

RAPPORT D'ÉVALUATION

Juillet 2019

Stratégie d'action en matière d'immigration, de participation et d'inclusion 2016-2021

Politique *Ensemble, nous sommes le Québec*, 2016

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

DIRECTION DE L'ÉVALUATION DE PROGRAMMES

Géraldine Mazoyer, conseillère en évaluation de programmes

Marie-Hélène Castonguay, conseillère en évaluation de programmes, collaboration

Daniel Joseph, conseiller en évaluation de programmes, collaboration

Rima Slaibi, conseillère en évaluation de programmes, collaboration

Sarah Lanctôt, coordonnatrice de l'évaluation de programmes

Raphael Vargas, directeur

L'équipe d'évaluation tient à remercier toutes les directions du ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion ayant participé à la présente évaluation.

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

Table des matières

Rapport d'Évaluation	i
Sommaire exécutif	vi
Sigles utilisés	ix
Liste des tableaux, figures, encadrés et graphiques	x
Introduction	11
Section 1 : Description du Programme	12
1.1 Contexte de la Stratégie d'action	12
1.2 Raison d'être	12
1.3 Dimensions sociétales et enjeux	13
1.4 Composantes de la Stratégie d'action.....	13
Section 2 : Stratégie d'évaluation	21
2.1 Objectif de l'évaluation	21
2.2 Enjeux et questions d'évaluation	21
2.3 Stratégie d'évaluation	22
2.4 Méthodes de collecte de données	23
2.5 Méthodes d'analyse de données	25
2.6 Échantillonnage	26
2.7 Limites méthodologiques.....	26
2.8 Comité d'évaluation	27
Section 3 : Résultats de l'évaluation	29
3.1 Conformité	29
3.2 Cohérence	33
3.3 Gouvernance	39
3.4 Mise en œuvre	46
Annexe 1 : Modèle logique	54
Annexe 2 : Objectifs de la Stratégie d'action et compléments d'information.....	55

Annexe 3 : Clientèles cibles de la Stratégie d'action.....	56
Annexe 4 : Répartition budgétaire de la Stratégie d'action, au 23 février 2018	57
Annexe 5 : Objectifs, mesures structurantes et résultats attendus des moyens d'action	58
Annexe 6 : Matrice d'évaluation	80
Annexe 7 : Outils de collecte de données	84
Annexe 8 : Récapitulatif des niveaux de réalisation des moyens d'action en date de mars 2018 selon les fiches de suivi des moyens d'action	96
Bibliographie	105

Sommaire exécutif

La Stratégie d'action en matière d'immigration, de participation et d'inclusion, portée par le ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion (MIDI¹) et devant être mise en œuvre entre 2016 et 2021, concrétise la vision gouvernementale des enjeux liés à l'immigration, à la participation et à l'inclusion, partagée par l'ensemble des acteurs concernés :

Le Québec, une société francophone et inclusive qui vise une plus grande prospérité en s'appuyant sur l'immigration et la pleine participation des personnes immigrantes et des minorités ethnoculturelles².

Cette vision, au cœur de la nouvelle politique, expose les enjeux et les problématiques ainsi que les objectifs privilégiés par le gouvernement. Elle établit également le partage des responsabilités entre les différents acteurs intéressés.

Ce rapport présente l'évaluation de l'implantation de la Stratégie d'action, telle que proposée dans le « Cadre d'évaluation de l'implantation », déposé au printemps 2018 par la Direction de l'évaluation de programmes et d'analyses économiques. Il y est prévu une évaluation de la mise en œuvre, de la cohérence ainsi que de la conformité des moyens d'action de la Stratégie d'action aux priorités gouvernementales de même que de la gouvernance de celle-ci. En outre, une évaluation de la performance qui s'intéressera, notamment, à la pertinence et à l'efficacité de la Stratégie d'action, est prévue pour 2020.

Le tableau ci-dessous présente les constats que les données analysées ont permis de dresser, selon les enjeux évaluatifs. Il présente également six recommandations. Ces constats et recommandations pourraient être partagés avec les ministères et les organismes (MO) impliqués dans la mise en œuvre de programmes d'envergure similaire afin de créer une communauté interministérielle de pratiques.

Certaines recommandations peuvent ne pas être applicables à la présente Stratégie. Il s'agira donc de planifier la mise en œuvre des recommandations pertinentes en fonction de l'évolution de cette Stratégie d'action. Toutefois, toutes les recommandations devraient être prises en compte pour la future mise en œuvre de projets d'envergure similaire.

¹ Il s'agit maintenant du ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration (MIFI).

² MIDI, *Ensemble, nous sommes le Québec, Politique québécoise en matière d'immigration, de participation et d'inclusion*, Gouvernement du Québec, novembre 2015, p. 15.

Tableau 1 : Constats et recommandations

ENJEUX ÉVALUATIFS	Constats	Recommandations
CONFORMITÉ	<p>1. La Stratégie d'action demeure arrimée aux priorités gouvernementales, malgré une orientation économique plus marquée de ces dernières.</p>	<p>1. Maintenir une veille afin de s'assurer du maintien de la conformité des moyens d'action et des mesures structurantes avec les priorités gouvernementales.</p>
COHÉRENCE	<p>2. La cohérence globale existe entre les différentes composantes de la Stratégie d'action. Elle s'explique par le fait que les moyens d'action et les mesures structurantes s'articulent avec les objectifs de la Stratégie d'action.</p> <p>3. L'absence d'un modèle logique explicite de la Stratégie d'action dans son ensemble n'a pas permis d'avoir un aperçu global de l'intervention.</p>	<p>2. Renforcer la démarche méthodologique conduisant à la cohérence globale des interventions : lors de la phase de planification, s'assurer d'une concertation avec l'ensemble des parties prenantes.</p>
GOVERNANCE	<p>4. La structure de gouvernance n'a pas perduré, affectant ainsi la coordination interministérielle, la mise en œuvre de la Stratégie d'action et le suivi de sa mise en œuvre.</p>	<p>3. Mettre en place des instances de gouvernance :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Rétablir une instance de gouvernance interministérielle ; ▶ Instaurer une structure de suivi au sein du MIDI, afin de coordonner la mise en œuvre et soutenir les suivis opérationnels et budgétaires des projets.

ENJEUX ÉVALUATIFS	Constats	Recommandations
MISE EN ŒUVRE	<p>5. Une Stratégie perçue comme ambitieuse dans sa portée et ses échéances, considérant un contexte de mise en œuvre ne permettant pas d’assurer sa pleine réalisation.</p> <p>6. Un effort considérable est observé en matière de suivi des différents moyens d’action effectué à travers des fiches de suivi. Toutefois, les fiches de suivi ne mettent pas en évidence le lien entre les activités complétées et les résultats atteints pour chaque moyen d’action ni de rapporter sur l’atteinte des objectifs stratégiques de la Stratégie d’action dans son ensemble.</p>	<p>4. S’assurer d’une planification de projet concertée, en fonction de la réalité du contexte :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ S’assurer de la cohérence des séquences des activités à réaliser; ▶ Déterminer les cibles à atteindre en même temps que les indicateurs, afin de s’assurer de la faisabilité des activités selon le calendrier établi. <p>5. Communiquer au sein du MIDI et auprès des autres ministères et organismes sur la priorité à accorder aux projets et informer les parties prenantes sur leur état d’avancement.</p> <p>6. S’assurer que les outils de suivi captent précisément les niveaux de réalisation des moyens d’action et que les informations collectées soient uniformisées.</p>

Sigles utilisés

CDPDJ	Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse
CSLF	Conseil supérieur de la langue française
DEPAE	Direction de l'évaluation de programmes et des analyses économiques
DPCP	Directeur des poursuites criminelles et pénales
DSII	Direction de la société inclusive et interculturelisme
MAMOT	Ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire
MCC	Ministère du Conseil exécutif
MEES	Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur
MEI	Ministère de l'Économie et de l'Innovation
MFQ	Ministère de la Famille
MIDI	Ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion
MJQ	Ministère de la Justice du Québec
MO	Ministères et organismes
MRIF	Ministère des Relations internationales et de la Francophonie
MSP	Ministère de la Sécurité publique
MSSS	Ministère de la Santé et des Services sociaux
MTESS	Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale
OPQ	Office des professions du Québec
OQLF	Office québécois de la langue française
SAA	Secrétariat aux affaires autochtones
SCT	Secrétariat du Conseil du trésor
SES	Secrétariat aux emplois supérieurs
SPL	Secrétariat à la politique linguistique
SRM	Secrétariat à la région métropolitaine

Liste des tableaux, figures, encadrés et graphiques

Tableaux

Tableau 1 : Constats et recommandations	vii
Tableau 2 : Mesures structurantes	15
Tableau 3 : Satisfaction des répondant(e)s aux entrevues concernant la capacité du MIDI à suivre la mise en œuvre des moyens d'action.....	42

Figures

Figure 1 : Méthodes de collecte des données	23
Figure 2 : Articulation des objectifs, des mesures et des moyens d'action.....	35

Encadrés

Encadré 1 : La notion de théorie du changement.....	24
Encadré 2 : La notion de partie prenante	37

Graphiques

Graphique 1 : Perception des répondant(e)s au sondage sur les fiches de suivi des moyens d'action en tant qu'outil de suivi	41
Graphique 2 : Perception des répondant(e)s au sondage concernant le suivi de la mise en œuvre par le MIDI.....	43
Graphique 3 : Niveau d'accord des répondant(e)s au sondage avec divers énoncés	51

Introduction

Depuis 1990, l'action du Québec en matière d'immigration, de participation et d'inclusion était fondée sur la politique *Au Québec pour bâtir ensemble*. Plus de vingt années plus tard, le Québec se trouve confronté à des changements sociaux et économiques qui nécessitent une adaptation de sa politique d'immigration. C'est pourquoi en décembre 2013, le gouvernement a entamé une révision en profondeur de cette action afin d'élaborer une politique qui répondrait aux enjeux actuels et qui viserait à résoudre certaines problématiques sociétales persistantes. Ainsi, en 2016, le gouvernement du Québec s'est doté de la politique *Ensemble, nous sommes le Québec* (ci-après la Politique) pour encadrer ses interventions dans les enjeux d'immigration, de diversité et de vivre-ensemble. Il s'agit de l'une des pierres angulaires de cette révision en profondeur.

Pour concrétiser la vision de cette politique de 2016 à 2021, le gouvernement du Québec a également adopté la Stratégie d'action en matière d'immigration, de participation et d'inclusion (ci-après la Stratégie d'action). Il s'est alors engagé à évaluer la Stratégie d'action afin de s'assurer de l'efficacité et de la pertinence des actions déployées. Il a confié au ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion (MIDI) le soin de coordonner les travaux d'évaluation nécessaires.

Le rapport qui suit présente l'évaluation de l'implantation de la mise en œuvre de la Stratégie d'action, telle que proposée dans le Cadre d'évaluation de l'implantation déposé au printemps 2018. Il y est prévu une évaluation de la gouvernance, de la mise en œuvre, de la cohérence ainsi que de la conformité des moyens d'action de la Stratégie d'action aux priorités gouvernementales. En outre, une évaluation de la performance qui s'intéressera, notamment, à la pertinence et à l'efficacité de la Stratégie d'action, est prévue pour 2020.

Ce rapport présente, en première partie, la description de la Stratégie d'action. La description de son évaluation se trouve en deuxième partie. La troisième partie constitue le cœur du rapport en révélant les résultats de l'analyse qui sont ensuite déclinés en constats et en recommandations.

Section 1 : Description du Programme

Cette section présente la Stratégie d'action à travers son contexte, sa raison d'être et ses différentes composantes. Cette présentation répond aux exigences du cadre d'évaluation de programme du Secrétariat du Conseil du trésor.

1.1 Contexte de la Stratégie d'action

Le MIDI, maître d'œuvre de la Stratégie d'action, a collaboré avec l'ensemble des MO afin de se doter d'une compréhension commune des grands enjeux liés à l'immigration, à la participation et à l'inclusion. Les travaux menés dans le cadre de cet exercice de réflexion, dont la consultation publique en commission parlementaire, tenue de décembre 2014 à février 2015, ont permis de dégager une vision de ces enjeux partagée par l'ensemble des acteurs concernés :

Le Québec, une société francophone et inclusive qui vise une plus grande prospérité en s'appuyant sur l'immigration et la pleine participation des personnes immigrantes et des minorités ethnoculturelles³.

Cette vision, au cœur de la nouvelle politique, expose les enjeux et les problématiques ainsi que les objectifs privilégiés par le gouvernement. Elle établit également le partage des responsabilités entre les différents acteurs intéressés.

Afin de concrétiser cette vision, une première Stratégie d'action en matière d'immigration, de participation et d'inclusion a été élaborée.

1.2 Raison d'être

La Stratégie d'action repose sur la volonté gouvernementale de réaliser sa vision en matière d'immigration, de participation et d'inclusion, par l'intermédiaire des actions mises en œuvre par les MO. Pour cela, les dimensions sociétales, en tant que facteurs déterminants de cette politique, ont été prises en compte.

³ MIDI, *Ensemble, nous sommes le Québec, Politique québécoise en matière d'immigration, de participation et d'inclusion*, Gouvernement du Québec, novembre 2015, p. 15.

1.3 Dimensions sociétales et enjeux

La prospérité du Québec, la vitalité du français, la société inclusive et la pleine participation sont les principales dimensions sur lesquelles le gouvernement a décidé d'agir. Ces dimensions réfèrent aux deux enjeux identifiés lors de l'élaboration de la Politique :

- ▶ Un Québec misant sur la contribution de l'immigration à sa prospérité et à la vitalité du français;
- ▶ Une société inclusive et engagée à favoriser la pleine participation.

La résolution des problématiques soulevées par ces enjeux se fera à partir de l'atteinte des grands objectifs de la Politique et de la Stratégie d'action.

1.4 Composantes de la Stratégie d'action

Les composantes de la Stratégie d'action sont représentées schématiquement à travers le modèle logique (annexe 1) conçu par l'équipe d'évaluation de programmes.

Le modèle logique est la « représentation schématique de la chaîne de résultats d'un programme comprenant les intentions du programme, ses différentes composantes et les effets visés⁴ ». En tant qu'outil d'évaluation, il fait ressortir la logique entre l'intervention et le changement visé, et expose les relations de cause à effet.

Cet outil facilite la compréhension des fondements, de la mise en œuvre et des résultats de la Stratégie d'action. Il permet de s'assurer que toutes les composantes de la Stratégie d'action forment un tout pour atteindre le changement visé par la politique gouvernementale. Il s'agit également d'un exercice descriptif par lequel les parties prenantes peuvent s'assurer que la Stratégie d'action possède des objectifs bien établis et des résultats attendus préalablement identifiés.

S'inspirant de ce modèle logique, il convient ainsi de présenter les quatre grands objectifs de la Stratégie d'action ainsi que ses différentes composantes.

1.4.1 Objectifs

La Politique et la Stratégie d'action comportent quatre grands objectifs qui précisent les aspects sur lesquels le gouvernement a décidé d'agir pour concrétiser sa vision :

- ▶ Miser sur l'apport stratégique de l'immigration permanente et temporaire;
- ▶ Faire en sorte que les personnes immigrantes puissent réaliser leurs démarches avec célérité;

⁴ Secrétariat du Conseil du trésor, *Glossaire des termes usuels en mesure de performance et en évaluation : pour une gestion saine et performante*, Gouvernement du Québec, [en ligne : https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/glossaire_termes_usuels.pdf], p. 14.

- ▶ Consolider les liens de confiance et de solidarité entre les personnes de toutes origines;
- ▶ Viser l'égalité réelle en associant et concertant les acteurs économiques, les partenaires des milieux de vie ainsi que les ministères et organismes.

L'annexe 2 présente les objectifs ainsi que le complément d'information sur les résultats attendus à long terme, inscrits dans la Stratégie d'action.

1.4.2 Nature de l'intervention : les mesures structurantes

Au cours des cinq années visées par la Stratégie d'action (2016-2021), le gouvernement du Québec vise à mettre en place douze mesures structurantes afin d'agir de façon cohérente et efficace pour atteindre les objectifs fixés par la Politique.

Le concept de mesure structurante qui a guidé l'élaboration de la Stratégie d'action n'est qu'un terme usuel pour décrire la nature d'une intervention publique. Il n'était, jusqu'à présent, abordé dans aucune littérature scientifique liée à l'élaboration des politiques publiques ou à l'évaluation de programme. Une analyse des caractéristiques souvent attribuées à l'action publique dite structurante et un exercice de définition du terme ont été réalisés.

Au terme de cet exercice, dont les résultats ont été partagés avec les MO, la définition suivante d'une **mesure structurante** a été élaborée dans le cadre de suivi et d'évaluation préliminaire :

Intervention publique innovante, de grande portée, cohérente avec l'approche interculturelle du Québec et dont les résultats en matière d'immigration, de participation et d'inclusion auront des effets tangibles sur la pleine participation des personnes immigrantes et des minorités ethnoculturelles à la société québécoise.

Des moyens d'action sont rattachés à ces mesures structurantes afin d'apporter une réponse concertée et pertinente aux préoccupations contenues dans la nouvelle Politique. Le tableau 1, à la page suivante, présente les mesures structurantes retenues dans le cadre de la Stratégie d'action.

Tableau 2 : Mesures structurantes

MESURE	Libellé
1.1.1	Mettre en place un système d'immigration compétitif qui permet d'assurer une adéquation optimale entre les besoins du Québec et les profils des personnes immigrantes
1.1.2	Résoudre les difficultés liées à la reconnaissance des compétences des personnes immigrantes afin que leur contribution à l'essor économique soit rapide et réussie
1.1.3	Réaffirmer l'engagement profond du Québec à l'égard du principe de réunification familiale ainsi que sa volonté de partager avec la communauté internationale l'accueil des personnes réfugiées et de répondre à d'autres situations humanitaires
1.2.1	Déployer une offre de services concertée, équitable et adaptée aux profils et aux besoins des personnes immigrantes afin d'accélérer et de faciliter leur parcours
1.2.2	Enrichir la francisation à visée professionnelle afin que les personnes immigrantes puissent acquérir les compétences en français qui permettent d'occuper un emploi correspondant à leur qualification
2.1.1	Affirmer l'interculturalisme afin d'édifier une nation inclusive qui bénéficie de la participation de chaque personne et qui conjugue sa diversité à l'affirmation de son identité distincte
2.1.2	Renforcer l'éducation aux droits et libertés de la personne ainsi que la formation interculturelle afin de favoriser la compréhension des valeurs démocratiques et d'en affirmer le caractère fondamental
2.1.3	Promouvoir le rôle du français comme langue d'intégration et de cohésion sociale afin d'assurer la vitalité de la langue commune de la société québécoise
2.2.1	Miser sur l'engagement du milieu économique afin qu'il saisisse davantage les possibilités offertes par le plein potentiel des personnes de toutes origines
2.2.2	Mettre en place une nouvelle approche partenariale avec les municipalités et les acteurs des milieux de vie pour édifier des collectivités plus accueillantes et inclusives
2.2.3	Viser une représentation équitable de la diversité ethnoculturelle pour que les institutions reflètent la richesse de cette diversité
2.2.4	S'assurer que les programmes et les services publics répondent aux besoins d'une population diversifiée
Autres	La Stratégie d'action prévoit des mesures pour renforcer les connaissances sur la participation et l'inclusion au Québec

L'application de ces mesures structurantes a requis une étroite collaboration opérationnelle avec les MO responsables de moyens d'action. Ce qui demande un solide partenariat entre le MIDI et les MO.

1.4.3 Partenaires

Une étroite collaboration opérationnelle est requise avec les MO responsables de moyens d'action. Certains MO ont été appelés à jouer un rôle plus important que d'autres. Les principaux partenaires de la Stratégie d'action sont :

- ▶ Le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur (MEES);
- ▶ Le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT);
- ▶ Le ministère de la Sécurité publique (MSP);
- ▶ Le ministère de la Justice du Québec (MJQ);
- ▶ Le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MTESS);
- ▶ Le ministère des Relations internationales et de la Francophonie (MRIF);
- ▶ Le ministère de l'Économie et de l'Innovation (MEI).

Précisons que deux moyens d'action présentent la particularité d'être sous la responsabilité de l'ensemble des MO et que dix autres moyens d'action demandent la collaboration de l'ensemble des MO.

De plus, les organisations suivantes ont contribué à la conception de la Stratégie d'action bien qu'elles ne soient pas responsables ou premières collaboratrices d'un moyen d'action particulier :

- ▶ Le Secrétariat à la région métropolitaine (SRM);
- ▶ Le Secrétariat aux affaires autochtones (SAA).

Les municipalités, les collectivités locales, les partenaires privés (par exemple, la Chambre de commerce du Montréal métropolitain) et certaines fondations philanthropiques sont également des partenaires de la Stratégie d'action dans le cadre de certains moyens d'action.

Cette approche collaborative a permis d'agir sur l'ensemble des clientèles visées par la Stratégie d'action.

1.4.4 Clientèles cibles

Les clientèles cibles de la Stratégie d'action sont diversifiées. Selon les actions, une clientèle peut regrouper un très large bassin de personnes (par exemple, l'ensemble de la population) ou peut être très précise (par exemple, les personnes ayant un statut temporaire qui utilisent des services d'intégration en ligne). Elles peuvent cependant être regroupées en deux grands ensembles : les personnes immigrantes et la société accueillante et inclusive telles qu'illustrées à l'annexe 3.

Dans l'ensemble, les clientèles cibles sont étroitement liées aux enjeux et aux objectifs de la Stratégie d'action. En fonction du contexte sociétal, les clientèles pourraient être appelées à changer au cours de la mise en œuvre de la Stratégie d'action ou à son terme.

Afin de réaliser les activités de production, des ressources regroupées en intrants ont été mobilisées.

1.4.5 Intrants

Les intrants mis à disposition pour la mise en œuvre de cette Stratégie d'action incluent des ressources humaines, matérielles, documentaires et financières.

1.4.5.1 Ressources humaines et matérielles

Les ressources humaines prévues pour la mise en œuvre de cette Stratégie d'action incluent le personnel des MO, notamment les principaux partenaires du MIDI responsables de la coordination de cette action. Quant aux ressources matérielles, elles dépendent du budget alloué à chaque moyen d'action que les MO doivent mettre en œuvre.

1.4.5.2 Ressources documentaires

Les ressources documentaires constituent la base qui a conduit à l'élaboration de la Stratégie d'action. Elles sont multiples et reflètent le contexte et la vision politique de l'époque. Dans cette documentation sont inclus :

- ▶ L'Énoncé de politique de 1990 en matière d'immigration et d'intégration, Au Québec pour bâtir ensemble;
- ▶ Le rapport de la consultation publique en commission parlementaire du 19 décembre 2014 au 15 février 2015;
- ▶ Les points saillants de la consultation publique du 23 février 2015;
- ▶ La Loi sur l'exercice des droits fondamentaux et des prérogatives du peuple québécois et de l'État du Québec (RLRQ, chapitre E-20.2);
- ▶ La Politique québécoise en matière d'immigration, de participation et d'inclusion de 2015, Ensemble, nous sommes le Québec;
- ▶ Le Recueil de statistiques sur l'immigration et la diversité au Québec;
- ▶ L'analyse sommaire de la revue de presse de la consultation publique de 2015.

1.4.5.3 Ressources financières

Le budget 2015-2016 du gouvernement du Québec a prévu 42,5 M\$ sur cinq ans pour certaines mesures de la Stratégie d'action. Plus précisément, « le Plan économique du Québec, *Ensemble, on développe notre économie*, a prévu 22,5 M\$ pour les trois premières années de la Stratégie d'action⁵ ». La ventilation de ce montant entre certaines mesures structurantes et les sommes dépensées en date du 23 février 2018 est présentée dans un tableau à l'annexe 4. Il est à noter que 33 des 61 moyens d'action sont financés à même les crédits réguliers des MO responsables de les mettre en œuvre : ce qui explique l'absence de fonds pour ceux-ci dans le tableau. Afin d'alléger le suivi de la mise en œuvre de la Stratégie d'action, il a été convenu de ne pas colliger l'information sur les sommes utilisées pour ces moyens d'action.

L'ensemble de ces intrants doit servir à la réalisation des activités prévues dans le cadre de chaque moyen d'action.

1.4.6 Activités de production : moyens d'action

Les activités de production sont les 61 moyens d'action prévus dans le cadre de la Stratégie d'action. Étant diversifiés, ils produiront des résultats par l'intermédiaire des actions concrètes et concernent particulièrement :

- ▶ Le partage de pratiques et d'expertise;
- ▶ La création, la simplification, la transformation, l'adaptation et la diversification de services, de programmes, de formations et d'outils;
- ▶ La création, la consolidation et l'optimisation de partenariats existants;
- ▶ La réalisation de recherches, d'enquêtes et d'analyses.

Il est à noter que six moyens d'action concernent le renforcement de la connaissance sur la participation et l'inclusion. Finalement, deux moyens d'action liés à la gouvernance de la Stratégie d'action sont également présents et concernent notamment son évaluation.

La mise en œuvre des activités prévues dans la Stratégie d'action doit produire des extrants visant eux-mêmes à produire des effets à court terme et moyen terme.

1.4.6 Extrants et effets à court terme

Il importe de souligner que « les extrants sont des biens ou des services (par exemple, un document d'information, l'aménagement d'un parc, un renseignement, une subvention) observables et mesurables. Leur production étant habituellement sous le contrôle de

⁵ MIDI, *Cadre d'évaluation de l'implantation, Stratégie d'action en matière d'immigration, de participation et d'inclusion*, Gouvernement du Québec, avril 2018, p. 12.

l'organisation, il est généralement plus facile d'en rendre compte, comparativement aux effets⁶ ». Ils découlent directement des activités réalisées dans le cadre de la Stratégie d'action.

Dans l'administration publique québécoise, le terme « effet » est utilisé pour désigner 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 : effets à court terme, à moyen terme et à long terme, comme c'est le cas ici⁷. Ceci permet notamment de présenter la relation de cause à effet prévue entre les extrants et les différents effets escomptés.

L'annexe 5 présente la matrice des 68 résultats attendus selon les objectifs et les mesures structurantes auxquels ils sont associés.

1.4.7 Effets à long terme

Selon les libellés des quatre grands objectifs et l'information qui les complète, les effets à long terme attendus sont les suivants :

- ▶ L'accroissement de la population en âge de travailler;
- ▶ L'accroissement de la connaissance et de l'usage du français chez les personnes immigrantes;
- ▶ L'amélioration et la facilitation de l'insertion professionnelle des personnes immigrantes;
- ▶ L'amélioration de la réponse gouvernementale en matière de services pour les personnes immigrantes à besoins particuliers;
- ▶ La réduction des iniquités et des discriminations systémiques à l'égard des personnes immigrantes et des minorités ethnoculturelles dans un emploi à la hauteur des compétences;
- ▶ La réduction de la discrimination à l'embauche et l'amélioration de l'inclusion en milieu de travail des personnes immigrantes et des minorités ethnoculturelles;
- ▶ L'amélioration de la cohabitation harmonieuse dans les milieux de vie;
- ▶ L'établissement durable des personnes immigrantes, notamment dans les régions qui vivent des manques de main-d'œuvre;
- ▶ La prise en compte des besoins des personnes immigrantes et des minorités ethnoculturelles dans les politiques et les programmes publics, de même que dans l'ensemble du secteur public.

⁶ SCT, *Glossaire des termes usuels en mesure de performance et en évaluation*, 2013, [en ligne : http://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/glossaire_termes_usuels.pdf].

⁷ *Idem*.

Notons que ces effets sont de l'ordre de changements sociaux ou étatiques importants dont la manifestation n'a fait que débiter au terme de cette première Stratégie d'action. Il s'agit de résultats stratégiques qui ne relèvent pas toujours du contrôle gouvernemental, mais qui se situent dans sa sphère d'influence.

La présentation de cette section a permis d'avoir la compréhension du fondement de la Stratégie d'action à travers son contexte, sa raison d'être, sa structure, ses différentes composantes. Elle a introduit la réflexion vers la démarche évaluative à adopter, présentée dans la section suivante.

Section 2 : Stratégie d'évaluation

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

2.1 Objectif de l'évaluation

La mise en œuvre de la Stratégie d'action requiert d'importantes ressources et l'implication de plusieurs MO. Le gouvernement a voulu s'assurer que son action est rigoureuse, responsable, cohérente, et efficace. En ce sens, il s'est engagé à suivre les progrès réalisés, à mesurer les retombées des actions déployées et à s'assurer de leur pertinence. Le respect de cet engagement se traduit, notamment, par la mise en place d'un mécanisme de suivi des résultats. À cette étape de la mise en œuvre de la Stratégie d'action, une première évaluation de l'implantation a été requise. Selon le SCT, « l'évaluation de l'implantation s'intéresse à la mise en œuvre et au fonctionnement d'un programme, à sa dynamique et aux facteurs tant internes qu'externes, qui influent sur sa mise en œuvre⁸ ».

Ainsi, l'objectif de cette évaluation consiste à déterminer dans quelle mesure la mise en œuvre de l'intervention se déroule conformément à ce qui avait été prévu au moment de sa conception. Les constats et les recommandations de cette démarche pourront être utilisés pour ajuster la mise en œuvre de cette Stratégie d'action ou pour améliorer la conception et la mise en œuvre de nouvelles Stratégies d'action à venir.

2.2 Enjeux et questions d'évaluation

L'évaluation a porté sur les quatre enjeux suivants :

- ▶ La **conformité** de la Stratégie d'action aux politiques et aux priorités gouvernementales, notamment la politique *Ensemble, nous sommes le Québec*;
- ▶ La **cohérence interne** des composantes de la Stratégie d'action. Cette démarche a permis de vérifier, à l'aide d'un examen théorique, si les moyens d'action sont conséquents aux mesures structurantes prévues et s'ils peuvent vraisemblablement permettre d'atteindre les objectifs de la Stratégie d'action;
- ▶ Le fonctionnement du **mécanisme de gouvernance** de la Stratégie d'action. La qualité de la gouvernance se mesure notamment dans la dynamique de coordination et le mode de partage des rôles et responsabilités;
- ▶ La **mise en œuvre des moyens d'action**. La démarche évaluative a permis de déterminer si la mise en œuvre des moyens d'action s'est déroulée conformément à ce qui avait été

⁸ SCT, *Cadre d'évaluation*, [en ligne : https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/eval-progr_02.pdf].

prévu à leur conception et de cerner les facteurs influençant leur fonctionnement. Cette démarche est effectuée également dans une optique d'apprentissage et d'amélioration.

Des enjeux précédemment déterminés découlent les questions d'évaluation. Il a d'abord s'agit de poser la question principale, à savoir si l'implantation de la Stratégie d'action a été effectuée telle que conçue. Ce questionnement principal a permis de formuler les cinq questions suivantes :

1. La mise en œuvre des moyens d'action se déroule-t-elle comme prévu?
2. Dans quelle mesure la gouvernance de la Stratégie d'action permet-elle une mise en œuvre de la Stratégie et un suivi satisfaisant de ses résultats?
3. Dans quelle mesure les moyens d'action s'inscrivent-ils de manière cohérente avec les mesures structurantes et les objectifs de la Stratégie d'action?
4. Dans quelle mesure les moyens d'action et les mesures structurantes s'arriment-ils toujours aux priorités gouvernementales?
5. Quels ajustements permettraient d'améliorer cet arrimage?

2.3 Stratégie d'évaluation

La Stratégie d'évaluation retenue est synthétisée en tableau à l'annexe 6. Celui-ci présente les questions d'évaluation retenues selon les enjeux évaluatifs de même que les indicateurs ou les renseignements qui doivent permettre d'y répondre. Par indicateur, nous entendons ici : « [une] mesure qui sert à évaluer ou à apprécier les résultats, l'utilisation des ressources, l'état d'avancement des travaux, le contexte, etc. Un indicateur permet d'apprécier un phénomène qualitativement ou quantitativement à l'aide des données ou des renseignements utilisés comme points de repère⁹ ». L'évaluation s'est réalisée de la façon suivante :

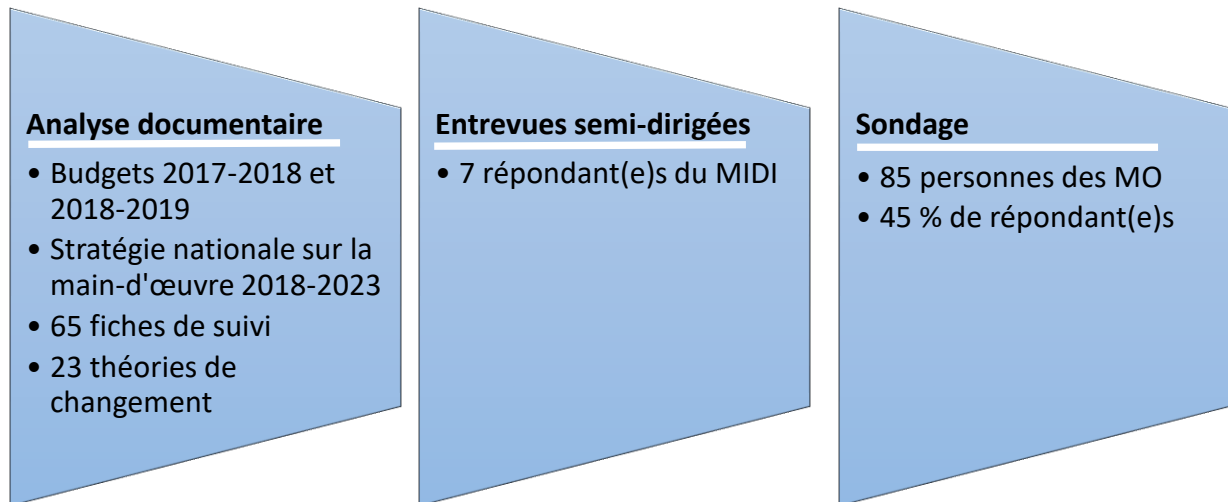
- ▶ Développer les outils de collecte de données;
- ▶ Collecter et traiter les données;
- ▶ Analyser les données et en tirer des conclusions et des recommandations;
- ▶ Rédiger le rapport d'évaluation;
- ▶ Faire approuver le rapport d'évaluation.

⁹ SCT, *Glossaire des termes usuels en mesure de performance et en évaluation*, 2013, [en ligne : http://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/glossaire_termes_usuels.pdf].

2.4 Méthodes de collecte de données

Les données ont été collectées à partir du sondage, d'entrevues semi-dirigées et de l'analyse documentaire. Les différentes sources ont permis de trianguler les données. La figure ci-dessous représente les différentes méthodes de collecte.

Figure 1 : Méthodes de collecte des données



2.4.1 Analyse documentaire

L'analyse documentaire a été l'une des méthodes de collecte de données utilisées dans le cadre de cette évaluation. L'équipe d'évaluation de programmes a procédé à l'analyse du cadre normatif et décisionnel à partir de juillet 2018; notamment les politiques, les directives ou les plans ainsi que les prises de position publiques qui documentent les priorités actuelles du gouvernement du Québec. La documentation sur les budgets du gouvernement présente généralement les priorités et les grandes orientations pour la prochaine année financière. D'autres sources d'information, telles que les 65 fiches de suivi des moyens d'action et les 23 théories de changement validées, ont été analysées en fonction de leur complétude et de leur pertinence pour les besoins de cette évaluation.

Encadré 1 : La notion de théorie du changement

La théorie du changement est « une façon de décrire comment un groupe espère atteindre un but donné à long terme¹⁰ ».

En règle générale, une théorie du changement comporte :

- ▶ Un modèle logique ou une chaîne de résultats;
- ▶ Des hypothèses et une définition des risques et, parfois, des mécanismes associés à chaque lien du modèle logique ou de la chaîne de résultats;
- ▶ Un exposé des facteurs externes qui peuvent influencer sur les résultats prévus;
- ▶ Les preuves empiriques à l'appui des hypothèses et la définition des risques et des facteurs externes¹¹.

Dans le contexte de la Stratégie d'action, le terme de « théorie du changement » réfère à une description de la conception des moyens d'action. En effet, les théories du changement élaborées dans le cadre de l'évaluation de la Stratégie d'action expliquent la relation logique de cause à effet des objectifs de chaque moyen d'action mis en œuvre par des activités, qui créent elles-mêmes des extrants afin de produire des effets à court et moyen terme.

2.4.2 Entrevues semi-dirigées

L'entrevue semi-dirigée « est une technique qualitativement utilisée. Elle permet de centrer le discours des personnes interrogées autour de différents thèmes définis au préalable par les enquêteurs et de les consigner dans un guide d'entretien¹² ». Le groupe de répondantes et de répondants était composé de personnel professionnel et de gestionnaires du MIDI qui sont ou qui ont été impliqués dans le suivi ou dans la mise en œuvre de moyens d'action. Pour procéder à la collecte de ce type de données, un guide d'entrevue composé de 16 questions concernant les différents aspects de l'évaluation de la mise en œuvre de la Stratégie d'action a été conçu. Les entrevues se sont déroulées au cours du mois de juin 2018.

¹⁰ Anderson, A. A., *The Community Builder's Approach to Theory of Change: A Practical Guide to Theory Development*, The Aspen Institute Roundtable on Community Change, 2005.

¹¹ Conseil du trésor, *Approches d'évaluation axées sur la théorie : concepts et pratiques*, Gouvernement du Canada, 2012, [en ligne : <https://www.tbs-sct.gc.ca/hgw-cgf/oversight-surveillance/ae-ve/cee/tbae-aeat/tbae-aeatpr-fra.asp>, consulté le 30 avril 2019].

¹² Royer, Chantal et al. *Les entretiens individuels dans la recherche en sciences sociales*, dans Perspectives comparatives Hors-Série n 7– Actes du colloque de l'Association pour la recherche quantitative, [en ligne : www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/.../HS7_Texte_Royer_Baribeau.pdf]

2.4.3 Sondage

À la suite des entrevues réalisées auprès des gestionnaires et du personnel professionnel du MIDI impliqués dans le suivi de la mise en œuvre des moyens d'action, il a été décidé de développer un sondage afin d'approfondir certaines questions. Le questionnaire était disponible en ligne, entre le 13 septembre et le 2 octobre 2018, sur la plateforme Simple Sondage. Il a été entièrement rempli par 36 personnes-ressources sur les 85 personnes invitées à y répondre; ces 85 personnes étant impliquées dans le suivi de la mise en œuvre des moyens d'action.

Les répondantes et les répondants ont dû répondre à des questions concernant les trois aspects suivants :

- ▶ Si le déroulement de la mise en œuvre est tel que prévu ainsi que sur les facteurs qui influencent cette mise en œuvre;
- ▶ L'arrimage entre les moyens d'action et les nouvelles réalités et priorités gouvernementales;
- ▶ Les outils élaborés et les procédures mises en place pour assurer le suivi de la mise en œuvre.

2.5 Méthodes d'analyse de données

La collecte des informations à partir de l'analyse documentaire, des entrevues semi-dirigées et du sondage a été une étape importante pour procéder à l'analyse des données. Pour ce faire, la méthode priorisée est celle de l'analyse de contenu qui « est un mode de traitement d'information et qui s'applique à toutes formes de communication, de discours et d'images¹³ ». Des grilles d'analyses avec des critères permettant de répondre aux questions d'évaluation ont été développées pour garantir une analyse systématique et uniforme des théories du changement et des fiches de suivi des moyens d'action.

Quant aux entrevues, qui ont duré entre 25 et 60 minutes, elles ont été enregistrées afin de garantir l'exactitude du verbatim lors de la transcription. Les verbatim ont ensuite été traités par le logiciel NVivo afin de faire ressortir les éléments principaux servant à l'analyse du discours.

Compte tenu du nombre restreint de répondantes et de répondants au sondage, l'analyse s'est faite à l'aide du logiciel Excel sur la base des données issues de la plateforme Simple sondage.

¹³ Picard, André, *Utilisation de l'analyse de contenu dans une recherche en éducation musicale*, Recherche en éducation musicale au Québec, numéro 11, p. 33-56, janvier 1992, [en ligne https://www.mus.ulaval.ca/reem/REEM_30_Analyse.pdf]

2.6 Échantillonnage

Pour la collecte des données, l'échantillonnage a été effectué ainsi :

- ▶ Les fiches de suivi des moyens d'action et les théories de changement qui ont été analysées ont été choisies selon leur degré de complétude;
- ▶ Les questionnaires des répondantes et des répondants au sondage ont été sélectionnés selon leur degré de complétude et en fonction de l'implication des 36 gestionnaires et du personnel professionnel des MO dans l'élaboration et la mise en œuvre des moyens d'action;
- ▶ Les 7 répondantes et répondants aux entrevues semi-dirigées avaient été identifiés par les membres du comité d'évaluation pour le rôle qu'ils ont joué dans l'élaboration, la mise en œuvre ou le suivi de la Stratégie d'action.

2.7 Limites méthodologiques

Compte tenu de l'ampleur des données à analyser, il aurait pu être possible de procéder à un échantillonnage pour certaines des méthodes de collecte de données. Or, pour les raisons qui suivent, pouvant varier en fonction de la méthode de collecte de données, cela n'a pas été possible.

2.7.1 Analyse documentaire

Dans le cadre d'évaluation de la Stratégie d'action préparé en avril 2018, des réserves ont été émises quant à la possible nature périmée, incomplète ou inexacte des données issues des théories de changement et des fiches de suivi. Cette situation suscite des limites à notre analyse puisqu'il a été difficile de connaître les données qui n'étaient pas à jour. Par ailleurs, du fait de la mobilité du personnel au sein de la Direction de l'évaluation de programmes, les données ont été collectées en juin et en juillet, puis de septembre à octobre 2018 et les travaux d'évaluation ont repris en février 2019. Il n'a donc pas été possible de valider l'ensemble des données avec les personnes responsables des différents moyens d'action au sein des MO.

Ainsi, 36 % des théories du changement applicables aux moyens d'action dont le Ministère était responsable, et qui avaient été terminées et validées, ont été considérées pour l'analyse. Également, 65 fiches de suivi des moyens d'action ont été analysées afin de tenter de déterminer les niveaux de réalisation de chacun des moyens d'action.

2.7.2 Entrevues semi-dirigées

Les personnes interviewées ont été sélectionnées en raison de leur rôle dans la Stratégie d'action. Les entrevues ont eu lieu avec les personnes toujours en fonction au Ministère. Par ailleurs, les données collectées jusqu'en juillet 2018 selon le cadre d'évaluation ne reflètent pas les possibles évolutions qui auraient pu survenir à la suite des élections d'octobre 2018.

2.7.3 Sondage

Toutes les personnes responsables d'un moyen d'action au sein de la Stratégie ont été identifiées au sein de la population à sonder. La mobilité du personnel au sein des MO a fait recourir au choix de personnes-ressources disponibles qui ont été impliquées dans le suivi de la mise en œuvre des moyens d'action. Il n'a pas été nécessaire de procéder à un échantillonnage pour ce groupe : l'invitation a été transmise à l'ensemble de la population cible.

Malgré un taux de réponse global de 41,6 %, le nombre de personnes incluses dans la population cible du sondage (85 personnes) limite grandement les possibilités d'analyse. Le faible nombre de répondantes et de répondants réduit ainsi la possibilité de croiser les données pour dégager leur profil selon les réponses fournies. Il n'a pas non plus été possible d'appliquer une pondération qui mènerait à une généralisation des résultats.

2.8 Comité d'évaluation

Un comité d'évaluation a été formé pour soutenir les travaux d'évaluation de la Stratégie d'action. Le comité est présidé par la DEP et est constitué de gestionnaires ayant une bonne connaissance des différentes composantes de la Stratégie d'action. Cette structure comprend des représentantes et des représentants des directions suivantes :

- ▶ Direction de l'évaluation de programmes;
- ▶ Direction générale des politiques et programmes de francisation, de diversité et d'inclusion;
- ▶ Direction générale des politiques et programmes d'immigration et de prospection;
- ▶ Direction générale du développement des Stratégies de services;
- ▶ Direction de la planification budgétaire et financière.

Le Comité d'évaluation a assuré la qualité et la bonne marche de la démarche d'évaluation. Plus précisément, il avait les responsabilités suivantes :

- ▶ Examiner et valider le cadre d'évaluation de l'implantation;
- ▶ Pendant l'évaluation et lorsque requis, examiner et donner son accord à tout changement du cadre d'évaluation susceptible d'avoir des répercussions significatives, notamment sur l'échéancier, les coûts et les objectifs de l'évaluation. La direction

responsable de l'évaluation sollicite ensuite l'approbation des autorités du MIDI pour le changement concerné;

- ▶ Examiner et valider l'interprétation présentée par l'équipe d'évaluation en cas de divergence avec celle de la source de l'information;
- ▶ Examiner et valider les livrables de cette évaluation.

La Stratégie de l'évaluation, telle que décrite et mise en œuvre, a conduit à la collecte des données dont le traitement a fait ressortir les résultats de l'évaluation de l'implantation de la Stratégie d'action.

Section 3 : Résultats de l'évaluation

3.1 Conformité

Constat

- 1. La Stratégie d'action demeure arrimée aux priorités gouvernementales, malgré une orientation économique plus marquée de ces dernières.**

La Stratégie d'action s'inscrivant sur une période de cinq ans, les priorités du gouvernement peuvent fluctuer dans le temps. Il est donc nécessaire de s'assurer que les moyens d'action et les mesures structurantes s'inscrivent toujours dans les priorités gouvernementales afin de conserver leur pertinence aux yeux des décideuses et des décideurs. L'évaluation visait donc à :

- ▶ Déterminer si les moyens d'action et les mesures structurantes s'arriment aux priorités gouvernementales (question 4);
- ▶ Déterminer les ajustements requis pour améliorer cet arrimage (question 5).

La Stratégie d'action demeure arrimée aux priorités gouvernementales, malgré une orientation économique plus marquée de ces dernières

Pour déterminer si la Stratégie d'action demeure arrimée aux priorités gouvernementales, l'évaluation se base sur un examen de la documentation présentant les priorités gouvernementales et sur une analyse des réponses au sondage et des entrevues semi-dirigées.

Trois documents d'orientation ont été examinés afin de déterminer si la Stratégie demeure arrimée aux priorités gouvernementales :

- ▶ Le Plan économique du Québec, budget 2017-2018;
- ▶ Le Plan économique du Québec, budget 2018-2019;
- ▶ La Stratégie nationale sur la main-d'œuvre, 2018-2023.

Les budgets sont les outils de prédilection pour déterminer les priorités, puisqu'on y présente les grandes orientations et les choix auxquels on associe un montant d'argent et une échéance.

Voici les initiatives présentes dans le document du budget pour 2017-2018 et dont un lien peut être établi avec les mesures structurantes de la Stratégie d'action :

- ▶ Soutenir la recherche liée à des aspects sociaux de défis (tels que le développement durable et les changements démographiques) à l'égard, notamment, de l'immigration et de l'inclusion par une bonification du financement des Fonds de recherche du Québec. Cette initiative est liée à l'aspect de la gouvernance de la Stratégie d'action voulant une gouvernance responsable, cohérente et efficace et qui vise, notamment, un renforcement des connaissances;

- ▶ Bonifier le programme Interconnexion sur cinq ans relativement au moyen d'action C de la mesure 2.2.1 visant la mise en œuvre de programmes et d'initiatives d'embauche, d'accompagnement et de mentorat;
- ▶ Verser 400 000 \$ sur deux ans pour appuyer un projet visant à inciter les jeunes entrepreneurs et entrepreneuses à s'installer en région, soit les mesures 1.1.1 (moyen d'action B favorisant la venue de gens d'affaires talentueux et innovants) et 2.2.1 (moyen d'action B favorisant un environnement propice à l'entrepreneuriat, notamment en région);
- ▶ Favoriser la participation à des cours de français à temps complet, par l'augmentation de l'allocation de participation hebdomadaire pour les étudiants qui suivent des cours de français à temps complet relativement à l'objectif 1.2 afin de faire en sorte que les personnes immigrantes puissent réaliser leurs démarches avec célérité;
- ▶ Développer des outils pour améliorer la reconnaissance des acquis et des compétences avec un budget de 17,5 M\$ d'ici 2021-2022 pour accélérer le processus de reconnaissance des acquis et des compétences relativement à la mesure 1.1.2 pour résoudre les difficultés liées à la reconnaissance des compétences des personnes immigrantes.

De même, le budget de l'année suivante (2018-2019) présente également des initiatives qui démontrent la conformité des objectifs, des mesures structurantes et des moyens d'action avec les priorités du gouvernement :

- ▶ Engagement à mettre en place, en 2018, un nouveau processus de réception et de traitement des demandes d'immigration dans le cadre du Programme régulier des travailleurs qualifiés, soit le moyen d'action A de la mesure 1.1.1 (mettre en place un système d'immigration économique et permanente, souple et efficace);
- ▶ Une enveloppe de 92,1 M\$ pour favoriser la prospection et le recrutement des travailleuses et des travailleurs ainsi que des étudiantes et des étudiants étrangers, une initiative liée à l'objectif 1.1 qui vise à miser sur l'apport stratégique de l'immigration permanente et temporaire. Notons que le rapport intégrateur du Comité consultatif sur l'économie et l'innovation de 2017 recommandait d'« attirer et retenir plus de talents en facilitant l'entrée en emploi des jeunes diplômés et l'enracinement des étudiants internationaux par l'offre d'un nombre croissant de stages et d'emplois réservés ».

La Stratégie nationale sur la main-d'œuvre, élaborée à la suite du Rendez-vous national sur la main-d'œuvre, présente des mesures afin de soutenir l'activité économique du Québec et la croissance du niveau de vie de la population. En plus de présenter la Politique québécoise en matière d'immigration, de participation et d'inclusion et la Stratégie d'action, deux mesures sont énoncées :

- ▶ Mesure 8 : mettre en place un système de déclaration d'intérêt pour la sélection des personnes immigrantes, ce qui constitue le moyen d'action C de la mesure 1.1.1 de la Stratégie d'action (voir précédemment);

- ▶ Mesure 9 : mettre en œuvre une nouvelle approche intégrée de prospection et d'attraction de travailleuses et de travailleurs qualifiés, soit le moyen d'action B de la mesure 1.1.1 de la Stratégie d'action (voir précédemment).

L'analyse des initiatives, des mesures et des annonces des documents sur le budget et sur la Stratégie nationale sur la main-d'œuvre permettent de constater que les objectifs et les mesures structurantes de la Stratégie d'action demeurent arrimés aux priorités gouvernementales. On peut toutefois constater que ce ne sont pas toutes les mesures structurantes ni tous les moyens d'action qui se retrouvent dans l'un des documents analysés. De même, ils sont davantage de nature économique et visent principalement une intégration au marché du travail. Notons que cela ne signifie aucunement que les autres mesures structurantes et moyens d'action, dont le lien direct avec une priorité gouvernementale n'a pu être établi, ont perdu leur pertinence et leur importance.

En outre, une majorité de répondantes et de répondants au sondage a déclaré être en accord avec l'affirmation : « La Stratégie d'action demeure cohérente avec les priorités actuelles du gouvernement » (24 personnes en accord, comparativement à 5 en désaccord). Ce consensus confirme l'analyse documentaire.

Par contre, selon les répondantes et les répondants aux entrevues, l'accent a été mis sur le marché du travail davantage que sur les aspects plus sociaux de la Stratégie d'action. Ils ont en effet constaté une diminution de l'importance accordée aux éléments qui ne sont pas directement liés à la thématique économique, notamment pour ce qui est de rendre les collectivités territoriales plus accueillantes. Ils relèvent également que certaines sous-priorités liées aux relations interculturelles sont aussi moins présentes dans les discours. Selon ces personnes, il serait préférable de conserver la vision globale de la Stratégie en matière d'immigration, de participation et d'inclusion :

On a beau donner un emploi à quelqu'un, mais si sa famille n'est pas bien reçue, si l'école n'est pas bien organisée, si la communauté n'est pas là, on ne réussit pas. Et la force de cette Stratégie, de cette politique, c'est d'avoir analysé l'ensemble des éléments et l'ensemble des interventions à mettre de l'avant, que ce soit en interculturelisme ou en francisation, l'accueil des réfugiés dans l'humanitaire. Tous les éléments sont là, il faut, je pense, revenir à cette politique et à sa Stratégie qui a un peu une vision beaucoup plus globale et un peu moins réductrice et orientée. Il faut garder la vue d'ensemble.

En ce sens, les répondantes et les répondants estiment que depuis novembre 2017, les dimensions économiques de l'immigration et de l'intégration ont été priorisées, en arrimant les besoins d'immigration avec les besoins de main-d'œuvre du Québec. Les mesures structurantes dévoilées le 5 décembre 2017 s'inscriraient d'ailleurs dans cette lignée, les travaux sur le racisme et la discrimination systémique ayant obliqué vers des préoccupations liées à l'emploi afin « d'arrimer les besoins pressants en main-d'œuvre et l'accès à l'emploi des personnes

immigrantes, et ce, dans toutes les régions du Québec¹⁴ ». Toutefois, un autre répondant explique, quant à lui, que le thème de l'inclusion n'est pas incompatible avec les besoins économiques et qu'il est possible de démontrer l'apport des programmes à visée plus sociale à la prospérité du Québec.

Ainsi, ces orientations plus économiques restent cohérentes avec la Stratégie d'action qui vise, entre autres, l'intégration économique des immigrants. Elles ne constituent donc pas un obstacle à sa mise en œuvre.

Finalement, notons que la dernière question d'évaluation (question 5), portant sur un meilleur arrimage entre la Stratégie d'action et les priorités gouvernementales, ne peut pas faire l'objet d'une évaluation. En effet, aucun élément n'a été recueilli en ce sens au moment des entrevues semi-dirigées, bien qu'une question afférente figure au questionnaire, et qu'aucune question n'y réfère au sondage. Ainsi, malgré le constat favorable de l'arrimage entre les priorités gouvernementales et la Stratégie d'action, nous ne disposons pas des informations nécessaires nous permettant de considérer qu'aucun ajustement n'est requis en ce sens. Une veille est toutefois recommandée afin de s'assurer que les moyens d'action et les mesures structurantes s'inscrivent toujours dans les priorités gouvernementales.

Recommandation

- 1. Maintenir une veille afin de s'assurer du maintien de la conformité des moyens d'action et des mesures structurantes avec les priorités gouvernementales.**

¹⁴ MIDI, *Rapport annuel de gestion 2017-2018*, p. 4.

3.2 Cohérence

Constats

- 2. La cohérence globale existe entre les différentes composantes de la Stratégie d'action. Elle s'explique par le fait que les moyens d'action et les mesures structurantes s'articulent avec les objectifs de la Stratégie d'action.**
- 3. L'absence d'un modèle logique explicite de la Stratégie d'action dans son ensemble n'a pas permis d'avoir un aperçu global de l'intervention.**

L'enjeu évaluatif visait à démontrer la mesure dans laquelle les moyens d'action s'inscrivent de manière cohérente avec les mesures structurantes et les objectifs de la Stratégie d'action (question 3).

Pour y répondre, il s'agit de définir la cohérence, puis de présenter les éléments d'analyse. Selon le Conseil du trésor, la cohérence « vise à déterminer si les différentes composantes du programme (raison d'être, nature de l'intervention, objectifs de l'intervention, activités) et les résultats (extrants, effets) attendus ou obtenus sont cohérents avec la logique d'intervention du programme¹⁵ ». En d'autres termes, la cohérence est l'articulation des éléments de l'intervention avec la chaîne des résultats.

Dans le but d'évaluer la cohérence, une analyse des théories du changement a été réalisée sur 36 % des moyens d'action. Il résulte de cette analyse les constats et la recommandation suivants.

3.2.1 La cohérence globale existe entre les différentes composantes de la Stratégie d'action. Elle s'explique par le fait que les moyens d'action et les mesures structurantes s'articulent avec les objectifs de la Stratégie d'action.

On cherche ici l'évidence du lien entre la raison d'être de la Stratégie d'action, sa logique d'intervention et le changement attendu. Le tout s'articule autour de la vision du gouvernement à travers la Stratégie d'action pour faire du « Québec, une société francophone et inclusive, qui vise une plus grande prospérité en s'appuyant sur l'immigration et la pleine participation des personnes immigrantes et des minorités ethnoculturelles¹⁶ ».

¹⁵ SCT, *Outil d'évaluation des programmes*, Gouvernement du Québec, 2018, p. 19.

¹⁶ MIDI, *Ensemble, nous sommes le Québec, Politique québécoise en matière d'immigration, de participation et d'inclusion*, Gouvernement du Québec, novembre 2015, p. 15.

Les quatre objectifs de la Stratégie d'action concernent :

- ▶ L'apport stratégique de l'immigration temporaire et permanente;
- ▶ La facilitation pour la réalisation rapide des démarches de l'immigration;
- ▶ La consolidation des liens de confiance et la solidarité entre les personnes de toutes origines;
- ▶ L'égalité réelle basée sur la concertation et le partenariat des parties prenantes.

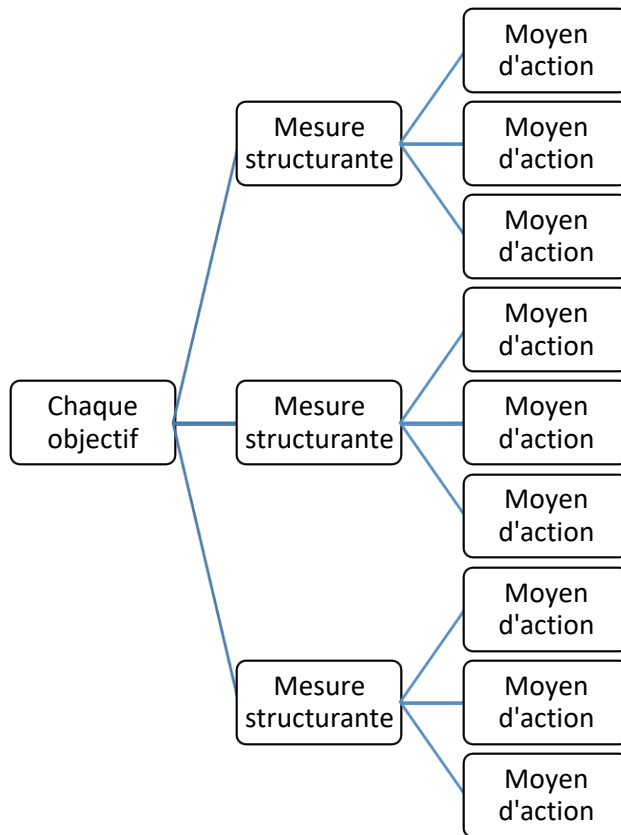
Ces objectifs, qui se complètent, dégagent l'orientation gouvernementale de l'immigration à travers douze mesures structurantes envisagées pour parvenir à la croissance économique, à la pérennité du français et à l'ouverture sur le monde de la société québécoise (voir l'annexe 5).

Chacune des douze mesures structurantes se décline en plusieurs moyens d'action.

L'articulation de ces composantes s'explique par le fait que les éléments de l'intervention (mesure structurante, moyen d'action et activités) conduisent à la chaîne des résultats (extrants et les effets à court et moyen terme), soit le changement attendu à la suite de la mise en œuvre de la Stratégie d'action.

La figure suivante illustre l'articulation précédemment décrite entre un objectif, ses mesures structurantes et les moyens d'action qui en découlent.

Figure 2 : Articulation des objectifs, des mesures et des moyens d'action



Exemple d'articulation entre les éléments

Nous avons sélectionné le moyen d'action 1.2.1.D comme exemple pour appuyer le deuxième constat. Ce type d'analyse a été réalisé pour l'ensemble des moyens d'action pour lesquels une théorie du changement avait été effectuée.

Ce moyen d'action consiste à « simplifier les démarches des personnes immigrantes en mettant en place une déclaration unique d'insertion au registre de l'état civil du Québec des actes de naissance qui permette, en une seule action, de partager avec les ministères et organismes concernés des documents d'état civil validés¹⁷ ». Celui-ci fait partie d'un ensemble de 5 moyens d'action qui se complètent pour réaliser la mesure structurante 1.2.1. « Déployer une offre de services concertée, équitable et adaptée aux profils et aux besoins des personnes immigrantes afin d'accélérer et de faciliter leur parcours¹⁸ ». Ce moyen d'action qui est représenté par une

¹⁷ MIDI, *Ensemble, nous sommes le Québec, Stratégie d'action en matière d'immigration, de participation et d'inclusion, 2016-2021*, Gouvernement du Québec, novembre 2015, p. 25.

¹⁸ *Ibid.*, p. 24.

théorie de changement permet de voir clairement la logique de l'intervention qui inclut la création d'une déclaration unique d'insertion au registre de l'état civil du Québec des actes de naissance. L'extrant qui produit cette activité est la déclaration unique d'insertion au registre de l'état civil du Québec des actes de naissance. Ainsi, cette déclaration unique permet aux MO d'y recourir pour offrir les services aux personnes immigrantes. En même temps, cela les incite à faire des démarches pour insérer leur acte de naissance au registre de l'état civil. Le processus est donc simplifié aussi bien pour les MO que pour les personnes immigrantes qui reçoivent les services. Cette démarche, en s'associant avec les autres moyens d'action, contribue à la réalisation de la mesure structurante 1.2.1.

Compte tenu de l'ensemble de l'analyse réalisée sur la proportion de 36 % des moyens d'action, nous pouvons constater qu'il n'y a pas de contradiction dans l'enchaînement des différentes composantes de la Stratégie d'action, puisque l'idée du changement suit la logique de l'intervention.

3.2.2 L'absence d'un modèle logique de la Stratégie d'action dans son ensemble n'a pas permis d'avoir un aperçu global de l'intervention

Afin d'avoir une meilleure compréhension de la Stratégie d'action et d'en analyser la cohérence entre les composantes de celle-ci, l'équipe d'évaluation a dû recréer un modèle logique global à très haut niveau pour l'ensemble des composantes de la Stratégie d'action, ainsi que pour chaque moyen d'action (théorie du changement). Il n'a toutefois pas été possible de valider l'ensemble des théories du changement, comme mentionné précédemment.

En effet, la Stratégie d'action est dépourvue d'un modèle logique global explicite. Les parties prenantes n'ont pas utilisé cet outil lors de l'élaboration de la Politique et de la Stratégie d'action. Pourtant, l'utilisation d'un modèle logique élaboré avec les parties prenantes au programme permet d'avoir une vision commune des objectifs de l'intervention, des ressources requises, des activités envisagées, des extrants, de la séquence des effets et de sa finalité. Il en découle une volonté commune vers un même but.

Encadré 2: La notion de partie prenante

Une partie prenante s'entend comme étant toute personne ayant un intérêt direct ou indirect au projet, pouvant positivement ou négativement impacter ou être impactée par le projet. Les parties prenantes peuvent être catégorisées selon la nature de leur implication dans le projet¹⁹:

- ▶ Les décideurs et les décideuses;
- ▶ Les gestionnaires du projet;
- ▶ Le personnel direct;
- ▶ Les clientes et les clients, les citoyennes et les citoyens et les membres de groupes.

L'implication de toutes ces parties prenantes permet de garantir que la pertinence des séquences des activités à réaliser, leurs éventuels préalables ainsi que des échéances réalistes soient identifiés; mais également que les objectifs, les indicateurs et les cibles forment un ensemble cohérent, atteignable et mesurable.

3.2.3 Renforcer la démarche, du point de vue méthodologique, qui a conduit à la cohérence globale de la Stratégie d'action

Comme mentionné précédemment, les parties prenantes n'ont pas utilisé de modèle logique lors de l'élaboration de la Stratégie d'action. Or, l'utilisation d'outils propres à l'évaluation de programmes, dès l'élaboration d'un programme, d'une politique, d'une Stratégie ou d'une d'action, permet non seulement d'en faciliter l'évaluation, mais également de développer une vision commune dudit programme par l'ensemble des parties prenantes.

Pour ce faire, il serait pertinent d'instaurer, à tous les niveaux, une réflexion sur la raison d'être d'une intervention et sa vulgarisation afin que les parties prenantes puissent se l'approprier. Étant donné que cela résulte d'un processus entre diverses parties prenantes, un atelier d'échange d'expériences sur le processus de l'élaboration de la Stratégie d'action serait bénéfique. Les leçons apprises pourraient servir dans le cadre d'élaboration future ou d'adaptation d'une autre action. Ce type d'atelier permettrait de renforcer la démarche méthodologique.

¹⁹ HURTEAU, M., « Catégories adaptées de Weiss (1983) », dans *L'évaluation de programme axée sur le jugement crédible*, PUQ, 2012, p. 118. Ces catégories font originalement référence aux parties prenantes à l'évaluation, mais peuvent s'appliquer aux parties prenantes au projet.

Recommandation

- 2. Renforcer la démarche méthodologique conduisant à la cohérence globale des interventions : lors de la phase de planification, s'assurer d'une concertation avec l'ensemble des parties prenantes.**

3.3 Gouvernance

Constat

- 4. La structure de gouvernance n'a pas perduré, ce qui affecte la coordination interministérielle, la mise en œuvre de la Stratégie d'action et le suivi de sa mise en œuvre.**

Afin d'évaluer la qualité de la gouvernance, se mesurant notamment par la dynamique de coordination et le mode de partage des rôles et responsabilités, l'évaluation a porté sur le fonctionnement du mécanisme de gouvernance de la Stratégie d'action et devait permettre de :

- ▶ Décrire les procédures et les outils mis en place pour assurer le suivi de la mise en œuvre des moyens d'action et le fonctionnement de la Stratégie d'action (question 2.1);
- ▶ Mesurer la satisfaction des autorités du MIDI et du personnel professionnel impliqué dans ce suivi envers le mécanisme de gouvernance et plus particulièrement envers la capacité du MIDI à suivre la mise en œuvre des moyens d'action sous sa responsabilité et sous la responsabilité des autres ministères et organismes (question 2.2);
- ▶ Faire émerger des pistes d'amélioration pour bonifier la mise en œuvre de la Stratégie d'ici à 2021 (question 2.3). Ces améliorations pourront également alimenter les travaux de développement d'autres stratégies gouvernementales.

Ces éléments de réponse nous permettent de déterminer dans quelle mesure les procédures et les outils ont été utilisés de façon à assurer le suivi de la mise en œuvre des moyens d'action; l'analyse de la mise en œuvre étant développée au point 3.4.

3.3.1 Les relations entre le MIDI et les autres ministères et organismes ne sont pas encadrées par une instance de coordination, empêchant la pleine mise en œuvre de la Stratégie

Les répondantes et les répondants relèvent une absence de coordination entre les ministères et les organismes

Une fois la Stratégie d'action adoptée, il avait été décidé de ne pas mettre en place de comité interministériel constitué du personnel professionnel et de gestionnaires. Certains répondants et certaines répondantes estiment qu'une instance de gouvernance de haut niveau sans structure interministérielle aux niveaux professionnel et gestionnaire « était possiblement une erreur, parce que justement ça limite la capacité de communication entre les ministères ». La coordination s'appuyait alors sur un forum de sous-ministres. Cette structure ne s'est toutefois réunie qu'une fois.

De fait, au sein du MIDI, le suivi de la mise en œuvre des moyens d'action repose principalement sur un coordonnateur qui fait le lien avec les autres ministères et organismes pour colliger les fiches de suivi de la mise en œuvre et faire le suivi de la Stratégie d'action.

Des relations informelles entre les employées et les employés des différents ministères et organismes permettent une coordination, qui reste limitée en l'absence de structure les soutenant dans cet exercice

En l'absence de relations formelles, qu'elles soient intersectorielles internes au MIDI ou interministérielles, ce sont les échanges informels entre professionnelles et professionnels qui favorisent la mise en œuvre de la Stratégie et la coordination avec d'autres ministères et organismes. Cependant, selon les informations recueillies, ces relations entre professionnelles et professionnels atteignent leurs limites, du fait des structures hiérarchisées des ministères et organismes.

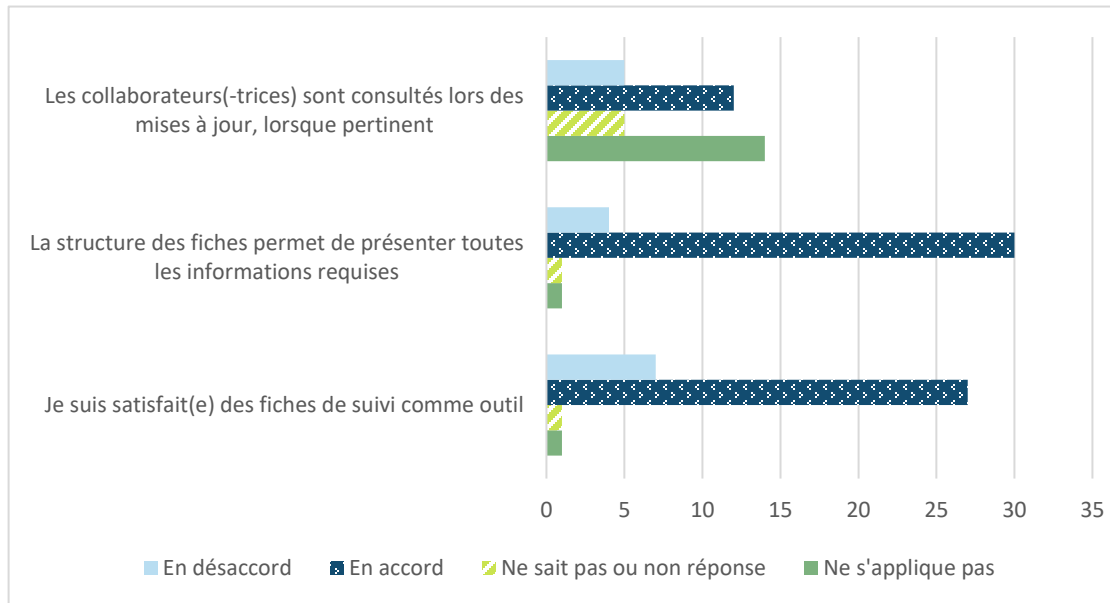
3.3.2 Le suivi de la mise en œuvre de la Stratégie, détaché du suivi budgétaire, repose essentiellement sur les fiches de suivi des moyens d'action

En effet, en l'absence de structure de gouvernance, les fiches de suivi des moyens d'action sont l'outil principal de suivi de la mise en œuvre de la Stratégie d'action. De plus, ce suivi de la mise en œuvre n'est plus lié au suivi budgétaire, ce qui ne permet pas de refléter la réalité des dépenses effectuées pour la mise en œuvre des moyens d'action. Les fiches de suivi ont été développées par une personne professionnelle employée du MIDI, qui coordonne leur mise à jour lors de chaque fin d'année financière. Tout comme la personne responsable du suivi budgétaire, le suivi de la mise en œuvre repose sur une même personne.

Les fiches de suivi de la mise en œuvre des moyens d'action sont l'outil principal permettant de suivre la mise en œuvre et le fonctionnement de la Stratégie

Tel que l'illustre le graphique 1, les fiches demeurent le principal outil, selon l'opinion des répondantes et des répondants au sondage. Suivent ensuite un tableau de bord, un bilan annuel et l'intégration de ces éléments dans un suivi budgétaire ou dans un autre plan d'action. Notons que la plupart des répondantes et des répondants considèrent que la structure des fiches est adéquate et complète. D'après eux, les fiches permettent de présenter toutes les informations requises pour le suivi de la mise en œuvre. Les personnes répondantes au sondage sont satisfaites des fiches en majorité. Toutefois, certaines ne connaissaient pas l'existence des fiches, ou ne semblaient pas comprendre les différents champs inclus dans ces fiches. Notons que dans ces cas, les répondantes et les répondants provenaient d'un autre ministère ou organisme que le MIDI.

Graphique 1: Perception des répondant(e)s au sondage sur les fiches de suivi des moyens d'action en tant qu'outil de suivi



N = 36

Au cours des entrevues, les répondantes et les répondants se sont vu interroger sur leurs perceptions quant à la capacité du MIDI à suivre la mise en œuvre des moyens d'action sous sa responsabilité et sous la responsabilité des autres MO. Comme il est indiqué dans le tableau 3, les répondantes et les répondants ont l'impression que le MIDI est davantage en mesure de suivre les moyens d'action sous sa responsabilité que ceux devant être mis en œuvre par les autres MO.

Tableau 3: Satisfaction des répondant(e)s aux entrevues concernant la capacité du MIDI à suivre la mise en œuvre des moyens d'action

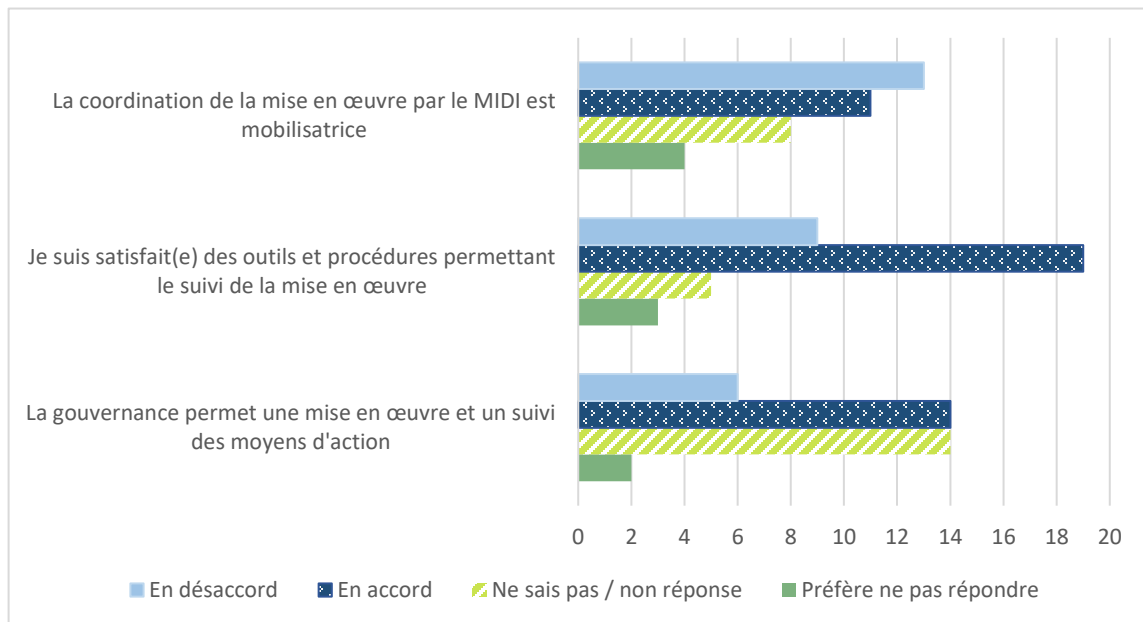
Capacité du MIDI à suivre la mise en œuvre des moyens d'action sous sa responsabilité		Capacité du MIDI à suivre la mise en œuvre des moyens d'action sous la responsabilité d'autres MO	
Note moyenne ²⁰ attribuée par les répondant(e)s et éléments d'explication			
6,4	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Implication et volonté des personnes à suivre au mieux la Stratégie, mitigées par un système d'approbations lourd et par une incertitude quant aux priorités mises sur la Stratégie ▶ La majorité du suivi repose sur une seule personne, sans autre structure de soutien ▶ Du fait des changements organisationnels, une perte de mémoire institutionnelle et de compréhension du dossier de l'ensemble de la Stratégie est observée 	4,8²¹	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Les degrés de collaboration sont variables selon les MO, mais le suivi est effectué, même si les répondant(e)s estiment qu'il pourrait être amélioré ▶ Dans le cadre de cette Stratégie gouvernementale, le MIDI n'a pas de mesures pour obliger les MO à prioriser les mesures de la Stratégie ▶ La reddition de compte est difficile compte tenu des changements fréquents dans les MO

Quant à la capacité des MO à mettre en œuvre et à suivre les moyens d'action sous leur responsabilité, les répondantes et les répondants du sondage ont mentionné qu'ils étaient en accord avec l'énoncé suivant : « La gouvernance de la Stratégie d'action permet une mise en œuvre et un suivi des moyens d'action sous la responsabilité de mon ministère ou organisme », tel qu'en atteste le graphique 2 de la page 43.

²⁰ Sur une échelle de 1 à 10, où 1 signifie « très faible » et 10 signifie « très élevée ».

²¹ Note basée sur 6 répondantes et répondants, une personne interrogée n'ayant pas répondu à cette question.

Graphique 2: Perception des répondant(e)s au sondage concernant le suivi de la mise en œuvre par le MIDI



N=36

Par ailleurs, la majorité des répondantes et des répondants s'est montrée satisfaite des outils et des procédures permettant le suivi de la mise en œuvre et le fonctionnement de la Stratégie d'action. Ce dernier résultat est cohérent avec le niveau de satisfaction obtenu à propos des fiches de suivi, qui constitue le principal outil de gouvernance pour assurer le suivi de la réalisation des moyens d'action. Toutefois, un nombre de répondantes et de répondants légèrement plus élevé a jugé que la coordination de la mise en œuvre par le MIDI n'a pas été mobilisatrice en comparaison avec les personnes qui l'ont trouvée mobilisatrice.

Parallèlement au suivi de la mise en œuvre, un suivi purement budgétaire est effectué par le MIDI depuis l'automne 2016

Le suivi des dépenses, moins lié au suivi des activités, rend obsolète la section « budget prévu pour le moyen d'action » des fiches de suivi. La gestion du suivi budgétaire des moyens d'action se révèle difficile. En effet, selon certaines répondantes et certains répondants, le suivi budgétaire est imprécis en raison de la gestion des codes de dépenses, car les codes utilisés pour saisir les dépenses liées à la Stratégie d'action sont également utilisés pour coder d'autres dépenses, rendant les preuves des dépenses de la Stratégie d'action difficiles à retracer.

De plus, ce suivi budgétaire n'est plus soutenu par la structure de gouvernance interne propre au suivi budgétaire qui avait été mise en place. En effet, cette structure n'a été active au sein du MIDI que quelques mois pendant la première année de mise en œuvre de la Stratégie. Selon les répondantes et les répondants, elle était constituée d'un comité de direction (composé du sous-ministre, des sous-ministres adjoints et du Cabinet) et d'un comité de coordination (composé

des directions générales). C'était la structure de gouvernance de la Stratégie d'action au sein du MIDI; sans elle, la Stratégie ne fait plus l'objet d'un suivi budgétaire au-delà du niveau du personnel professionnel. Les répondantes et les répondants aux entrevues déplorent d'ailleurs une absence de comité de suivi au sein du MIDI, alors que ce type de structure avait pu être mis en place pour d'autres plans d'action.

Le suivi de la mise en œuvre et le suivi budgétaire sont réalisés séparément, ce qui ne permet pas de refléter la réalité des dépenses effectuées pour la mise en œuvre des moyens d'action

La difficulté d'effectuer le suivi budgétaire en se basant sur les fiches de suivi des moyens d'action a été évoquée, du fait que les montants inscrits dans les fiches ne reflètent pas la réalité des fonds effectivement dépensés. Cette lacune peut s'expliquer par un manque de coordination entre les professionnelles et les professionnels des différents secteurs, avec la conséquence que les personnes responsables de la mise en œuvre des moyens d'action ne connaissent pas les montants s'y rapportant.

Le suivi de la mise en œuvre semble être plus strict pour les moyens d'action auxquels sont rattachés des crédits additionnels, d'autant plus qu'il n'y a pas de budget spécifique attribué à la Stratégie d'action dans son ensemble, ce qui rend sa mise en œuvre plus difficile. En effet, sans moyens financiers adéquats permettant d'implanter tous les moyens d'action, leur mise en œuvre sera plus vulnérable aux priorités des différentes décideuses et des différents décideurs.

Recommandation

3. **Mettre en place des instances de gouvernance :**
 - ▶ Rétablir une instance de gouvernance interministérielle ;
 - ▶ Instaurer une structure de suivi au sein du MIDI, afin de coordonner la mise en œuvre et soutenir les suivis opérationnel et budgétaire des projets.

3.4 Mise en œuvre

Constats

5. **Une Stratégie perçue comme ambitieuse dans sa portée et ses échéances considérant un contexte de mise en œuvre ne soutenant pas sa pleine réalisation.**
6. **Un effort considérable est observé en matière de suivi des différents moyens d'action effectué à travers des fiches de suivi. Toutefois, les fiches de suivi ne mettent pas en évidence le lien entre les activités complétées et les résultats atteints pour chaque moyen d'action ni ne permettent de tirer des conclusions sur l'atteinte des objectifs stratégiques de la Stratégie d'action dans son ensemble.**

L'évaluation de la Stratégie d'action a notamment porté sur la mise en œuvre des moyens d'action. La démarche visait à déterminer si la mise en œuvre des moyens d'action se déroulait conformément à ce qui avait été planifié ainsi que les facteurs influençant positivement ou négativement leur fonctionnement. Dans une perspective d'amélioration continue, l'évaluation devait également repérer les modifications nécessaires à la mise en œuvre des moyens d'action à venir. L'analyse des fiches de suivi des moyens d'action et les entrevues devaient permettre de :

- ▶ Déterminer dans quelle mesure les échéances de mise en œuvre des moyens d'action sont respectées (question 1.1);
- ▶ Suivre les changements qui ont été apportés aux moyens d'action dans le cadre de leur mise en œuvre (question 1.2);
- ▶ Identifier les facteurs qui influencent la mise en œuvre des moyens d'action (question 1.3).

Les données collectées devaient nous permettre de comprendre les raisons des modifications apportées aux moyens d'action, telles que l'ajout, le retrait, le report de la mise en œuvre ou une modification au moyen d'action.

3.4.1 Une Stratégie perçue comme ambitieuse considérant son contexte de mise en œuvre

Les répondantes et les répondants ont rapporté que les échéances prévues de réalisation des moyens d'action ne prenaient pas en compte l'envergure de cette Stratégie quinquennale ni son contexte, dont nombre de facteurs influencent la mise en œuvre.

Des échéances ne prenant pas en compte la large portée de la Stratégie ni les délais qui ont nui à sa planification et à sa mise en œuvre

Les échéanciers de cette Stratégie d'action quinquennale ont été qualifiés, par certaines répondantes et certains répondants, de « pas nécessairement très réalistes au regard de la capacité du Ministère et des autres ministères à les mettre en œuvre ». D'autant plus que des délais dans sa planification ont retardé sa mise en œuvre.

Une Stratégie d'action ambitieuse dans ses échéances compte tenu de sa large portée

La Stratégie d'action fait écho à la Politique québécoise en matière d'immigration, de participation et d'inclusion, et vient, selon certaines répondantes et certains répondants, non pas seulement réviser, mais « renouveler » le dernier Énoncé de politique *Au Québec pour bâtir ensemble*, datant de 1990. Considérant cette large portée et les réalités des ministères et organismes, la Stratégie a été considérée comme étant « très ambitieuse » par plusieurs répondantes et répondants. La moitié des échéances avaient été fixées entre 2016 et 2018, alors que la Stratégie vise la mise en œuvre des 61 moyens d'action entre 2016 et 2021.

Quant à la planification des échéances de la Stratégie, un répondant s'interroge sur leur méthode même de détermination, en mentionnant qu'il aurait été préférable de s'appuyer sur une ligne du temps et d'examiner les interdépendances entre les différents moyens d'action.

Ainsi, au regard des échéances initialement fixées par la Stratégie d'action, des retards dans la mise en œuvre des 61 moyens d'action ont été soulignés. Toutefois, au cours du 1^{er} trimestre 2018, il était estimé que 30 à 35 % des mesures étaient réalisées après 2 années de mise en œuvre, ce qui, considérant qu'il s'agit d'une stratégie quinquennale, a été jugé « quand même bien de prime abord » par une personne lors des entrevues.

Des délais dans l'annonce publique et dans la planification ont retardé la mise en œuvre de la Stratégie

La Stratégie d'action, adoptée en octobre 2015, a été publiquement annoncée en mars 2016. Ce délai, créant un doute certain quant à sa mise en œuvre même selon certaines répondantes et certains répondants, a retardé le début de la mise en œuvre de la Stratégie, puisque de ce fait, les démarches de planification n'avaient pas été finalisées avant l'annonce.

Suivant l'annonce publique, une période additionnelle de 4 à 5 mois a allongé la période de planification et repoussé la mise en œuvre. En effet, certains indicateurs et résultats attendus ont été révisés et des cibles ont dû être établies, ce qui a nécessité plusieurs allers-retours avec les parties prenantes.

Plusieurs facteurs influencent la mise en œuvre de la Stratégie

Certains éléments empêchent la mise en œuvre optimale de la Stratégie d'action puisqu'ils limitent les collaborations. Ils mettent en lumière la difficulté de maintenir une ligne d'action cohérente pendant cinq ans dans un contexte où les priorités peuvent être revues. Ces éléments sont toutefois atténués par l'implication du personnel « très dédié ».

L'implication du personnel, un facteur encourageant la mise en œuvre de la Stratégie d'action

L'implication du personnel a été relevée par plusieurs répondantes et répondants :

Les personnes qui travaillent dans la Stratégie d'action, ce sont des gens qui sont très motivés et qui ne ménagent pas leur énergie et qu'il faudrait quand même le souligner parce que la Stratégie d'action est un peu, actuellement, pas mise de côté, mais elle ne paraît pas, on ne réalise pas tout le travail et l'énergie qui est dépensée. Donc moi, je pense que dans cette mise en œuvre, si on est capable d'arriver aujourd'hui à avoir vraiment des mesures qui sont en cours de réalisation, c'est parce qu'on a un personnel très dédié [sic].

L'agilité du personnel attaché à la mise en œuvre de la Stratégie a également été soulignée. Les répondantes et les répondants affirment qu'elle permet de lier de nouveaux projets à la Stratégie qui n'est donc pas figée et qui évolue au gré des projets.

La communication et l'orientation de la Stratégie d'action

Certaines répondantes et certains répondants déplorent le manque d'information au sein du MIDI quant à l'état d'avancement de la mise en œuvre de la Stratégie. Ils remarquent également que les bilans des fiches de suivi, s'ils sont réalisés, ne sont pas partagés à tous les secteurs responsables de la mise en œuvre de moyens d'action.

Pour moi, je trouve que par rapport à l'envergure de la Stratégie d'action, on manque d'information. On a plus d'information [sur les] chaises du carré Saint-Laurent que sur la Stratégie d'action.

Quant à la visibilité de la Stratégie au sein des ministères et organismes, les répondantes et les répondants du sondage sont partagés. Le même nombre de personnes considèrent qu'elles sont bien informées de la mise en œuvre dans son ensemble que le nombre de personnes qui considèrent qu'elles ne sont pas bien informées.

Selon plusieurs répondantes et répondants aux entrevues, le manque d'information quant à l'avancement de la mise en œuvre de la Stratégie, combiné à l'absence de structure formelle de suivi, contribue à la perception voulant que la Stratégie est mise de côté au profit d'autres priorités, « [...] alors qu'il y a encore des mesures jusqu'en 2020-2021 ».

De même, il ressort des entrevues la perception suivante : s'il avait été prévu initialement de réaliser 50 % des moyens d'action principalement entre 2016 et 2018, il est possible que l'intérêt porté à la Stratégie d'action, ainsi que les attentes quant à l'atteinte de ses objectifs, se soit, depuis, atténué.

Au MIDI, il a été relevé que les mesures du 5 décembre 2017 ont réorienté les efforts, en passant d'une consultation publique sur la discrimination systémique à un forum sur l'intégration en emploi. Sur la base de cette réorientation, les nouvelles mesures relatives à l'emploi ont été priorisées par rapport aux mesures structurantes à visée plus sociale initialement prévues par la Stratégie d'action. Ces dernières restent toutefois conformes à la Stratégie, tel qu'il est conclu au point 3.1.

Par ailleurs, certaines répondantes et certains répondants affirment qu'il est possible que des réorganisations administratives entraînent une certaine perte de mémoire institutionnelle et de compréhension du dossier de l'ensemble de la Stratégie, ce qui impacte sa mise en œuvre. Ainsi dans ce contexte, « il y a des moyens d'action qui se retrouvent entre deux chaises pendant une certaine période ». En ce sens, certaines personnes estiment que les changements organisationnels, s'ils ne sont pas accompagnés, peuvent « [décourager] l'atteinte des résultats ».

Depuis son lancement, la Stratégie d'action a perdu de la visibilité au sein du MIDI. Cette perte a été mentionnée dès la première année de mise en œuvre, avant même les réorganisations administratives et alors que l'atteinte d'échéances serrées était encouragée. En effet, peu de présentations ont été faites pour promouvoir la Stratégie au sein du Ministère. C'est ainsi que certaines unités ne se sentent pas interpellées et qu'il est alors plus difficile d'obtenir leur collaboration.

Les délais d'approbation du MIDI ont été mentionnés comme ralentissant la mise en œuvre de la Stratégie d'action

Malgré la demande exprimée de réaliser la moitié des moyens d'action dans les premières années de mise en œuvre, une « lourdeur du système » a été relevée. En ce sens, il a également été souligné que les délais d'approbation peuvent retarder la mise en œuvre de certains moyens d'action, alors même que le travail de terrain est achevé.

Les priorités éventuelles des différents ministères et organismes peuvent dévier les efforts précédemment mis sur la Stratégie d'action

Si le MIDI en tant que ministère porteur de la Stratégie a ajusté ses priorités, il est possible de penser que tout autre ministère ou organisme puisse en faire de même. Il sera par conséquent plus difficile d'obtenir leur collaboration.

Toutefois, les répondantes et les répondants au sondage affirment en majorité que les collaborations ont facilement été obtenues. Cependant, parmi les personnes qui ont répondu qu'elles étaient tout à fait en désaccord ou en désaccord avec l'affirmation : « J'obtiens aisément la collaboration des parties prenantes impliquées dans la mise en œuvre des moyens d'action sous ma responsabilité », deux ont mentionné en commentaires que les collaborations avaient occasionné des retards dans les travaux de mise en œuvre. Une personne répondante aux entrevues constate pour sa part des difficultés à établir des collaborations entre certaines unités et entre certains ministères et organismes : « Je me suis fait fermer le téléphone par des partenaires ».

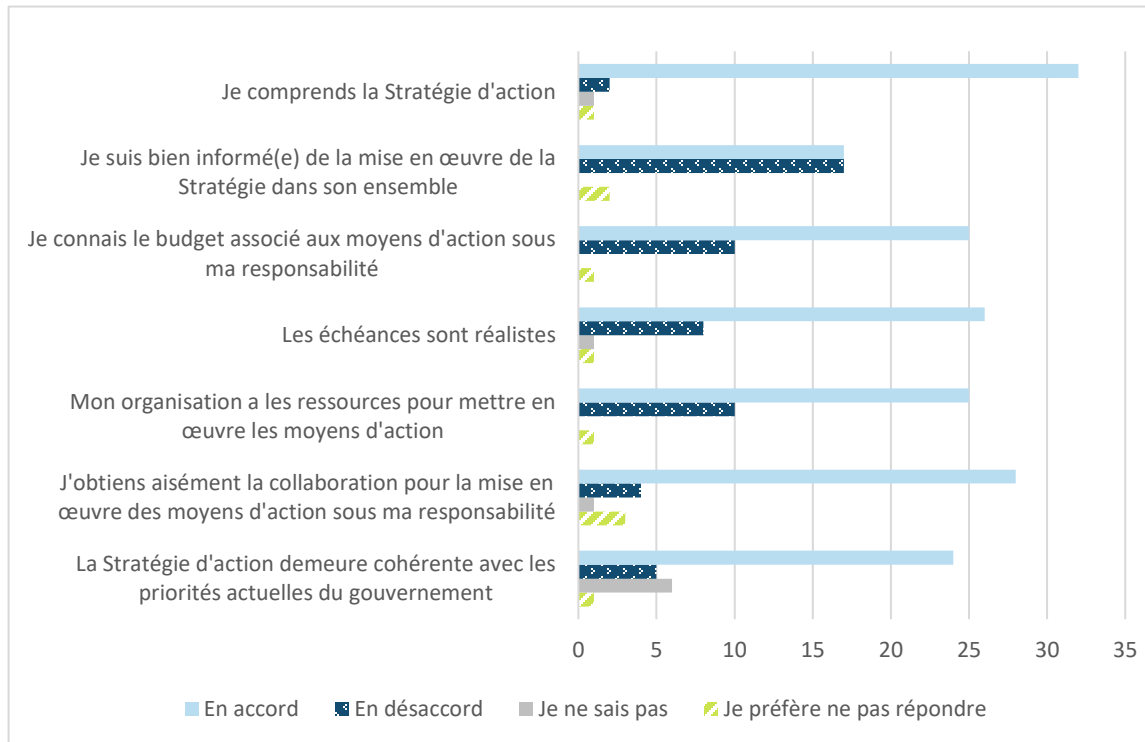
Dans une perspective de reddition de comptes, des difficultés à obtenir la collaboration des autres ministères et organismes ont été soulevées. Si une personne de niveau professionnel est responsable du suivi de la Stratégie au sein du MIDI, il peut être plus « délicat » pour elle d'obtenir la collaboration d'un MO.

Malgré tout, les collaborations sont encouragées par des faits tangibles, tels que l'influence à travers le Secrétariat du Conseil du trésor afin de conduire une évaluation de la Stratégie d'action. En effet, cet aspect favorise la collaboration avec certains ministères et organismes. De même, des contrats signés ou des processus cartographiés permettent une certaine continuité et un certain niveau de collaboration malgré les changements organisationnels.

Par ailleurs, les ressources pour mettre en œuvre cette Stratégie d'envergure, bien que très impliquées, semblent insuffisantes pour atteindre l'ensemble des objectifs : « Toutes les mesures sont faisables, mais à quel coût ? Donc là, je parle surtout en termes de ressources, donc avec des équipes qui sont limitées et qui sont surchargées avec d'autres actions qui deviennent prioritaires. Ça devient difficile ».

À ce sujet, les répondantes et les répondants au sondage ont des perceptions qui peuvent différer. En effet, tel que l'illustre le graphique ci-dessous, une majorité de répondantes et de répondants estime que leur organisation détient les ressources nécessaires pour mettre en œuvre les moyens d'action sous sa responsabilité. Ces personnes déclarent également connaître le budget associé à ces moyens d'action. Il est à noter que contrairement aux répondantes et aux répondants aux entrevues, celles et ceux du sondage trouvent que les échéances sont réalistes et qu'ils obtiennent aisément la collaboration des parties prenantes impliquées dans la mise en œuvre des moyens d'action.

Graphique 3: Niveau d'accord des répondant(e)s au sondage avec divers énoncés



N = 36

3.4.2 Un effort considérable est observé sur le plan du suivi des différents moyens d'action, effectué à travers des fiches de suivi. Toutefois, les fiches de suivi ne mettent pas en évidence le lien entre les activités réalisées et les résultats atteints pour chaque moyen d'action ni ne permettent de mesurer l'atteinte des objectifs stratégiques de la Stratégie d'action dans sa globalité.

Les outils de suivi individuels des moyens d'action

Une analyse documentaire systématique des fiches de suivi des moyens d'action témoigne d'un effort, de la part du Ministère, à suivre la progression et l'état de réalisation des moyens d'action qui sont mis en œuvre par chaque ministère ou organisme. Toutefois, la revue des fiches de suivi a révélé quelques améliorations possibles sur le plan du format ainsi que des incohérences quant à leur contenu.

En ce qui concerne le format des fiches de suivi, celui-ci ne permet pas de faire un lien entre le degré d'avancement des activités, les objectifs escomptés et les cibles de chaque moyen d'action. L'état de réalisation des moyens d'action en date de mars 2018 est disponible à l'annexe 8. Il a été récapitulé par les personnes évaluatrices selon l'information contenue dans les fiches de suivi. Nous avons constaté que les informations inscrites dans les fiches ne nous permettaient pas de contrôler avec précision l'état de réalisation de chaque moyen d'action. Ces

informations permettent toutefois de refléter le travail effectué pour les différents moyens d'action.

C'est effectivement ce qu'il ressort des rapports annuels de gestion 2016-2017 et 2017-2018, qui nous indiquent qu'à la clôture de l'année 2017-2018, il a été établi que 27 des 61 moyens d'action avaient été réalisés; que 33 moyens d'action étaient en cours de réalisation et qu'un seul moyen d'action n'avait pas débuté; ce qui porte à 44 % la proportion de mesures de la Stratégie d'action 2016-2021 mise en œuvre à la fin de l'année 2017-2018, soit après deux ans de mise en œuvre.

Toujours concernant le format des fiches de suivi, une section distincte dans la fiche présente les objectifs, les indicateurs et les cibles d'un moyen d'action. Une autre section, intitulée « Résultats obtenus », demande d'indiquer les « activités réalisées et les retombées », alors que selon le titre de cette section, un lien avec les « résultats attendus » devrait être fait. Or, les fiches renseignent majoritairement sur les activités des moyens d'action, sans nécessairement rapporter sur l'atteinte des cibles.

De plus, la façon dont l'information est complétée dans les différentes rubriques révèle plusieurs incohérences :

- ▶ En ce qui a trait à la gestion axée sur les résultats, les notions d'« indicateurs » et de « cibles » sont régulièrement incomprises. Les sections se rapportant à ces termes sont souvent remplies de façon inadéquate. Plusieurs cibles n'ont pas de données de référence, ce qui ne permet pas au lecteur ou à la lectrice de vérifier l'atteinte des résultats escomptés;
- ▶ De plus, les fiches ne sont pas remplies avec le même degré de précision. En effet, la présentation des informations sur les activités réalisées et sur les résultats atteints (relativement aux cibles) n'est pas toujours présenté avec la même précision de détails. Un guide à l'attention des parties prenantes quant aux informations souhaitées est envisageable;
- ▶ Finalement, l'analyse des fiches de suivi remplies a révélé une confusion sur la différence entre « activités réalisées », les « cibles », et les « résultats ».

Malgré ces incohérences, ces fiches sont tout de même une bonne base pour développer des gabarits qui pourront être réutilisés et adaptés en fonction des besoins dans le cadre du suivi de la mise en œuvre de programmes similaires.

Le suivi de la Stratégie d'action dans sa globalité

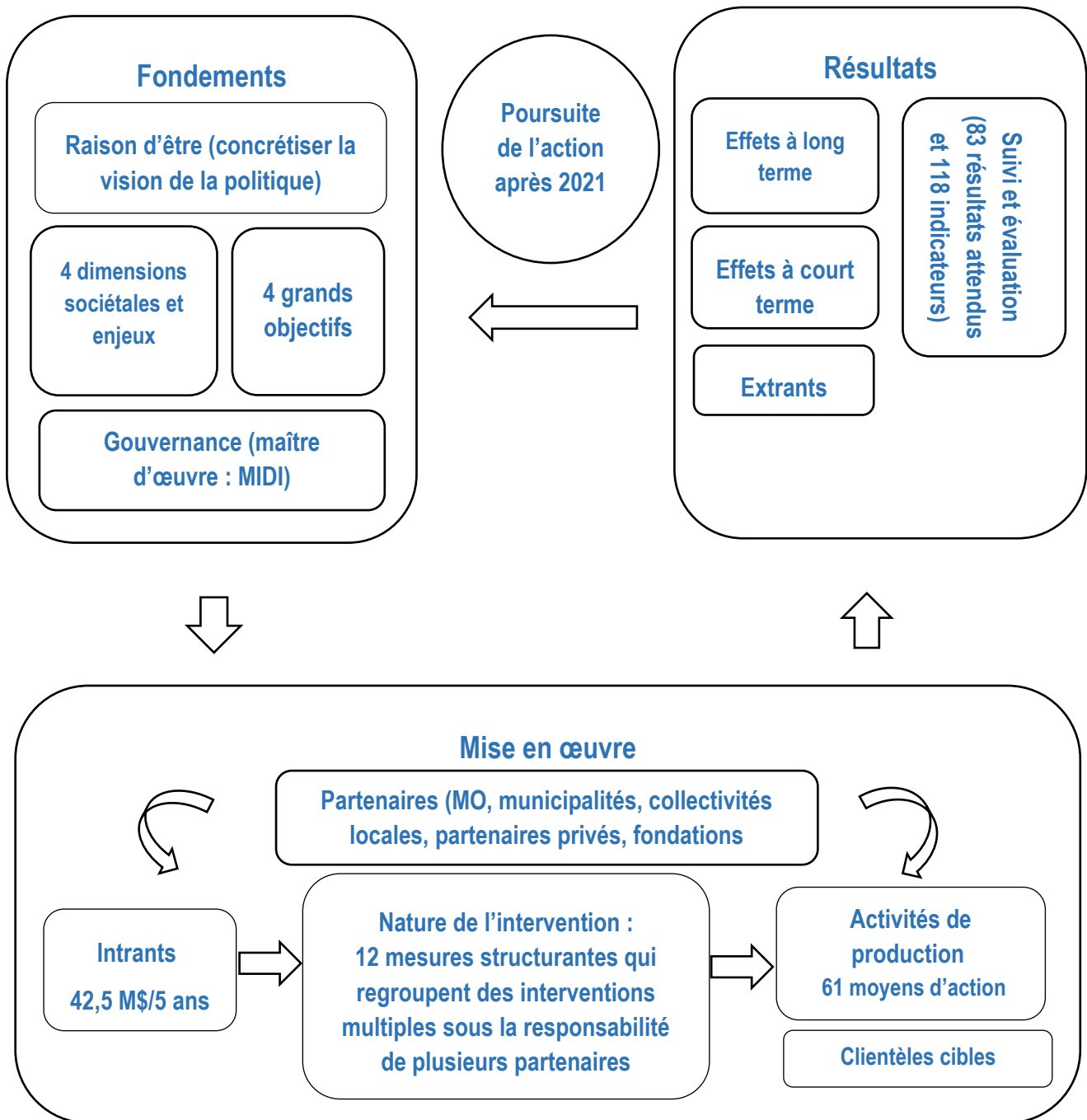
Les fiches ne permettent pas de faire un lien à plus haut niveau macro entre le moyen d'action en question et l'atteinte des objectifs de la Stratégie d'action. En effet, la relation entre les « indicateurs » et les « cibles » du moyen d'action et ceux de la Stratégie plus globale n'est pas mise en évidence et n'est pas mesurée.

Recommandations

4. **S'assurer d'une planification de projet²² concertée, en fonction de la réalité du contexte :**
 - ▶ **S'assurer de la cohérence des séquences des activités à réaliser;**
 - ▶ **Déterminer les cibles à atteindre en même temps que les indicateurs, afin de s'assurer de la faisabilité des activités selon le calendrier établi.**
5. **Communiquer au sein du MIDI et auprès des autres ministères et organismes sur la priorité à accorder aux projets et informer les parties prenantes sur leur état d'avancement.**
6. **S'assurer que les outils de suivi captent précisément les niveaux de réalisation des moyens d'action et que les informations collectées soient uniformisées.**

²² En évaluation, une Stratégie d'action telle que celle faisant l'objet du présent rapport s'entend comme étant un programme pour lequel le mode projet peut s'appliquer. S'il existe différentes notions de « projets », de « programmes », de « services », de « politiques » ou même de « Stratégies d'action », elles peuvent faire l'objet d'une même approche, en suivant les étapes logiques de la gestion de projet : conception, planification, exécution, clôture et bilan.

Annexe 1 : Modèle logique



Annexe 2 : Objectifs de la Stratégie d'action et compléments d'information

Objectifs	Complément d'information inscrit dans la Stratégie d'action
1.1 Miser sur l'apport stratégique de l'immigration permanente et temporaire	Pour répondre aux besoins économiques notamment accroître la population en âge de travailler
1.2 Faire en sorte que les personnes immigrantes puissent réaliser leurs démarches avec célérité	Pour éviter les délais qui retardent l'insertion professionnelle et la pleine participation à la société et pour répondre de façon optimale aux personnes qui ont des besoins particuliers
2.1 Consolider les liens de confiance et de solidarité entre les personnes de toutes origines	Pour contrer le déficit de participation des personnes immigrantes et des minorités ethnoculturelles en raison de la persistance d'iniquités et de discriminations systémiques
2.2 Viser l'égalité réelle en associant et concertant les acteurs économiques, les partenaires des milieux de vie ainsi que les ministères et organismes	<p>Pour renforcer la participation des personnes immigrantes et des minorités ethnoculturelles pour contrer la discrimination à l'embauche et favoriser l'inclusion en milieu de travail</p> <p>Pour assurer une cohabitation harmonieuse dans les milieux de vie et pour garantir l'établissement durable des personnes immigrantes, notamment dans les régions qui vivent des manques de main-d'œuvre</p> <p>Pour que les politiques et les programmes publics, de même que l'ensemble des secteurs d'intervention publique prennent en compte les besoins des personnes immigrantes et des minorités ethnoculturelles</p>

Annexe 3 : Clientèles cibles de la Stratégie d'action



Annexe 4 : Répartition budgétaire de la Stratégie d'action, au 23 février 2018

Sous-total 2.1		-	-	150,0	800,0	150,0	200,0	145,0	145,0	-	590,0	1 000,0
2.2	2.2.1	2 500,0	-	2 500,0	-	2 500,0	-	2 500,0	2 500,0	-	12 500,0	-
	2.2.2	1 500,0	-	3 300,0	372,3	3 370,0	1 506,2	4 040,0	4 220,0	-	16 430,0	1 878,5
	2.2.3	-	-	-	300,0	-	-	-	-	-	-	300,0
	2.2.4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sous-total 2.2		4 000,0	-	5 800,0	672,3	5 870,0	1 506,2	6 540,0	6 720,0	-	28 930,0	2 178,5
Autres	Autres	-	-	550,0	1 422,8	480,0	361,2	720,0	600,0	-	2 350,0	1 784,0
	Total	5 500,0	-	8 500,0	5 256,3	8 500,0	2 369,3	10 000,0	10 000,0	-	42 500,0	7 625,7

Annexe 5 : Objectifs, mesures structurantes et résultats attendus des moyens d'action

Objectif 1.1 Miser sur l'apport stratégique de l'immigration permanente et temporaire

MESURE STRUCTURANTE	Moyens d'action	Activités précisées dans la Stratégie d'action (le cas échéant)	Résultats attendus	MO responsables	Échéance
1.1.1 : Mettre en place un système d'immigration compétitif qui permet d'assurer une adéquation optimale entre les besoins du Québec et les profils des personnes immigrantes	1.1.1.A Mettre en place un système d'immigration économique et permanente, souple et efficace, tout en optimisant les modalités de sélection.	Mettre en œuvre un système basé sur la déclaration d'intérêt qui implique les acteurs économiques et régionaux dans la définition des besoins	La mise en œuvre du système d'immigration basé sur la déclaration d'intérêt	MIDI Coll. : MTESS (Commission des partenaires du marché du travail)	2017
		Recevoir des demandes de sélection uniquement en ligne, au moyen d'un portail client			
		Miser sur les facteurs de la grille de sélection les plus significatifs eu égard à l'intégration des personnes immigrantes au marché du travail tels ceux liés à la formation, à l'emploi, aux connaissances linguistiques et à l'âge			
	Prendre en compte les caractéristiques de la conjointe ou du conjoint dans la grille de sélection de façon à mieux tenir compte de leur profil global d'employabilité				
1.1.1.B Élaborer et mettre en œuvre une nouvelle approche intégrée de prospection et d'attraction afin que le Québec et ses régions constituent une destination de choix pour les candidates et candidats à l'immigration répondant à ses besoins.	Déterminer le profil professionnel des candidates et candidats répondant aux besoins à moyen terme du marché du travail propres à chacune des régions du Québec, afin de les attirer plus efficacement	La mise en œuvre d'une Stratégie intégrée de prospection et d'attraction des travailleuses et travailleurs qualifiés	MIDI Coll. : MTESS (Commission des partenaires du marché du travail) et MRIF	2017	
	Localiser, à l'étranger, les masses critiques de travailleuses et travailleurs qualifiés répondant le mieux aux besoins du Québec				

MESURE STRUCTURANTE	Moyens d'action	Activités précisées dans la Stratégie d'action (le cas échéant)	Résultats attendus	MO responsables	Échéance
		Orienter les actions d'attraction vers les personnes ayant un profil recherché			
		Réaliser une veille stratégique permettant d'adapter, en continu, les actions de prospection et d'attraction en fonction des besoins évolutifs du marché du travail			
	1.1.1.C Faciliter davantage le passage du statut de résident temporaire au statut de résident permanent afin d'encourager l'établissement durable des personnes immigrantes dont le projet d'immigration est déjà bien amorcé	Accorder la priorité à la sélection des étudiantes et étudiants étrangers diplômés et des travailleuses et travailleurs étrangers temporaires et en facilitant leurs démarches d'immigration	L'augmentation de l'adéquation entre les besoins évolutifs du marché du travail québécois et les profils socioprofessionnels des personnes immigrantes (tant pour le requérant[e] principal[e] que pour le conjoint[e] qui accompagne)	MIDI Coll. : MEES	2017
Intensifier les efforts de promotion pour qu'encore plus d'étudiantes et étudiants étrangers diplômés du Québec et de travailleuses et travailleurs étrangers temporaires choisissent de s'établir durablement au Québec					
Suivre de près l'évolution du taux de rétention de ces personnes à court et à long terme					
	1.1.1.D Favoriser la venue de gens d'affaires talentueux et innovants, qui contribueront au développement économique du Québec par la création ou l'acquisition d'entreprises, l'investissement de capitaux et leur présence au Québec	Attirer, sélectionner et favoriser l'établissement durable d'immigrantes et d'immigrants investisseurs capables de contribuer de manière significative à la vitalité économique du Québec	Des retombées économiques liées à la venue de gens d'affaires	MIDI Coll. : MEI et Investissement Québec	Immigrants entrepreneurs 2016 Immigrants investisseurs 2017
Attirer et sélectionner des entrepreneures et entrepreneurs talentueux et innovants					

MESURE STRUCTURANTE	Moyens d'action	Activités précisées dans la Stratégie d'action (le cas échéant)	Résultats attendus	MO responsables	Échéance
	1.1.1.E Adapter les tests de compétences langagières destinés à la sélection de personnes immigrantes aux repères socioculturels du Québec et à l'Échelle québécoise des niveaux de compétence en français des personnes immigrantes adultes, afin que les travailleuses et travailleurs temporaires ainsi que les étudiantes et étudiants étrangers candidates et candidats à l'immigration permanente puissent faire reconnaître leurs compétences en français acquises au Québec		Les tests de français sont adaptés à l'évaluation des connaissances langagières acquises au Québec	MIDI Coll. : MEES et MTESS	2018
1.1.2 : Résoudre les difficultés liées à la reconnaissance des compétences des personnes immigrantes afin que leur contribution à l'essor économique soit rapide et réussie	1.1.2.A Veiller à la mise en ligne de l'information, à l'exploitation des réseaux sociaux et à la concertation des partenaires en matière de reconnaissance des compétences pour bien soutenir les personnes immigrantes formées à l'étranger et les employeurs		La mise en ligne d'un portail d'information concertée en matière de reconnaissance des compétences	MIDI Coll. : MEES, MTESS (Commission des partenaires du marché du travail), OPQ, MRIF et OQLF	2017
	1.1.2.B Offrir un soutien aux établissements d'enseignement afin de faciliter la démarche de reconnaissance des acquis et des compétences des personnes immigrantes		L'amélioration du soutien aux établissements d'enseignement en reconnaissance des acquis et des compétences des personnes immigrantes	MEES Coll. : MIDI	2018
	1.1.2.C Poursuivre le renforcement des approches en reconnaissance des compétences qu'adoptent les ordres professionnels et autres organismes de réglementation au moyen de référentiels de compétences et par de la formation d'appoint prescrite		L'augmentation du nombre d'ordres professionnels s'appuyant sur un ou des référentiels de compétences pour évaluer les candidatures de personnes immigrantes formées à l'étranger	OPQ Coll. : MIDI, MEES, MTESS (Commission des partenaires du marché du travail)	2017

MESURE STRUCTURANTE	Moyens d'action	Activités précisées dans la Stratégie d'action (le cas échéant)	Résultats attendus	MO responsables	Échéance
	1.1.2.D Examiner la possibilité de conclure de nouvelles ententes internationales en matière de reconnaissance des qualifications professionnelles		Aucun résultat attendu dans la Stratégie d'action	MRIF Coll. : MIDI	2018
	1.1.2.E Délivrer simultanément l'Évaluation comparative des études effectuées hors du Québec et le Certificat de sélection du Québec aux personnes de la sous-catégorie des travailleurs qualifiés		La délivrance en simultané de l'Évaluation comparative des études effectuées hors du Québec et du Certificat de sélection du Québec	MIDI	2017
	1.1.2.F Encourager le partage des pratiques exemplaires en matière de reconnaissance des compétences et favoriser la mise en commun de ressources		L'amélioration de la synergie favorisant le partage des pratiques exemplaires et la mise en commun de ressources	MIDI Coll. : MO	2017
	1.1.2.G Faciliter la reconnaissance des compétences des personnes immigrantes se destinant à l'exercice d'une profession du secteur de la santé et des services sociaux par un projet pilote permettant un processus intégré de formation et d'intégration en emploi en région		La facilitation de la reconnaissance des compétences des personnes immigrantes se destinant à l'exercice d'une profession du secteur de la santé et des services sociaux	MIDI Coll. : MO	2018

MESURE STRUCTURANTE	Moyens d'action	Activités précisées dans la Stratégie d'action (le cas échéant)	Résultats attendus	MO responsables	Échéances
1.1.3 : Réaffirmer l'engagement profond du Québec à l'égard du principe de réunification familiale ainsi que sa volonté de partager avec la communauté internationale l'accueil des personnes réfugiées et de répondre à d'autres situations humanitaires	1.1.3.A Veiller à ce que les personnes garantes et parrainées, dans le cadre du regroupement familial, aient une juste compréhension de la démarche, des responsabilités et de la portée de l'engagement, tant sur le plan financier que sur celui de l'intégration	Renouveler les méthodes de promotion et de diffusion de l'information	L'amélioration de l'accessibilité et la simplification de l'information destinée aux personnes garantes et parrainées du regroupement familial	MIDI	2016
		Réviser les documents qui s'adressent aux personnes garantes et parrainées	La compréhension, par les personnes garantes et parrainées du regroupement familial, de la démarche, des responsabilités et de la portée du parrainage, tant sur le plan financier qu'en ce qui concerne l'intégration de la personne parrainée	Coll. : MJQ, MTESS et Revenu Québec	
	1.1.3.B Faciliter le parrainage collectif lors de crises humanitaires, notamment par des groupes de 2 à 5 personnes	La révision des documents liés aux demandes de parrainage familial et collectif	Une meilleure connaissance de la population de l'option de parrainage collectif par des groupes de 2 à 5 personnes lorsque surviennent des crises humanitaires	MIDI	2016
		L'amélioration, au besoin, des outils disponibles pour le parrainage collectif par des groupes de 2 à 5 personnes			

		lorsque surviennent des crises humanitaires		
	1.1.3.C Mettre en place un mécanisme de concertation, d'évaluation et d'analyse qui permettra de mesurer rapidement et efficacement la nécessité d'agir lorsque se produit une crise humanitaire et d'offrir une réponse structurée et coordonnée avec les acteurs gouvernementaux, notamment les autorités fédérales de l'immigration, et ceux de la société civile	La création d'un mécanisme de concertation pour l'évaluation et l'analyse des crises humanitaires et des situations d'urgence à l'étranger	MRIF Coll. : MIDI	2017

Notes : Selon la Stratégie d'action, l'atteinte de cet objectif doit répondre aux besoins économiques, notamment accroître la population en âge de travailler. De plus, l'ensemble des moyens d'action liés à la mesure 1.1.1 doivent permettre l'établissement durable des personnes immigrantes admises qui répondent aux besoins du Québec et de ses régions.

Objectif 1.2 Faire en sorte que les personnes immigrantes puissent réaliser leurs démarches avec célérité

MESURE STRUCTURANTE	Moyens d'action	Activités précisées dans la Stratégie d'action (le cas échéant)	Résultats attendus	MO responsables	Échéance
1.2.1 : Déployer une offre de services concertée, équitable et adaptée aux profils et aux besoins des personnes immigrantes afin d'accélérer et de faciliter leur parcours	1.2.1.A Offrir le Service d'intégration en ligne et la Francisation en ligne aux personnes résidentes temporaires afin de faciliter le passage du statut de résident temporaire au statut de résident permanent		L'utilisation de la Francisation en ligne et du Service d'intégration en ligne par les personnes résidentes temporaires dont le profil correspond aux critères de sélection du Québec	MIDI Coll. : MEES	2016
	1.2.1.B Promouvoir le recours aux services de francisation et d'intégration depuis l'étranger afin d'inciter les personnes à entamer leur parcours d'intégration avant leur arrivée au Québec		L'utilisation de la Francisation en ligne et du Service d'intégration en ligne par les personnes immigrantes depuis l'étranger	MIDI	2016 et en continu
	1.2.1.C Élaborer et mettre en œuvre une nouvelle Stratégie de services axée sur la réponse aux besoins des personnes immigrantes selon leur profil afin qu'elles puissent réaliser leurs démarches avec célérité et participer pleinement à la vie collective	Déterminer les savoirs et les compétences que les personnes ont besoin d'acquérir pour pouvoir participer pleinement à la vie québécoise	L'élaboration et la mise en œuvre de la Stratégie de services axée sur la réponse aux profils et aux besoins des personnes immigrantes	MIDI Coll. : MO	2016
		Donner accès aux personnes immigrantes à une information ciblée selon leur profil	L'acquisition des connaissances et le développement des compétences permettant la pleine participation à la société L'amorce de la démarche de reconnaissance des compétences par les personnes immigrantes depuis l'étranger		
	1.2.1.D Simplifier les démarches des personnes immigrantes en mettant en place une déclaration unique d'insertion au registre de l'état civil du Québec des actes de naissance qui permette, en une seule action, de partager avec les ministères et organismes concernés des documents d'état civil validés		La création et l'utilisation par les personnes immigrantes d'une déclaration unique d'insertion au registre de l'état civil du Québec des actes de naissance	MTESS Coll. : MIDI et MO demandant des preuves	2016

MESURE STRUCTURANTE	Moyens d'action	Activités précisées dans la Stratégie d'action (le cas échéant)	Résultats attendus	MO responsables	Échéance
				d'identité pour l'administration de leurs programmes et services	
	1.2.1.E Assurer, au moyen d'une Stratégie d'action spécifique réunissant les partenaires gouvernementaux et les municipalités, une offre de services adaptée aux personnes admises pour des motifs de protection ou pour des considérations humanitaires	Améliorer l'action du gouvernement du Québec et de ses partenaires en matière d'accueil et d'intégration des personnes admises pour des motifs de protection ou des considérations humanitaires	La mise en œuvre d'actions spécifiques pour les personnes admises pour des motifs de protection ou pour des considérations humanitaires par les partenaires gouvernementaux et les instances territoriales	MIDI Coll. : MSSS, MEES, MTESS, MFQ et Société d'habitation du Québec	2016
		Valoriser l'engagement du Québec en matière d'immigration humanitaire	Aucun résultat attendu dans la Stratégie d'action		
1.2.2 Enrichir la francisation à visée professionnelle afin que les personnes immigrantes puissent acquérir les compétences en français qui permettent d'occuper un emploi correspondant à leur qualification	1.2.2.A Accroître la gamme de cours de français spécialisés à certains métiers et professions et renforcer leur fonction qualifiante	Déterminer les normes liées aux compétences en français des métiers et professions	L'augmentation du nombre de cours à visée professionnelle	MIDI et MEES Coll. : OQLF	2018
		Adapter le contenu des cours aux exigences langagières spécifiques			
		Élaborer des outils d'évaluation et de description des compétences uniformes et fiables	L'uniformisation et la fiabilité des outils d'évaluation et de description des compétences en français		
	1.2.2.B Concevoir et mettre en place, de concert avec les partenaires économiques, des formules alliant francisation et expérience en emploi		La mise en place de formules alliant la francisation et l'expérience en emploi	MIDI Coll. : MTESS (Commission des partenaires du marché du travail), MEES et OQLF	2017

MESURE STRUCTURANTE	Moyens d'action	Activités précisées dans la Stratégie d'action (le cas échéant)	Résultats attendus	MO responsables	Échéance
	1.2.2.C Répondre aux besoins différenciés d'un plus grand nombre de personnes immigrantes en matière de connaissance du français selon les exigences spécifiques du domaine d'emploi visé et de l'employeur, en diversifiant notamment les services de francisation à visée professionnelle offerts à l'étranger et au Québec, en classe et en milieu de travail		La diversification de l'offre de services de francisation	MIDI Coll. : MEES et OQLF	2016 et en continu
	1.2.2.D Assurer la promotion des services gouvernementaux de francisation		La promotion des services gouvernementaux de francisation	MIDI Coll. : MCC et MEES	2017

Note : Selon la Stratégie d'action, l'atteinte de cet objectif doit éviter les délais qui retardent l'insertion professionnelle et la pleine participation à la société et répondre de façon optimale aux personnes qui ont des besoins particuliers. La Stratégie d'action précise également comme résultat attendu « L'amélioration de l'employabilité des personnes immigrantes dans leur domaine professionnel et à la hauteur de leurs compétences ». Ce résultat n'est pas lié à un moyen d'action spécifique, mais semble découler de l'ensemble des moyens d'action.

Objectif 2.1 Consolider les liens de confiance et de solidarité entre les personnes de toutes origines

MESURE STRUCTURANTE	Moyens d'action	Activités précisées dans la Stratégie d'action (le cas échéant)	Résultats attendus	MO responsables	Échéance
2.1.1 : Affirmer l'interculturalisme afin d'édifier une nation inclusive qui bénéficie de la participation de chaque personne et qui conjugue sa diversité à l'affirmation de son identité distincte	2.1.1.A Affirmer l'interculturalisme québécois pour rallier la population autour d'une vision pluraliste du vivre-ensemble	Publier un texte de référence sur l'interculturalisme afin de clarifier la vision pluraliste qui favorise la cohésion sociale et la pleine participation	La connaissance de l'interculturalisme par l'ensemble de la population	MIDI Coll. : MO	2016
	2.1.1.B Déployer une campagne sociétale afin d'accroître la reconnaissance du caractère pluriel de la société québécoise et de favoriser des échanges interculturels ouverts et actifs	Mettre en œuvre une Stratégie de communication, incluant une campagne publicitaire, qui vise à sensibiliser l'ensemble de la population québécoise au caractère pluriel de la société et à l'apport de la diversité à la prospérité du Québec	L'accroissement de la reconnaissance du caractère pluriel de la société québécoise et de l'apport de la diversité	MIDI Coll. : Ministère du Conseil exécutif	2016 et en continu
		Encourager la mise sur pied d'initiatives de différentes collectivités qui visent à accroître les contacts interculturels	L'augmentation des activités visant des échanges interculturels	Municipalités, collectivités locales Coll. : MIDI et MRIF	
		Renforcer la sensibilisation sur le respect des valeurs démocratiques de la société québécoise notamment dans Internet et sur les réseaux sociaux	L'accroissement de la reconnaissance des conséquences des préjugés, de la discrimination et du racisme	CDPDJ Coll. : SCF	
		Mettre en place des initiatives de sensibilisation adaptées aux besoins et aux réalités des différents milieux de vie (notamment du travail et scolaire) et des différentes régions du Québec, en matière de lutte contre les préjugés, la discrimination et le racisme		CDPDJ Coll. : MO	

MESURE STRUCTURANTE	Moyens d'action	Activités précisées dans la Stratégie d'action (le cas échéant)	Résultats attendus	MO responsables	Échéance
		Diffuser de l'information en matière de lutte contre les préjugés, la discrimination et le racisme		CDPDJ Coll. : MIDI	
2.1.2 : Renforcer l'éducation aux droits et libertés de la personne ainsi que la formation interculturelle afin de favoriser la compréhension des valeurs démocratiques et d'en affirmer le caractère fondamental	2.1.2.A Renforcer l'éducation aux droits et libertés ainsi que la formation interculturelle afin d'assurer un plus grand respect des valeurs démocratiques et l'adaptation des institutions	Élaborer un programme de formation destiné à la haute direction et aux gestionnaires des ministères et organismes publics	Le renforcement des compétences interculturelles des hautes dirigeantes et hauts dirigeants et des gestionnaires du secteur public	CDPDJ Coll. : SCT	2017
		Développer des programmes de formation et des outils favorisant l'apprentissage et l'exercice des droits et libertés pour les employeurs du privé et de la fonction publique, les organismes communautaires qui interviennent auprès des personnes immigrantes et l'ensemble de la population	L'amélioration de la connaissance des droits et libertés des employeurs du secteur privé, de la fonction publique et du milieu communautaire	CDPDJ Coll. : SCF et SCT	
		Renforcer l'information sur les valeurs démocratiques transmises aux personnes immigrantes	Une juste compréhension des valeurs démocratiques du Québec par les personnes immigrantes récemment arrivées	MIDI Coll. : CDPDJ et SCF	
	2.1.2.B Informer et accompagner les personnes des minorités ethnoculturelles victimes de discrimination et de racisme pour qu'elles aient une compréhension juste de leurs droits et qu'elles puissent les exercer en utilisant les recours mis à leur disposition	Appuyer les organismes œuvrant auprès des minorités ethnoculturelles dans la diffusion de l'information et la mise en place de mécanismes d'accompagnement	Un meilleur exercice de leurs droits par les personnes des minorités ethnoculturelles victimes de discrimination et de racisme	MIDI Coll. : CDPDJ et SCF	2016 et en continu

MESURE STRUCTURANTE	Moyens d'action	Activités précisées dans la Stratégie d'action (le cas échéant)	Résultats attendus	MO responsables	Échéance
2.1.3 : Promouvoir le rôle du français comme langue d'intégration et de cohésion sociale afin d'assurer la vitalité de la langue commune de la société québécoise	2.1.3.A Promouvoir le concept de français langue d'intégration et de cohésion sociale auprès des personnes immigrantes et de l'ensemble de la société québécoise afin de favoriser l'insertion réussie des personnes à la vie sociale, culturelle et économique du Québec		L'augmentation de l'importance perçue de l'usage du français dans la vie publique	MIDI Coll. : CSLF, MÉES SPL et OQLF	2016
	2.1.3.B Encourager la consommation des médias et produits culturels québécois de langue française par les personnes immigrantes qui sont en apprentissage du français, dès le stade débutant et depuis l'étranger, en concevant des outils rendant leur contenu plus accessible (transcriptions, lexiques, traductions, fiches explicatives, etc.)		L'utilisation d'outils encourageant la consommation des médias et des produits culturels québécois de langue française par les personnes immigrantes qui suivent des cours de français	MIDI Coll. : MCC	2018
	2.1.3.C Renforcer le rôle du français comme principale langue de travail en renouvelant la Stratégie commune d'intervention pour le Grand Montréal pour engager activement les partenaires socioéconomiques et les milieux associatifs de la métropole à cet égard		Le renforcement de la francisation dans les commerces et les milieux de travail de la région métropolitaine	SPL Coll. : MTESS, MIDI, OQLF et partenaires privés	2016
	2.1.3.D Valoriser l'usage du français, langue commune, en milieu scolaire ainsi que les compétences plurilingues et la diversité linguistique		Un soutien accru au personnel scolaire dans le développement des compétences plurilingues des élèves Un recours plus large à l'enseignement des langues d'origine et au soutien dans la langue maternelle pour l'apprentissage du français	MEES	2016

Note : Selon la Stratégie d'action, l'atteinte de cet objectif doit contrer le déficit de participation des personnes immigrantes et des minorités ethnoculturelles en raison de la persistance d'iniquités et de discriminations systémiques.

Objectif 2.2 Viser l'égalité réelle en associant et concertant les acteurs économiques, les partenaires des milieux de vie ainsi que les ministères et organismes

MESURE STRUCTURANTE	Moyens d'action	Activités précisées dans la Stratégie d'action (le cas échéant)	Résultats attendus	MO responsables	Échéance
2.2.1 : Miser sur l'engagement du milieu économique afin qu'il saisisse davantage les possibilités offertes par le plein potentiel des personnes de toutes origines	2.2.1.A Outiller les dirigeantes et dirigeants, les directions de ressources humaines et les syndicats pour l'accueil, le maintien et la progression en emploi d'une main-d'œuvre diversifiée	Créer des guides et des activités de sensibilisation et de formation qui permettent de mettre en place de meilleures pratiques en matière de diversité et d'inclusion et de profiter pleinement de la synergie offerte par des équipes de travail diversifiées	L'amélioration des pratiques de recrutement et de maintien en emploi des personnes immigrantes et des minorités racisées à la suite de l'utilisation des outils	MTESS Coll. : MIDI et MEI	2017
	2.2.1.B Favoriser un environnement propice à l'entrepreneuriat, notamment en région, des personnes immigrantes et des minorités ethnoculturelles en contrant les obstacles systémiques et en favorisant l'utilisation des services et des ressources	Réviser les normes actuelles des programmes afin de permettre aux personnes nouvellement arrivées engagées dans une démarche d'immigration permanente ainsi qu'aux personnes de minorités ethnoculturelles de créer une entreprise	L'amélioration de l'accès à l'investissement et à l'information pour les personnes immigrantes entrepreneurs	MEI Coll. : MIDI	2017
		Mettre à jour et valoriser le guide <i>ImmigrAffaires</i> , afin que les personnes immigrantes soient mieux informées des réalités du marché du travail et du milieu des affaires québécois			
2.2.1.C Poursuivre la mise en œuvre de programmes et d'initiatives d'embauche, d'accompagnement et de mentorat, tels le Programme d'aide à l'intégration des immigrants et des minorités visibles en emploi, Interconnexion et Québec pluriel, pour soutenir les personnes immigrantes et des minorités ethnoculturelles dans leurs démarches vers une insertion réussie au marché du travail		L'amélioration des initiatives d'embauche, d'accompagnement et de mentorat encouragées par les partenaires de la Stratégie d'action	MTESS Coll. : MIDI	2015 et en continu	

MESURE STRUCTURANTE	Moyens d'action	Activités précisées dans la Stratégie d'action (le cas échéant)	Résultats attendus	MO responsables	Échéance	
2.2.2 : Mettre en place une nouvelle approche partenariale avec les municipalités et les acteurs des milieux de vie pour édifier des collectivités plus accueillantes et inclusives	2.2.2.A Promouvoir une plus grande prise en compte par les municipalités, notamment la Métropole, la Capitale nationale ainsi que les partenaires des milieux de vie, des besoins et de l'apport des personnes immigrantes et des minorités ethnoculturelles pour faire face au vieillissement de la population et à des raretés de main-d'œuvre pour qu'elles soient traitées avec respect et équité et qu'elles se sentent accueillies et acceptées dans leurs milieux de vie. Par exemple : Dans les politiques, programmes et plans d'action adoptés par les municipalités en matière de développement social et culturel et à l'égard des familles et des personnes âgées		La mise en place d'une approche partenariale avec les municipalités et les acteurs des milieux de vie pour promouvoir l'apport des personnes immigrantes et des minorités ethnoculturelles au dynamisme des collectivités	MO Coll. : MTESS	2016 et en continu	
	2.2.2.B Élaborer et mettre en œuvre une nouvelle Stratégie de service favorisant la pleine participation des personnes immigrantes et des minorités ethnoculturelles en déterminant, notamment, les caractéristiques d'une collectivité accueillante et inclusive		L'élaboration et la mise en œuvre de la Stratégie de service visant l'essor de collectivités plus accueillantes et inclusives favorisant la pleine participation des personnes immigrantes et des minorités ethnoculturelles L'acquisition par les collectivités des caractéristiques favorisant la pleine participation	MIDI Coll. : MO	2017	
	2.2.2.C Outiller les municipalités dans la mise en place d'initiatives qui visent à assurer un vivre-ensemble harmonieux et à créer des milieux de vie inclusifs exempts de toute manifestation de discrimination et de racisme			La prise en compte de la diversité ethnoculturelle dans les politiques et programmes des municipalités	MIDI Coll. : MAMOT	2016
	2.2.2.D Favoriser l'installation des personnes immigrantes dans les régions du Québec ayant des	Encourageant la mobilité interrégionale des personnes immigrantes engagées dans une recherche d'emploi		L'augmentation de la proportion de personnes immigrantes qui s'installent hors de la région métropolitaine de Montréal	MIDI Coll. : MAMOT et MTESS	2016 et en continu

MESURE STRUCTURANTE	Moyens d'action	Activités précisées dans la Stratégie d'action (le cas échéant)	Résultats attendus	MO responsables	Échéance	
	manques de main-d'œuvre et qui sont mobilisées pour les accueillir	Faisant connaître et en valorisant le potentiel des régions dès le début de la démarche d'immigration	L'amélioration de la promotion du potentiel des régions dans les services destinés aux personnes immigrantes dès le début de la démarche d'immigration			
	2.2.2.E Favoriser la mise en place d'initiatives conjointes entre le gouvernement et les fondations philanthropiques qui s'intéressent au rapprochement interculturel, à l'éducation aux droits et libertés de la personne et à la lutte contre la discrimination et le racisme		La mise en place d'initiatives conjointes avec les fondations philanthropiques qui s'intéressent aux relations interculturelles, à l'éducation aux droits et libertés de la personne et à la lutte contre la discrimination et le racisme	MIDI Coll. : fondations philanthropiques	2016 et en continu	
	2.2.2.F Renforcer les liens de confiance entre les corps policiers et les personnes immigrantes et des minorités ethnoculturelles	Tenant des séances d'information sur le rôle de la police, le Code criminel et autres lois et règlements pertinents		L'amélioration des liens de confiance entre les corps de police et les personnes immigrantes et des minorités ethnoculturelles	MSP Coll. : corps policiers	2016 et en continu
		Établissant des liens étroits avec les personnes d'influence des minorités ethnoculturelles				
		Participant à des activités socioculturelles avec les personnes des minorités ethnoculturelles				

MESURE STRUCTURANTE	Moyens d'action	Activités précisées dans la Stratégie d'action (le cas échéant)	Résultats attendus	MO responsables	Échéance
		Organisant des conférences de sensibilisation auprès des minorités ethnoculturelles			
		Participant à des échanges au sein de tables ou de comités de concertation avec les personnes d'influence des minorités ethnoculturelles			
2.2.3 : Viser une représentation équitable de la diversité ethnoculturelle pour que les institutions reflètent la richesse de cette diversité	2.2.3.A Accroître l'efficacité des programmes d'accès à l'égalité en emploi	Réviser le Programme d'accès à l'égalité en emploi dans la fonction publique pour mieux refléter la composition ethnoculturelle du Québec d'aujourd'hui	La réalisation d'analyses qui permettront de déterminer et de mettre en œuvre des mesures pour réduire les difficultés ou les problématiques auxquelles se heurtent les groupes cibles dans le processus de qualification à un emploi dans la fonction publique	SCT	2017-2018
		Déterminer les mesures appropriées pour favoriser l'atteinte des objectifs gouvernementaux d'embauche et de représentativité fixés à l'intention des personnes des minorités ethnoculturelles		SCT	2017-2018
		Concierter les ministères et organismes pour cerner les problématiques et les pratiques exemplaires en constituant un comité interministériel		Coll. : MO	2016-2017

MESURE STRUCTURANTE	Moyens d'action	Activités précisées dans la Stratégie d'action (le cas échéant)	Résultats attendus	MO responsables	Échéance
		Publier un guide de gestion de la diversité portant sur la sélection, l'accueil et l'intégration à l'intention des gestionnaires et du personnel des directions des ressources humaines des ministères et organismes de la fonction publique	La production de matériel de sensibilisation portant sur la gestion de la diversité à l'intention des gestionnaires de la fonction publique		2016-2017
		Concevoir et diffuser une capsule de sensibilisation à la gestion de la diversité destinée aux nouveaux gestionnaires ainsi qu'à l'ensemble des gestionnaires de la fonction publique			2017-2018
	2.2.3.B Permettre à une cohorte annuelle de candidates et candidats de suivre le programme d'études menant à une attestation d'études collégiales en techniques policières		L'accroissement de la proportion de personnes des minorités visibles et ethniques au sein des corps de police	MSP	
	2.2.3.C Appuyer les initiatives visant à accroître la représentation des personnes des minorités ethnoculturelles, particulièrement les personnes de minorités racisées dont les femmes, au sein des lieux décisionnels (par exemple, les conseils d'administration, les comités consultatifs et les corps élus)		L'augmentation du taux de représentativité des personnes des minorités ethnoculturelles dans les lieux décisionnels	MO	2016 et en continu
	2.2.3.D Accroître la représentation des personnes de minorités ethnoculturelles parmi les titulaires d'un emploi supérieur	Sensibiliser les conseils d'administration des organismes assujettis à la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État et ceux des autres organismes du gouvernement du Québec aux avantages de la diversité culturelle	L'augmentation du taux de représentativité des personnes de minorités ethnoculturelles parmi les titulaires d'un emploi supérieur	Secrétariat aux emplois supérieurs Coll. : MIDI	En continu
		Constituant, en collaboration avec des partenaires gouvernementaux, une banque de candidatures potentielles provenant des minorités ethnoculturelles			2017

MESURE STRUCTURANTE	Moyens d'action	Activités précisées dans la Stratégie d'action (le cas échéant)	Résultats attendus	MO responsables	Échéance
		Réitérant annuellement auprès des titulaires d'un emploi supérieur l'attente gouvernementale en matière de représentativité des différentes composantes de la société québécoise			En continu
	2.2.3.E Évaluer l'opportunité de proposer des modifications législatives afin d'atteindre une représentation équitable de la diversité ethnoculturelle dans les conseils d'administration des sociétés d'État		L'augmentation du taux de représentativité des personnes de minorités ethnoculturelles dans les conseils d'administration des sociétés d'État	MFQ Coll. : MIDI et MCE	2016
2.2.4 : S'assurer que les programmes et les services publics répondent aux besoins d'une population diversifiée	2.2.4.A Prendre en compte la diversité ethnoculturelle québécoise dans l'élaboration des politiques publiques pour que les orientations et les actions qui en découlent répondent aux besoins d'une population diversifiée, notamment :	La Politique gouvernementale pour l'égalité entre les femmes et les hommes	Les politiques publiques adoptent une vision inclusive de la société et une approche pluraliste	SCF Coll. : MIDI	2017
		La Politique culturelle du Québec		MCC Coll. : MIDI	
		La Politique internationale du Québec		MRIF Coll. : MIDI	
	2.2.4.B Adopter et mettre en œuvre un nouveau plan d'action en matière d'éducation interculturelle et d'intégration des élèves issus de l'immigration, qui comprendra notamment des actions rattachées aux objectifs suivants :	Déployer l'éducation interculturelle à l'école québécoise	La révision, l'actualisation et la poursuite des actions en matière d'éducation interculturelle en développant davantage les compétences interculturelles et en améliorant les services de francisation et d'aide à la réussite	MÉES	2016 et en continu
Renforcer la maîtrise du français chez les élèves en apprentissage de la langue française					
Soutenir la réussite scolaire chez les élèves issus de l'immigration					
		Renouveler le soutien aux établissements scolaires pour la mise en œuvre de la Politique d'intégration scolaire et d'éducation interculturelle			

MESURE STRUCTURANTE	Moyens d'action	Activités précisées dans la Stratégie d'action (le cas échéant)	Résultats attendus	MO responsables	Échéance
		Assurer la prise en compte de la diversité ethnoculturelle dans la formation du personnel scolaire			
	2.2.4.C Élaborer, expérimenter et promouvoir un cadre de référence visant les compétences de base, c'est-à-dire la lecture, l'écriture, la communication orale et le calcul, notamment auprès de certaines personnes immigrantes en emploi qui présentent des besoins accrus	Fournir aux commissions scolaires et aux organismes communautaires, de même qu'à leurs partenaires du milieu de l'emploi, des axes d'intervention au regard des moyens de sensibilisation quant aux avantages de la formation générale de base et des approches d'enseignement-apprentissage	L'utilisation du cadre de référence pour le rehaussement et le maintien des compétences de base des personnes immigrantes en emploi par les entreprises ayant participé à l'expérimentation	MÉES	2018
	2.2.4.D Réviser le programme Soutien à l'intégration des communautés culturelles et à l'éducation interculturelle au collégial pour favoriser l'insertion et le rayonnement des étudiantes et étudiants des minorités ethnoculturelles dans le milieu collégial	Sensibiliser l'ensemble des collégiennes et collégiens à des problématiques concernant l'éducation aux droits et l'éducation interculturelle	Aucun résultat attendu dans la Stratégie d'action	MÉES	2020
		Appuyer les initiatives qui favorisent la réussite, la persévérance et l'intégration pour les étudiantes et les étudiants issus de l'immigration			
	2.2.4.E Renforcer les partenariats avec les organismes communautaires œuvrant auprès des personnes en situation de vulnérabilité ou présentant des besoins accrus	Favoriser le recours à des interprètes pour les personnes ayant des différends en matière civile	L'adaptation des services du milieu de la justice aux besoins des personnes immigrantes et des minorités ethnoculturelles en situation de vulnérabilité ou présentant des besoins accrus	MJQ	2017
		Soutenir les projets visant à développer des services adaptés aux personnes immigrantes et des minorités ethnoculturelles dans les centres d'aide aux victimes d'actes criminels			
	2.2.4.F Favoriser la diffusion et le partage des connaissances sur le	Poursuivre les travaux du Comité sectoriel issu du milieu policier sur le profilage racial	L'amélioration de la connaissance du phénomène du profilage racial et de	MSP	2018

MESURE STRUCTURANTE	Moyens d'action	Activités précisées dans la Stratégie d'action (le cas échéant)	Résultats attendus	MO responsables	Échéance
	phénomène du profilage racial et social	Établir un guide opérationnel à l'intention des corps de police du Québec afin de mieux les soutenir et les outiller dans la lutte contre le profilage racial et social	ses conséquences par les corps de police		
		Accompagner l'École nationale de police du Québec dans l'organisation d'un séminaire sur la prévention du profilage racial et social			
		Produire et diffuser des renseignements sur les pratiques inspirantes, les recherches et les initiatives visant à prévenir le profilage racial et social			
		Dresser un portrait de la situation du profilage racial et social au Québec			
	2.2.4.G Créer, dans le site Internet du Commissaire à la déontologie policière, un espace pour mieux faire connaître aux personnes de minorités ethnoculturelles la jurisprudence en matière de lutte contre la discrimination, le racisme et le profilage racial			MSP	2016
	2.2.4.H Analyser les plaintes formulées par des personnes prévenues ou contrevenantes en établissement de détention	Déterminer le nombre de plaintes basées sur le motif de discrimination	La réalisation d'un portrait de la situation sur la discrimination dans le milieu carcéral	MSP	2016
Déterminer la proportion des plaintes basées sur le motif de discrimination dans l'ensemble des plaintes formulées, fondées ou non fondées					
Répertorier les actions visant à corriger les situations dénoncées		Une diminution du nombre de plaintes basées sur le motif de la discrimination, notamment en milieu carcéral			

MESURE STRUCTURANTE	Moyens d'action	Activités précisées dans la Stratégie d'action (le cas échéant)	Résultats attendus	MO responsables	Échéance
	2.2.4.I Sensibiliser les procureures et procureurs aux poursuites criminelles et pénales, les intervenantes et intervenants judiciaires et le personnel administratif des tribunaux à différentes réalités culturelles		La disponibilité de l'information sur les différentes réalités culturelles pour les procureures et procureurs aux poursuites criminelles et pénales, pour les intervenantes et intervenants judiciaires et le personnel administratif des tribunaux	MJQ/DPCP	2021

Note : Selon la Stratégie d'action, l'atteinte de cet objectif doit renforcer la participation des personnes immigrantes et des minorités ethnoculturelles pour contrer la discrimination à l'embauche et favoriser l'inclusion en milieu de travail. Elle doit également assurer une cohabitation harmonieuse dans les milieux de vie et pour garantir l'établissement durable des personnes immigrantes, notamment dans les régions qui vivent des manques de main-d'œuvre. Finalement, elle doit assurer que les politiques et les programmes publics, de même que l'ensemble des secteurs d'intervention publique prennent en compte les besoins des personnes immigrantes et des minorités ethnoculturelles.

Le renforcement des connaissances sur la participation et l'inclusion

Moyens d'action	Résultats attendus	MO responsables	Échéance
A. Mesurer la participation à la vie collective des personnes immigrantes et des minorités ethnoculturelles	La mise en œuvre d'une Stratégie de mesure de la participation	MIDI	2016 et en continu
B. Mettre en place une action concertée de recherche afin de suivre les progrès réalisés et de mieux comprendre et documenter les enjeux liés à la participation	La mise en place d'une action concertée de recherche liée aux enjeux de la participation	MIDI Coll. : MO	2017
C. Effectuer un suivi de l'intégration des personnes immigrantes nouvellement arrivées, notamment de la catégorie économique	Un suivi régulier de l'intégration économique des personnes immigrantes nouvellement arrivées	MIDI Coll. : MTESS	2016 et en continu
D. Constituer une vitrine avec des indicateurs sur la diversité et l'immigration	La constitution d'une vitrine incluant des indicateurs sur la diversité et l'immigration	MIDI Coll. : MO	2017
E. Prendre en compte les besoins qui découlent des discriminations croisées dans le déploiement des moyens d'action	Des actions plus efficaces, pertinentes et inclusives pour répondre aux besoins différenciés et corriger le déficit de participation	MIDI	2016 et en continu
	Prise en compte des besoins qui découlent des discriminations croisées dans la mise en place des moyens d'action	Coll. : MO	
F. Poursuivre le partenariat avec des expertes et experts du milieu de la recherche universitaire et des réseaux policiers afin de recenser des pratiques inspirantes, de vulgariser les résultats de recherche et d'évaluer les initiatives visant à prévenir le profilage racial et social	La diffusion auprès des corps de police de bulletins d'information sur les pratiques inspirantes, les recherches et les initiatives visant à prévenir le profilage racial et social	MSP	2017

Annexe 6 : Matrice d'évaluation

Enjeux évaluatifs	Questions d'évaluation	Sous-questions	Indicateurs ou renseignements requis	Sources et moyens de collecte des données	Moment de la collecte de données	Responsable de la collecte de données
La mise en œuvre de la Stratégie d'action	Q.1. La mise en œuvre des moyens d'action se déroule-t-elle comme prévu?	Q.1.1 Dans quelle mesure les échéances de mise en œuvre des moyens d'action sont-elles respectées?	IND.1 Proportion de moyens d'action mis en œuvre à l'échéance prévue	Fiches de suivi des moyens d'action	Juillet 2018	DSII (MIDI)
			IND.2 Proportion de moyens d'action dont la mise en œuvre est reportée			
			IND.3 Proportion de moyens d'action retirés			
			IND.4 Nombre de moyens d'action ajoutés			
		Q.1.2 Quels sont les changements qui ont été apportés aux moyens d'action dans le cadre de leur mise en œuvre?	REN.1 Changements apportés aux moyens d'action	Fiches de suivi des moyens d'action	Juillet 2018	DSII (MIDI)
		Q.1.3 Quels sont les facteurs qui influencent la mise en œuvre des moyens d'action?	REN.2 Facteurs qui influencent la mise en œuvre des moyens d'action	Fiches de suivi des moyens d'action	Juillet 2018	DSII (MIDI)
Entrevues auprès de gestionnaires et de personnel professionnel du	Juillet 2018			DEPAE (MIDI)		

Enjeux évaluatifs	Questions d'évaluation	Sous-questions	Indicateurs ou renseignements requis	Sources et moyens de collecte des données	Moment de la collecte de données	Responsable de la collecte de données
				MIDI impliqués dans le suivi de la mise en œuvre des moyens d'action		
Le mécanisme de gouvernance de la Stratégie d'action	Q.2. Dans quelle mesure la gouvernance de la Stratégie d'action permet-elle une mise en œuvre de la Stratégie et un suivi satisfaisant de ses résultats?	Q.2.1 Quels outils et procédures ont-ils été mis en place pour permettre le suivi de la mise en œuvre et le fonctionnement de la Stratégie d'action?	REN.3 Outils et procédures mis en place pour permettre le suivi de la mise en œuvre et le fonctionnement de la Stratégie d'action	Documents soutenant le suivi de la mise en œuvre et le fonctionnement de la Stratégie d'action	Juillet 2018	DEPAE (MIDI)
				Entrevues auprès du personnel professionnel du MIDI impliqué dans le suivi de la mise en œuvre des moyens d'action	Juillet 2018	DEPAE (MIDI)
		Q.2.2 Dans quelle mesure les autorités des MO et le personnel professionnel du MIDI impliqués sont-ils satisfaits de la gouvernance de la Stratégie d'action?	IND.5 Degré d'appréciation des autorités des MO et des professionnels du MIDI impliqués pour les outils et procédures permettant le suivi de la mise en œuvre et le fonctionnement de la Stratégie d'action	Entrevues auprès de gestionnaires et du personnel professionnel du MIDI impliqués dans le suivi de la mise en œuvre des moyens d'action	Juillet 2018	DEPAE (MIDI)
				Sondage auprès des autorités des autres MO	Août 2018	DEPAE (MIDI)

Enjeux évaluatifs	Questions d'évaluation	Sous-questions	Indicateurs ou renseignements requis	Sources et moyens de collecte des données	Moment de la collecte de données	Responsable de la collecte de données
		Q.2.3 Quelles améliorations peuvent-elles encore être apportées à la gouvernance de la Stratégie d'action?	REN.4 Pistes d'amélioration identifiées pour la gouvernance de la Stratégie d'action	Entrevues auprès de gestionnaires et du personnel professionnel du MIDI impliqués dans le suivi de la mise en œuvre des moyens d'action	Juillet 2018	DEPAE (MIDI)
				Sondage auprès des autorités des autres MO	Août 2018	DEPAE (MIDI)
La cohérence interne de la Stratégie d'action	Q.3. Dans quelle mesure les moyens d'action s'inscrivent-ils de manière cohérente avec les mesures structurantes et les objectifs de la Stratégie d'action?	S. O.	REN.5 Cohérence des théories du changement des moyens d'action avec les mesures structurantes et les objectifs de la Stratégie d'action	Documents décrivant la conception des moyens d'action	Juillet à août 2018	DEPAE (MIDI)
				Entrevues auprès des experts de contenu associés aux différents moyens d'action		

Enjeux évaluatifs	Questions d'évaluation	Sous-questions	Indicateurs ou renseignements requis	Sources et moyens de collecte des données	Moment de la collecte de données	Responsable de la collecte de données
La conformité des actions de la Stratégie d'action	Q.4 Dans quelle mesure les moyens d'action et les mesures structurantes s'arriment-ils toujours aux priorités gouvernementales?	S. O.	REN.6 Conformité des moyens d'action et des mesures structurantes	Différents documents comme les politiques, les Stratégies, les directives, les plans ou les prises de position	Juillet 2018	DEPAE (MIDI)
				Entrevues avec du personnel professionnel et des gestionnaires du MIDI	Juillet 2018	DEPAE (MIDI)
	Q.5 Quels ajustements permettraient d'améliorer cet arrimage?	S. O.	REN.7 Pistes d'amélioration identifiées pour la gouvernance de la Stratégie d'action	Entrevues avec des gestionnaires et du personnel professionnel des politiques et programmes du MIDI	Juillet 2018	DEPAE (MIDI)

Annexe 7 : Outils de collecte de données

Questionnaire du sondage

Évaluation d'implantation de la Stratégie d'action 2016-2021 en matière d'immigration, de participation et d'inclusion

Votre participation est très importante!

Ce sondage s'adresse aux personnes impliquées dans le suivi de la mise en œuvre des moyens d'action associés à la *Stratégie d'action en matière d'immigration, de participation et d'inclusion* pour la période 2016-2021. Vous avez été invité à participer à ce sondage parce que, pour au moins un moyen d'action, vous êtes identifié comme étant :

- La personne responsable du suivi et de la mise en œuvre d'un moyen d'action
- La personne responsable de l'approbation d'un moyen d'action dans son ministère ou son organisme

La liste des répondants a été constituée à l'aide des fiches de suivi des moyens d'action. Un gabarit de cette fiche peut être vu [ici](#).

Le but du sondage est de connaître votre perception de cette Stratégie associée à la politique *Ensemble, nous sommes le Québec*, plus précisément sur :

- La mise en œuvre de ses moyens d'action;
- La gouvernance de la Stratégie d'action;
- La conformité des composantes de la Stratégie d'action aux priorités gouvernementales, celles-ci pouvant avoir évolué depuis l'adoption de la Stratégie.

Le sondage s'inscrit dans le cadre de l'évaluation de l'implantation de la Stratégie d'action. Vos propos nous aideront donc à vérifier dans quelle mesure l'implantation de la Stratégie d'action se déroule comme prévu, de tirer des leçons de son implantation et de proposer des pistes permettant d'en améliorer le déploiement. Répondre à ce questionnaire prend environ 15 minutes.

Remarque sur la protection des renseignements personnels :

Votre participation à ce sondage est strictement volontaire. Soyez assurés que les réponses seront traitées de manière anonyme.

Pour toutes questions sur ce sondage, n'hésitez pas à communiquer avec nous à l'adresse suivante : kevin.dufault@midi.gouv.qc.ca.

Merci de votre participation!

En 2015, le gouvernement du Québec s'est doté de la politique *Ensemble, nous sommes le Québec* pour améliorer la performance de son système d'immigration et favoriser la pleine participation des personnes des minorités ethnoculturelles au sein d'un Québec prospère et inclusif. Pour concrétiser cette politique, le gouvernement du Québec a également adopté la Stratégie d'action en matière d'immigration, de participation et d'inclusion pour la période 2016-2021. Il s'est engagé à évaluer celle-ci afin de s'assurer de l'efficacité et de la pertinence des actions déployées. La Stratégie d'action vise quatre objectifs :

- Miser sur l'apport stratégique de l'immigration permanente et temporaire.
- Faire en sorte que les personnes immigrantes puissent réaliser leurs démarches avec célérité.
- Consolider les liens de confiance et de solidarité entre les personnes de toutes origines.
- Viser l'égalité réelle en associant et concertant les acteurs économiques, les partenaires des milieux de vie ainsi que les ministères et organismes.

Pour atteindre ceux-ci, elle prévoit 61 moyens d'action regroupés dans 12 mesures structurantes. Elle est dotée d'un budget de 42,5 M\$ en plus d'efforts assurés par les ministères et organismes participants à même leurs propres budgets.

Q.1. Je travaille pour :

- Le ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion
- Un autre ministère ou organisme associé à la Stratégie d'action

Q.2. Je suis (cochez toutes les situations applicables) :

- Responsable du suivi et de la mise en œuvre d'un moyen d'action
- Responsable de l'approbation d'un moyen d'action dans mon ministère ou mon organisme
- Autre (préciser) : _____
- Je préfère ne pas répondre

Q.3. Sur une échelle de 1 à 10, où 1 signifie « pas du tout comme prévu » et 10 signifie « tout à fait comme prévu », comment se déroule la mise en œuvre des moyens d’action sous votre responsabilité?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Je ne sais pas	Préfère ne pas répondre

Q.4. Pouvez-vous expliquer pourquoi vous attribuez cette note?

Q.5. Dans quelle mesure êtes-vous en accord avec les énoncés suivants :

Énoncés	Tout à fait en désaccord	Plutôt en désaccord	Plutôt en accord	Tout à fait en accord	Je ne sais pas	Préfère ne pas répondre
a. Je comprends la Stratégie d’action.						
b. Je suis bien informé de la mise en œuvre de la Stratégie d’action dans son ensemble.						
c. Je connais le budget associé à la mise en œuvre des moyens d’action sous ma responsabilité.						
d. Les échéances associées aux moyens d’action sous ma responsabilité sont réalistes.						
e. Mon ministère ou mon organisme a les ressources nécessaires pour mettre en œuvre les moyens d’action sous ma responsabilité.						

Énoncés	Tout à fait en désaccord	Plutôt en désaccord	Plutôt en accord	Tout à fait en accord	Je ne sais pas	Préfère ne pas répondre
f. J’obtiens aisément la collaboration des parties prenantes impliquées dans la mise en œuvre des moyens d’action sous ma responsabilité.						
g. La Stratégie d’action demeure cohérente avec les priorités actuelles du gouvernement du Québec en matière d’immigration, de participation et d’inclusion.						

Q.6. À votre connaissance, comment votre ministère ou organisme assure-t-il le suivi des moyens d’action liés à la Stratégie d’action? (cochez toutes les situations applicables)

- Un comité qui veille à d’autres tâches s’assure de ce suivi
- Un comité se réunit spécifiquement pour assurer ce suivi
- Ce suivi fait l’objet d’échanges bilatéraux avec un autre ministère ou organisme
- Ce suivi fait l’objet d’échanges avec l’ensemble des autres ministères et organismes
- Échanges informels entre responsables (que ce soit de vive voix, par téléphone, par courriel, etc.)
- Autre (préciser) : _____
- Aucun
- Je ne le sais pas
- Je préfère ne pas répondre

Q.7. Pour veiller au suivi de la mise en œuvre de l’ensemble des moyens d’action, les ministères et organismes qui participent à la Stratégie d’action ont développé des fiches de suivi des moyens d’action. Celles-ci sont colligées par le ministère de l’Immigration, de la Diversité et de l’Inclusion. Vous pouvez voir un exemple de cette fiche [ici](#). Dans quelle mesure êtes-vous en accord avec les énoncés suivants :

Énoncés	Tout à fait en désaccord	Plutôt en désaccord	Plutôt en accord	Tout à fait en accord	Je ne sais pas	Préfère ne pas répondre	Ne s'applique pas
a. Je suis satisfait des fiches de suivi comme outil de suivi de la mise en œuvre des moyens d'action sous ma responsabilité.							
b. La structure des fiches de suivi des moyens d'action permet de présenter toutes les informations nécessaires pour apprécier l'état d'avancement des moyens d'action sous ma responsabilité.							
c. Pour les moyens d'action qui prévoient la collaboration d'au moins un autre ministère ou organisme, les collaborateurs sont consultés lors de la mise à jour des fiches de suivi.							

Q.8. Avez-vous des commentaires ou des suggestions liés aux fiches de suivi des moyens d'action?

Non

Oui : _____

Q.9. À votre connaissance, quels sont les outils utilisés par votre propre ministère ou organisme pour assurer le suivi de la mise en œuvre des moyens d'action sous sa responsabilité? (cochez toutes les situations applicables)

Les fiches de suivi des moyens d'action

Un tableau de bord

Un bilan annuel

Ce suivi est intégré au suivi budgétaire

- Ce suivi est intégré au suivi d'un autre plan d'action
- Autre (préciser) : _____
- Aucun
- Je ne le sais pas
- Je préfère ne pas répondre

Q.10. Dans quelle mesure êtes-vous en accord avec les énoncés suivants :

Énoncés	Tout à fait en désaccord	Plutôt en désaccord	Plutôt en accord	Tout à fait en accord	Je ne sais pas	Préfère ne pas répondre
a. Les autorités de mon ministère ou de mon organisme suivent de près la mise en œuvre des moyens d'action sous ma responsabilité.						
b. Je comprends bien la structure de gouvernance de la Stratégie d'action.						
c. La gouvernance de la Stratégie d'action permet une mise en œuvre et un suivi des moyens d'action sous la responsabilité de mon ministère ou organisme.						
d. Je suis satisfait des outils et procédures permettant le suivi de la mise en œuvre et le fonctionnement de la Stratégie d'action.						
e. La coordination de la mise en œuvre de la Stratégie d'action faite par le MIDI est mobilisatrice.						

Q.11. Selon vous, que pourraient faire les ministères et organismes pour améliorer la gouvernance de la Stratégie d'action?

Q.12. Selon vous, quels seraient les meilleurs outils pour diffuser de l'information sur la Stratégie d'action chez le personnel des ministères et organismes participants? Choisissez un maximum de trois options.

- Site Internet (disponible publiquement)
- Site intranet (réservé au personnel)
- Infolettre par courriel
- Présentations lors de réunions
- Babillard
- Rapport ou autre document similaire
- Autre : _____
- Je ne le sais pas
- Je préfère ne pas répondre

Q.13. Avez-vous d'autres commentaires ou suggestions sur la Stratégie d'action que vous aimeriez communiquer?

- Non
- Oui : _____

{ }

Questionnaire des entrevues semi-dirigées

Évaluation d'implantation de la Stratégie d'action 2016-2021 en matière d'immigration, de diversité et d'inclusion

Guide d'entrevue

Bonjour et merci d'avoir pris le temps de me rencontrer aujourd'hui. Mon nom est _____ et je suis conseiller (ou stagiaire) en évaluation de programmes pour le Ministère.

Le but de l'entrevue aujourd'hui est de connaître votre perception de la Stratégie d'action en matière d'immigration, de participation et d'inclusion pour la période 2016-2021 qui est associée à la politique *Ensemble, nous sommes le Québec*. Notre discussion s'inscrit dans le cadre de l'évaluation de l'implantation de la Stratégie d'action. J'aimerais particulièrement vous entendre au sujet de :

- La mise en œuvre de ses moyens d'action;
- La gouvernance de la Stratégie d'action;
- La conformité des composantes de la Stratégie d'action aux priorités gouvernementales, celles-ci pouvant avoir évolué depuis l'adoption de la Stratégie.

Vos propos nous aideront donc à vérifier dans quelle mesure l'implantation de la Stratégie d'action se déroule comme prévu, de tirer des leçons de son implantation et de proposer des pistes permettant d'en améliorer le déploiement.

L'entrevue devrait durer environ 45 minutes. Je vais prendre quelques notes, mais aussi enregistrer la session pour ne rien manquer de vos propos. Pour nous permettre de rendre justice à vos propos, je vous remercie de prendre votre temps et de parler suffisamment fort pour que l'appareil puisse vous capter. Au cours de l'entrevue ou après celle-ci, vous pouvez nous contacter si jamais vous souhaitez retirer votre consentement à l'enregistrement de notre conversation.

J'ai environ 16 questions à vous poser et je vous invite à prendre votre temps pour y répondre. N'hésitez pas à me demander de répéter ou reformuler une question. Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse, je souhaite simplement entendre ce que vous savez ou ce que vous pensez en lien avec ces questions.

Vos réponses demeureront confidentielles; elles seront partagées uniquement avec les membres de l'équipe d'évaluation de programmes et nous nous assurerons que les informations qui se trouvent dans notre rapport ne permettront pas de vous identifier. Vous n'êtes pas tenue de me dire quoi que ce soit si vous ne le souhaitez pas et vous pouvez mettre fin à l'entrevue à tout moment.

Questions de relance :

- Pouvez-vous me donner un exemple?
 - Pouvez-vous élaborer?
 - Pouvez-vous m'en dire davantage?
 - Je ne suis pas certain de bien comprendre?
 - Aimerez-vous ajouter autre chose à ce sujet?
-

Avez-vous des questions au sujet de l'entrevue?

Êtes-vous toujours d'accord à participer à l'entrevue?

Questions sur la relation avec la Stratégie d'action

Q1. Pouvez-vous m'expliquer quel rôle jouez-vous ou avez-vous joué en lien avec la Stratégie d'action?

Mise en œuvre

L'opérationnalisation de la Stratégie d'action s'appuie sur 61 moyens d'action regroupés en 12 mesures structurantes. En date du 1^{er} juin dernier, la plupart de ceux-ci étaient toujours en cours de mise en œuvre. J'aimerais vous entendre sur leur mise en œuvre.

Q2. Comment se passe, selon vous, la mise en œuvre des moyens d'action?

Q3. Selon vous, quels sont les facteurs qui favorisent la mise en œuvre de ces moyens d'action?

Q4. Selon vous, quels sont les facteurs qui nuisent à la mise en œuvre de ces moyens d'action?

Q5. Selon vous, que pourrait faire le MIDI et les autres ministères et organismes pour faciliter la mise en œuvre des moyens d'action à venir?

Q6. Avez-vous autre chose que vous aimeriez ajouter sur la mise en œuvre des moyens d'action de la Stratégie d'action?

Gouvernance

J'aimerais maintenant parler avec vous de la gouvernance de la Stratégie d'action. Par gouvernance, j'entends la dynamique de la coordination, le mode de partage des rôles et responsabilités et le processus décisionnel.

Q7. À votre connaissance, quels comités, quels outils et quelles procédures ont-ils été mis en place pour assurer le suivi de la mise en œuvre et le fonctionnement de la Stratégie d'action et comment ces éléments ont-ils fonctionné?

Q8. Sur une échelle de 1 à 10, où 1 signifie « très faible » et 10 signifie « très élevé », quelle est, selon vous, la capacité du Ministère à suivre la mise en œuvre des moyens d'action sous sa responsabilité?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NSP	NVPR

Q9. Pouvez-vous m'expliquer pourquoi vous attribuez cette note?

Q10. Sur une échelle de 1 à 10, où 1 signifie « très faible » et 10 signifie « très élevé », quelle est, selon vous, la capacité du Ministère à suivre la mise en œuvre des moyens d'action sous la responsabilité d'autres ministères et organismes?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NSP	NVPR

Q11. Pouvez-vous m'expliquer pourquoi vous attribuez cette note?

Q12. Selon vous, que pourrait faire le MIDI et les autres ministères et organismes pour améliorer la gouvernance de la Stratégie d'action?

Q13. Avez-vous autre chose que vous aimeriez ajouter au sujet de la gouvernance de la Stratégie d'action?

Conformité

En adoptant la politique *Ensemble, nous sommes le Québec*, le gouvernement du Québec s'est doté d'une vision structurante en matière d'immigration, de participation et d'inclusion. La Stratégie d'action se veut un outil pour concrétiser cette vision. Or, depuis la parution de ces deux documents, les priorités gouvernementales peuvent avoir évolué.

Q14. Selon vous, quelles sont les priorités gouvernementales en matière d'immigration, de participation et d'inclusion et dans quelle mesure les moyens d'action et les mesures structurantes de la Stratégie d'action s'arriment-ils à ces priorités?

Q15. Selon vous, des ajustements seraient-ils nécessaires pour améliorer cet arrimage? Lesquels?

Autres

Notre entrevue tire bientôt à sa fin.

Q16. Avez-vous d'autres choses que vous aimeriez dire au sujet de la Stratégie d'action?

Merci beaucoup pour votre participation.

Annexe 8 : Récapitulatif des niveaux de réalisation des moyens d'action en date de mars 2018 selon les fiches de suivi des moyens d'action

Numéro du moyen d'action	Nom du moyen d'action	Ministère responsable	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	Observations
1.1.1 A	Mettre en place un système d'immigration économique et permanent, souple et efficace, tout en optimisant les modalités de sélection	MIDI		réalisé	réalisé	en cours	Cibles généralement bien élaborées, sauf une « Proportion de candidats qui, ... »
1.1.1 B	Élaborer et mettre en œuvre une nouvelle approche intégrée de prospection et d'attraction afin que le Québec et ses régions constituent une destination de choix pour les candidates et candidats à l'immigration répondant à ses besoins	MIDI		en cours	en cours		La présente fiche mentionne qu'en plus des indicateurs mentionnés dans la Stratégie d'action, cette action sera suivie en utilisant d'autres indicateurs additionnels, ce qui est une bonne pratique.
1.1.1 C	Faciliter davantage le passage du statut de résident temporaire au statut de résident permanent afin d'encourager l'établissement durable des personnes immigrantes dont le projet d'immigration est déjà bien amorcé, en :	MIDI		réalisé	en cours		Fiche bien présentée avec l'avancement sur chacune des activités
1.1.1 D	Favoriser la venue de gens d'affaires talentueux et innovants, qui contribueront au développement économique du Québec par la création ou l'acquisition d'entreprises, l'investissement de capitaux et leur présence au Québec	MIDI		réalisé	réalisé, sauf signature entente		
1.1.1 D (bis)	Favoriser la venue de gens d'affaires talentueux et innovants, qui contribueront au développement économique du Québec par la création ou l'acquisition d'entreprises, l'investissement de capitaux et leur présence au Québec	MIDI		réalisé	en cours		Cibles pas assez parlantes.
1.1.1 E	Adapter les tests de compétences langagières destinés à la sélection de personnes immigrantes aux repères socioculturels du Québec et à l'Échelle québécoise des niveaux de compétence en français des personnes immigrantes adultes, afin que les travailleuses et travailleurs temporaires ainsi que les étudiantes et étudiants étrangers candidates et candidats à l'immigration permanente puissent faire reconnaître leurs compétences en français acquises au Québec	MIDI		réalisé	en cours		indicateurs et cibles seront identifiés dans l'étude de faisabilité

1.1.2 A	Veiller à la mise en ligne de l'information, à l'exploitation des réseaux sociaux et à la concertation des partenaires en matière de reconnaissance des compétences pour bien soutenir les personnes immigrantes formées à l'étranger et les employeurs	MIDI		réalisé	réalisé		Cibles "à déterminer"
1.1.2 B	Offrir un soutien aux établissements d'enseignement afin de faciliter la démarche de reconnaissance des acquis et des compétences des personnes immigrantes	MEES		réalisé	en cours		2/5 Résultats attendus révisés Cibles "à déterminer"
1.1.2 C	Poursuivre le renforcement des approches en reconnaissance des compétences qu'adoptent les ordres professionnels et autres organismes de réglementation au moyen de référentiels de compétences et par de la formation d'appoint prescrite	MIDI		en cours	en cours		Cibles "doivent être révisées annuellement "
1.1.2 D	Examiner la possibilité de conclure de nouvelles ententes internationales en matière de reconnaissance des qualifications professionnelles	MRIF		réalisé	en cours	en cours	Cibles et indicateurs non complétés
1.1.2 E	Délivrer simultanément l'Évaluation comparative des études effectuées hors du Québec et le Certificat de sélection du Québec aux personnes de la sous-catégorie des travailleurs qualifiés	MIDI		en cours	réalisé		Cibles présentées sous forme de rapportage sur les résultats.
1.1.2 F	Encourager le partage des pratiques exemplaires en matière de reconnaissance des compétences et favoriser la mise en commun de ressources	MIDI		réalisé	réalisé		Sous cibles: "Établir une donnée de référence. Cette cible doit être révisée annuellement."
1.1.2 G	Faciliter la reconnaissance des compétences des personnes immigrantes se destinant à l'exercice d'une profession du secteur de la santé et des services sociaux par un projet pilote permettant un processus intégré de formation et d'intégration en emploi en région	MSSS					
1.1.3 B	Faciliter le parrainage collectif lors de crises humanitaires, notamment par des groupes de 2 à 5 personnes	MIDI		réalisé	en cours		
1.1.3 C	Mettre en place un mécanisme de concertation, d'évaluation et d'analyse qui permettra de mesurer rapidement et efficacement la nécessité d'agir lorsque se produit une crise humanitaire et d'offrir une réponse structurée et coordonnée avec les acteurs gouvernementaux,	MRIF					Absence de cibles.

	notamment les autorités fédérales de l'immigration, et ceux de la société civile					
1.1.3A	Veiller à ce que les personnes garantes et parrainées, dans le cadre du regroupement familial, aient une juste compréhension de la démarche, des responsabilités et de la portée de l'engagement, tant sur le plan financier que sur celui de l'intégration	MIDI		réalisé		Cibles à préciser
1.2.1 A	Offrir le Service d'intégration en ligne et la Francisation en ligne aux personnes résidentes temporaires afin de faciliter le passage du statut de résident temporaire au statut de résident permanent	MIDI		réalisé	en cours	Certaines cibles restent « à déterminer »
1.2.1 B	Promouvoir le recours aux services de francisation et d'intégration depuis l'étranger afin d'inciter les personnes à entamer leur parcours d'intégration avant leur arrivée au Québec	MIDI		reporté	en cours	
1.2.1 C	Concevoir et mettre en œuvre une offre de services axée sur la réponse aux besoins des personnes immigrantes selon leur profil afin qu'elles puissent réaliser leurs démarches avec célérité et participer pleinement à la vie collective, notamment en :	MIDI		réalisé	réalisé	
1.2.1 D	Simplifier les démarches des personnes immigrantes en mettant en place une déclaration unique d'insertion au registre de l'état civil du Québec des actes de naissance qui permette, en une seule action, de partager avec les ministères et organismes concernés des documents d'état civil validés	MTESS		réalisé	réalisé	Pas de détails sur les activités réalisées.
1.2.1 E	Assurer, au moyen d'une Stratégie d'action spécifique réunissant les partenaires gouvernementaux et les municipalités, une offre de services adaptée aux personnes admises pour des motifs de protection ou pour des considérations humanitaires, notamment en :	MIDI		réalisé	en cours	
1.2.2 A	Accroître la gamme de cours de français spécialisés à certains métiers et professions et renforcer leur fonction qualifiante	MEES		reporté	en cours	

1.2.2 A	Accroître la gamme de cours de français spécialisés à certains métiers et professions et renforcer leur fonction qualifiante en :	MIDI		réalisé	en cours		
1.2.2 B	Concevoir et mettre en place, de concert avec les partenaires économiques, des formules alliant francisation et expérience en emploi	MIDI		réalisé	en cours		Rapportage incomplet
1.2.2 C	Répondre aux besoins différenciés d'un plus grand nombre de personnes immigrantes en matière de connaissance du français selon les exigences spécifiques du domaine d'emploi visé et de l'employeur, en diversifiant notamment les services de francisation à visée professionnelle offerts à l'étranger et au Québec, en classe et en milieu de travail	MIDI		réalisé	en cours		Rapportage incomplet
1.2.2 D	Assurer la promotion des services gouvernementaux de francisation (campagne)	MIDI		réalisé	en cours		Cibles généralement bien élaborées, pour une des cibles « Donnée de référence non disponible (celle-ci sera produite au moment de la première mesure, et les cibles seront déterminées ultérieurement) »
2.1.1 A	Affirmer l'interculturalisme québécois pour rallier la population autour d'une vision pluraliste du vivre-ensemble, notamment en :	MIDI		en cours	en cours		
2.1.1 B	Déployer une campagne sociétale afin d'accroître la reconnaissance du caractère pluriel de la société québécoise et de favoriser des échanges interculturels ouverts et actifs	CDPDJ		réalisé	en cours		Incohérence au niveau des cibles Rapportage détaillé sur les Activités réalisées et retombées
2.1.1 B	Déployer une campagne sociétale afin d'accroître la reconnaissance du caractère pluriel de la société québécoise et de favoriser des échanges interculturels ouverts et actifs en :	MIDI		réalisé	réalisé		
2.1.2 A	Renforcer l'éducation aux droits et libertés ainsi que la formation interculturelle afin d'assurer un plus grand respect des valeurs démocratiques et l'adaptation des institutions	CDPDJ	réalisé	réalisé	en cours		Incohérence au niveau des cibles Rapportage détaillé sur les Activités réalisées et retombées
2.1.2 A	Renforcer l'éducation aux droits et libertés ainsi que la formation interculturelle afin d'assurer un plus grand respect des valeurs démocratiques et l'adaptation des institutions	MIDI		réalisé			Cible sujet à amélioration. « Niveau de compréhension des valeurs démocratiques du Québec par les personnes immigrantes récemment arrivées égal ou supérieur à celui de la population » - est-ce que toute la population a une compréhension commune des valeurs démocratiques? comment on mesurerait l'atteinte de cette cible?

2.1.2 B	Informier et accompagner les personnes des minorités ethnoculturelles victimes de discrimination et de racisme pour qu'elles aient une compréhension juste de leurs droits et qu'elles puissent les exercer en utilisant les recours mis à leur disposition	MIDI		réalisé			Cibles généralement bien élaborées
2.1.3 A	Promouvoir le concept de français langue d'intégration et de cohésion sociale auprès des personnes immigrantes et de l'ensemble de la société québécoise afin de favoriser l'insertion réussie des personnes à la vie sociale, culturelle et économique du Québec	MIDI		réalisé	en cours		Cibles incomplètes
2.1.3 B	Encourager la consommation des médias et produits culturels québécois de langue française par les personnes immigrantes qui sont en apprentissage du français, dès le stade débutant et depuis l'étranger, en concevant des outils rendant leur contenu plus accessible (transcriptions, lexiques, traductions, fiches explicatives, etc.)	MIDI		réalisé	en cours		
2.1.3 C	Renforcer le rôle du français comme principale langue de travail en renouvelant la Stratégie commune d'intervention pour le Grand Montréal pour engager activement les partenaires socioéconomiques et les milieux associatifs de la Métropole à cet égard	SPL		réalisé	réalisé		À déterminer : les indicateurs associés à ce moyen d'action ne sont pas d'actualité et non pertinents. Un plan d'action, en élaboration, précisera les indicateurs et les cibles de la Stratégie 2016-2020
2.1.3 D	Valoriser l'usage du français, langue commune, en milieu scolaire ainsi que les compétences plurilingues et la diversité linguistique	MEES		réalisé	en cours		
2.2.1 A	Outiller les dirigeantes et dirigeants, les directions de ressources humaines et les syndicats pour l'accueil, le maintien et la progression en emploi d'une main-d'œuvre diversifiée	MTESS		réalisé	en cours		Absence de cibles.
2.2.1 B	Favoriser un environnement propice à l'entrepreneuriat, notamment en région, des personnes immigrantes et des minorités ethnoculturelles en contrant les obstacles systémiques et en favorisant l'utilisation des services et des ressources	MEI		réalisé	réalisé	en cours	Indicateurs et cibles non complétés
2.2.1 C	Poursuivre la mise en œuvre de programmes et d'initiatives d'embauche, d'accompagnement et de mentorat, tels le Programme d'aide à l'intégration des immigrants et des minorités visibles en emploi, Interconnexion et Québec pluriel, pour soutenir les personnes immigrantes et des minorités ethnoculturelles dans leurs démarches vers une insertion réussie au marché du travail	MTESS		réalisé	en cours		Absence de cibles.

2.2.2 A	Promouvoir une plus grande prise en compte par les municipalités, notamment la Métropole, la Capitale nationale ainsi que les partenaires des milieux de vie, des besoins et de l'apport des personnes immigrantes et des minorités ethnoculturelles pour faire face au vieillissement de la population et à des raretés de main-d'œuvre pour qu'elles soient traitées avec respect et équité et qu'elles se sentent accueillies et acceptées dans leurs milieux de vie	MIDI		en cours	réalisé		Cibles à revoir
2.2.2 B	Élaborer et mettre en œuvre une nouvelle Stratégie de services favorisant la pleine participation des personnes immigrantes et des minorités ethnoculturelles en déterminant, notamment, les caractéristiques d'une collectivité accueillante et inclusive	MIDI		réalisé	en cours		
2.2.2 C	Outiller les municipalités dans la mise en place d'initiatives qui visent à assurer un vivre-ensemble harmonieux et à créer des milieux de vie inclusifs exempts de toute manifestation de discrimination et de racisme	MIDI		en cours	en cours		Une cible « à déterminer »
2.2.2 D	Favoriser l'installation des personnes immigrantes dans les régions du Québec ayant des manques de main-d'œuvre et qui sont mobilisées pour les accueillir	MIDI		en cours			Cibles bien élaborées; Donnée de référence à produire
2.2.2 E	Favoriser la mise en place d'initiatives conjointes entre le gouvernement et les fondations philanthropiques qui s'intéressent au rapprochement interculturel, à l'éducation aux droits et libertés de la personne et à la lutte contre la discrimination et le racisme	MIDI		en cours	en cours		
2.2.2 F	Renforcer les liens de confiance entre les corps policiers et les personnes immigrantes et des minorités ethnoculturelles	MSP		réalisé	réalisé		Puisque les activités sont tenues en fonction des besoins ponctuels identifiés, il n'est pas possible d'établir de cibles.
2.2.3 A	Accroître l'efficacité des programmes d'accès à l'égalité en emploi	SCT		reporté	réalisé		Cibles énumérées en indicateurs
2.2.3 B	Permettre à une cohorte annuelle de candidates et candidats de suivre le programme d'études menant à une attestation d'études collégiales en techniques policières	MSP		réalisé	réalisé		
2.2.3 C	Appuyer les initiatives visant à accroître la représentation des personnes des minorités ethnoculturelles, particulièrement les personnes de minorités racisées dont les femmes, au sein des lieux décisionnels (par	MIDI		réalisé			

	exemple, les conseils d'administration, les comités consultatifs et les corps élus)					
2.2.3 D	Accroître la représentation des personnes de minorités ethnoculturelles parmi les titulaires d'un emploi supérieur	SES		réalisé	réalisé	
2.2.3 E	Évaluer l'opportunité de proposer des modifications législatives afin d'atteindre une représentation équitable de la diversité ethnoculturelle dans les conseils d'administration des sociétés d'État	MFQ		réalisé	réalisé	
2.2.4 A	Prendre en compte la diversité ethnoculturelle québécoise dans l'élaboration des politiques publiques pour que les orientations et les actions qui en découlent répondent aux besoins d'une population diversifiée	MIDI		réalisé	réalisé	
2.2.4 B	Adopter et mettre en œuvre un nouveau plan d'action en matière d'éducation interculturelle et d'intégration des élèves issus de l'immigration	MEES		réalisé	en cours	
2.2.4 C	Élaborer, expérimenter et promouvoir un cadre de référence à l'intention des entreprises qui emploient des personnes immigrantes et à l'intention des commissions scolaires ou des organismes communautaires qui dispensent la formation	MEES		réalisé	en cours	Deux des trois cibles « à déterminer »
2.2.4 D	Réviser le programme Soutien à l'intégration des communautés culturelles et à l'éducation interculturelle au collégial pour favoriser l'insertion et le rayonnement des étudiantes et étudiants des minorités ethnoculturelles dans le milieu collégial	MEES		réalisé		Incohérence au niveau de la compréhension de « Cible ». Cibles: « cible atteinte. La révision a été complétée en 2016-2017. »
2.2.4 E	Outiller les organismes œuvrant auprès des personnes en situation de vulnérabilité ou présentant des besoins accrus	MJQ		réalisé	réalisé	Cible: Inconnu (nous n'avons pas de données statistiques)
2.2.4 F	Favoriser la diffusion et le partage des connaissances sur le phénomène du profilage racial et social, notamment	MSP		en cours	en cours	
2.2.4 G	Créer, dans le site Internet du Commissaire à la déontologie policière, un espace pour mieux faire connaître aux personnes de minorités	MSP		en cours	en cours	

	ethnoculturelles la jurisprudence en matière de lutte contre la discrimination, le racisme et le profilage racial					
2.2.4 H	Analyser les plaintes formulées par des personnes prévenues ou contrevenantes en établissement de détention	MSP		réalisé	réalisé	
2.2.4 I	Sensibiliser les procureures et procureurs aux poursuites criminelles et pénales, les intervenantes et intervenants judiciaires et le personnel administratif des tribunaux à différentes réalités culturelles	MJQ		réalisé	reporté	en cours
Renforcement des connaissances sur la participation et l'inclusion A	Mesurer la participation à la vie collective des personnes immigrantes et des minorités ethnoculturelles	MIDI		réalisé	reporté	
Renforcement des connaissances sur la participation et l'inclusion B	Mettre en place une action concertée de recherche afin de suivre les progrès réalisés et de mieux comprendre et documenter les enjeux liés à la participation	MIDI			réalisé	
Renforcement des connaissances sur la participation et l'inclusion C	Effectuer un suivi de l'intégration des personnes immigrantes nouvellement arrivées, notamment de la catégorie économique	MIDI		en cours	en cours	
Renforcement des connaissances sur la participation	Constituer une vitrine avec des indicateurs sur la diversité et l'immigration	MIDI		réalisé	non réalisé	Rapportage sur l'état d'avancement sous « cibles ».

et l'inclusion D						
Renforcement des connaissances sur la participation et l'inclusion E	Prendre en compte les besoins qui découlent des discriminations croisées dans le déploiement des moyens d'action	MIDI		en cours	en cours	Cibles visant 100 %, c'est quoi le point de départ. Pourquoi pas amélioration de x %?
Renforcement des connaissances sur la participation et l'inclusion F	Poursuivre le partenariat avec des expertes et experts du milieu de la recherche universitaire et des réseaux policiers afin de recenser des pratiques inspirantes, de vulgariser les résultats de recherche et d'évaluer les initiatives visant à prévenir le profilage racial et social	MSP		en cours	en cours	

Bibliographie

ANDERSON, A. A., *The Community Builder's Approach to Theory of Change: A Practical Guide to Theory Development*, The Aspen Institute Roundtable on Community Change, 2005.

CONSEIL CONSULTATIF SUR L'ÉCONOMIE ET L'INNOVATION, *Agir ensemble – Pour un Québec innovant, inclusif et prospère*, Gouvernement du Québec, septembre 2017, 112 pages.

MINISTÈRE DE L'IMMIGRATION, DE LA DIVERSITÉ ET DE L'INCLUSION, *Ensemble, nous sommes le Québec, Politique québécoise en matière d'immigration, de participation et d'inclusion*, Gouvernement du Québec, novembre 2015, 78 pages.

MINISTÈRE DE L'IMMIGRATION, DE LA DIVERSITÉ ET DE L'INCLUSION, *Ensemble, nous sommes le Québec, Stratégie d'action en matière d'immigration, de participation et d'inclusion, 2016-2021*, Gouvernement du Québec, novembre 2015, 67 pages.

MINISTÈRE DE L'IMMIGRATION, DE LA DIVERSITÉ ET DE L'INCLUSION, *Rapport annuel de gestion 2016-2017*, Gouvernement du Québec, 88 pages.

MINISTÈRE DE L'IMMIGRATION, DE LA DIVERSITÉ ET DE L'INCLUSION, *Rapport annuel de gestion 2017-2018*, Gouvernement du Québec, 90 pages.

MINISTÈRE DES FINANCES DU QUÉBEC, *Le Plan économique du Québec*, Gouvernement du Québec, mars 2017, 624 pages.

MINISTÈRE DES FINANCES DU QUÉBEC, *Le Plan économique du Québec*, Gouvernement du Québec, mars 2018, 600 pages.

MINISTÈRE DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI ET DE LA SOLIDARITÉ SOCIALE, *Stratégie nationale sur la main-d'œuvre 2018-2023 – Le Québec à l'ère du plein emploi*, Gouvernement du Québec, 2018, 95 pages.

PICARD, André, *Utilisation de l'analyse de contenu dans une recherche en éducation musicale*, Recherche en éducation musicale au Québec, numéro 11, janvier 1992, p. 33-56.

ROYER, Chantal et al. *Les entretiens individuels dans la recherche en sciences sociales*, dans Perspectives comparatives Hors-Série n 7 – Actes du colloque de l'Association pour la recherche quantitative, mai 2009, 16 pages.

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, *Glossaire des termes usuels en mesure de performance et en évaluation : pour une gestion saine et performante*, Gouvernement du Québec, 2013, 32 pages.

*Immigration,
Francisation
et Intégration*

Québec 