusive

La communication est à la base de tous les contacts humains. Qu'elle soit formelle, informelle, écrite, verbale ou non verbale, individuelle ou organisationnelle, électronique ou autre, elle joue un rôle prépondérant dans notre quotidien et dans la vie des organismes. Face à une même situation, en raison de différences culturelles, il peut y avoir divergence de perceptions. L'interprétation des représentations peut aussi varier. Les paroles et les gestes peuvent avoir une signification différente pour les personnes venant d'un autre milieu culturel. Dans ce contexte, les trois phases du dialogue interculturel peuvent s'avérer très utiles. Il s'agit de savoir : reconnaître qu'il y a une différence, la comprendre et composer avec elle.

### TROIS ÉTAPES DU DIALOGUE INTERCULTUREL

1. Reconnaître les différences
2. Essayer de comprendre les différences
3. S'adapter et composer avec les différences

## Communication organisationnelle inclusive

Une dimension importante des organismes communautaires de la francophonie canadienne est la communication organisationnelle. Elle peut être interne ou externe aux organismes ou s'inscrire dans des efforts de marketing et de promotion. La mise en place de stratégies soucieuses de la diversité est bénéfique pour tous et toutes.

Voici quelques conseils et suggestions pour une communication organisationnelle inclusive :

- Promouvoir et refléter les différentes cultures qui composent sa membriété dans les efforts de communication de l'organisme
- Diversifier les canaux de communication afin de rejoindre les personnes issues de la diversité
- Adopter un vocabulaire inclusif
- Éviter les messages et les images qui renforcent les stéréotypes ou les préjugés
- Monter un lexique des différentes expressions
- Assurer que les messages sont compris et interprétés comme souhaité en les vérifiant auprès de personnes issues de la diversité

Le magazine PrésenTes ! de l'Alliance des femmes de la francophonie canadienne (AFFC) inclut la diversité dans chaque numéro et a consacré son numéro d'automne 2018 à la diversité.

Les Cellules créatives en théâtre communautaire du Conseil de la promotion et de la diffusion de la culture (CPSC) du Nouveau-Brunswick mettent en lumière la réalité de l'immigration francophone par la création d'une pièce de théâtre communautaire. Ce faisant, il offre à la population l'occasion de créer des liens avec les populations immigrantes.

## Vocabulaire inclusif

La langue française est une langue vivante parlée par 300 millions de locuteurs et locutrices sur cinq continents.<sup>4</sup> Elle a évolué de manière différente à travers le temps et les différents espaces francophones. Bien que nous ayons cette langue en partage, il est normal d'avoir parfois du mal à se comprendre entre nous. Pour les organismes francophones, cette conscientisation est d'autant plus importante qu'il faut s'assurer de rejoindre tout le monde et d'être compris. Parfois, certaines explications ou adaptations s'imposent. Le but premier de toute communication d'un organisme est d'être compris par les personnes à qui il s'adresse. Lorsqu'on s'adresse à une population culturellement diversifiée, on doit vérifier et s'assurer que les messages passent et sont interprétés de la manière souhaitée. Ceci implique que les personnes chargées des communications des organismes doivent vérifier auprès du public visé si l'intention des messages a bel et bien été comprise. Un personnel diversifié sur le plan culturel peut s'avérer très utile dans ce contexte.

Plus du quart  
des jeunes du palmarès  
« 30 jeunes francophones  
à surveiller en 2021 » du  
journal l'Acadie Nouvelle  
est issu de la  
diversité.

La Société  
franco-manitobaine  
est devenue  
Société de la francophonie  
manitobaine (SFM)  
par souci  
d'inclusion.

Il faut aussi adopter un langage inclusif. C'est-à-dire choisir délibérément un vocabulaire qui évite « toute exclusion, involontaire ou implicite, de certains groupes, et qui évite l'utilisation de termes considérés à tort comme génériques »<sup>5</sup>. De nos jours, l'accent sur le langage inclusif se rapporte surtout au genre, mais il faut savoir qu'il s'applique également à toutes les formes de diversité.

## QUEL TERME EST PLUS INCLUSIF ?

» **Français – Francophone – Personne d'expression française - Francophile**  
Bien que le terme francophone soit souvent utilisé, il n'a pas le même sens pour tous et toutes. Francophile fait référence à quelqu'un qui aime la langue et la culture française. Au Canada, lorsqu'on souhaite savoir si la personne parle le français et souhaite recevoir des services dans cette langue, il est préférable d'utiliser personne d'expression française ou demander quelle est la première langue officielle parlée.

» **Immigrant – Immigré – Émigré – Personne immigrante – Personne issue de l'immigration – Nouvel arrivant**  
Bien que le terme immigrant ait une connotation positive au Canada, certaines personnes issues de l'immigration n'apprécient pas ce terme, car il a une connotation négative dans leur pays d'origine. Immigré et émigré ont une connotation négative au Canada. Nouvel arrivant est bien quand les personnes arrivent au Canada cependant après quelques années, ce terme ne s'applique plus. Les termes personne immigrante ou personne issue de l'immigration sont plus communément utilisés.

» **Membre d'un groupe racialisé – Minorité visible – Race – Ethnicité – Racisé**  
Tous ces termes sont acceptés et communs dans le contexte canadien. Les termes membre d'un groupe racialisé et racisé sont de plus en plus communs de nos jours pour désigner ou dénoncer les inégalités et préjudices subis par des groupes.

*Attention !! Puisque la langue évolue dans le temps et dans la francophonie canadienne et internationale, il est fort possible que certains de ces termes et leurs utilisations soient aussi appelés à changer dans le futur.*

<sup>4</sup>Organisation internationale de la francophonie – Observatoire de la langue française : La langue française dans le monde (2018) (<http://observatoire.francophonie.org/2018/synthese.pdf>)

<sup>5</sup>Fondation canadienne des relations raciales – Glossaire de la FCRR – Langage inclusif (<https://www.crrf-fcrr.ca/fr/bibliotheque/glossaire-fr-fr-1/item/22946-langage-inclusif>)

Chaque pays à  
sa façon de dire  
les choses.  
L'important est sur  
quoi reposent les  
paroles des gens.

Freya Stark

Les organismes de la francophonie canadienne ont la volonté d'accueillir et d'intégrer les personnes immigrantes au sein de leur communauté et de nombreuses initiatives dans la francophonie canadienne nous le confirment. Plusieurs organismes francophones ont déjà emboîté le pas pour s'assurer que les personnes issues de la diversité occupent une place à part entière.

Le présent guide propose des pistes permettant aux organismes d'évaluer leur prise en compte de l'inclusion de la diversité culturelle et d'entreprendre des actions concrètes. Il revient à chaque organisme de décider où il veut se rendre, comment il veut y arriver et dans quelle mesure. La FCFA espère que ce guide sera utile aux organismes et aux communautés qu'ils servent.

***Ensemble dans la différence, c'est ça l'inclusion dans la francophonie canadienne !!***



# Ressources additionnelles

## **Assemblée de la francophonie de l'Ontario (AFO)**

Par, pour et avec : pour forger une cohésion dans la diversité (2018)

[www.monassemblee.ca](http://www.monassemblee.ca)

## **Carrefour des immigrants FrancoQueer**

[www.francoqueer.ca/immigration](http://www.francoqueer.ca/immigration)

## **Chambre de commerce d'Ottawa**

Guide de l'employeur pour l'intégration des immigrants au milieu de travail

<http://www.hireimmigrantsottawa.ca/fr/>

## **Conseil sectoriel des ressources humaines des services de garde à l'enfance du Québec**

InfosRH : Diversité au travail (Diversité culturelle)

[www.ccsc-cssge.ca](http://www.ccsc-cssge.ca)

## **Fédération des communautés francophones et acadienne du Canada**

Favoriser la cohésion communautaire en contexte de diversité (Suzanne Huott, 2020)

## **Fédération des communautés francophones et acadienne du Canada**

Guide d'information sur l'immigration francophone à l'intention des municipalités (Diversis inc., 2019)

## **Fédération internationale des coalitions pour la diversité culturelle (FICDC)**

[www.ficdc.org/fr/](http://www.ficdc.org/fr/)

## **Fondation canadienne des relations raciales**

[www.crrf-fcrr.ca](http://www.crrf-fcrr.ca)

## **IMS Luxembourg**

Guide pratique gestion de la diversité  
en temps de crise (2021)

[www.imslux.lu/fra](http://www.imslux.lu/fra)

## **Plan stratégique sur l'éducation en langue française**

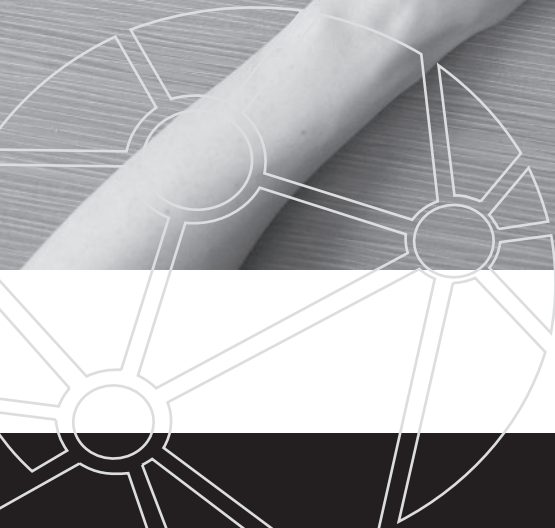
Portrait de la situation de la Diversité

[www.pself.ca/domaine/diversite/](http://www.pself.ca/domaine/diversite/)

## **Plan stratégique communautaire**

Bâtir ensemble des communautés dynamiques,  
plurielles et inclusives (2018-2023)

[www.PlanStrategiqueCommunautaire-immigration\\_francophone-2018-2023.pdf](http://www.PlanStrategiqueCommunautaire-immigration_francophone-2018-2023.pdf)



— Ce guide fut préparé par

**diversis**

