



OBSERVATOIRE EN IMMIGRATION  
FRANCOPHONE AU CANADA

**LA RESILIENCE DES PERSONNES  
INTERVENANT DANS LE SECTEUR DE  
L'IMMIGRATION FRANCOPHONE  
DANS UN CONTEXTE D'INCERTITUDE**

**Rapport de recherche - 1er septembre 2025**

Observatoire en immigration francophone au Canada (OIFC)



OBSERVATOIRE EN IMMIGRATION  
FRANCOPHONE AU CANADA

L'Observatoire en immigration francophone au Canada (OIFC) a pour mission de créer un espace dynamique de partage, de recherche et de mobilisation des savoirs. Cet espace vise à appuyer les politiques publiques et les pratiques en immigration francophone, en facilitant l'accès à des données fiables et en soutenant les actrices et acteurs impliqués dans le continuum de l'immigration.

Pour en savoir plus, rendez-vous sur notre site internet : [oifc.ca](http://oifc.ca)

Et pour ne rien manquer de notre actualité, inscrivez-vous à nos infolettres !



**Recherche et rédaction :**

Eya Benhassine, chercheure associée de l'OIFC  
Kimberly Jean Pharuns, directrice générale de l'OIFC

**Revision :**

Émilie Delattre

**Mise en page :**

Claire Dewet

Tous droits réservés à l'Observatoire en immigration francophone au Canada, 2025.

Financé par :

Funded by:



Immigration, Réfugiés  
et Citoyenneté Canada

Immigration, Refugees  
and Citizenship Canada



La Fédération des communautés francophones et acadienne du Canada (FCFA) est la voix nationale de 2,8 millions de personnes qui, dans neuf provinces et trois territoires, ont choisi le français. Elle cumule cinq décennies d'expertise en matière de droits linguistiques et de défense du français. Interlocutrice principale des gouvernements du Canada et du Québec en francophonie canadienne, elle est aussi leader du dossier de l'immigration francophone au sein des collectivités qu'elle représente. Elle regroupe 23 membres et est cheffe de file d'un réseau de concertation de plus de 900 organismes et institutions partout.



Université de  
l'Ontario français

L'Université de l'Ontario français (UOF) agit à titre de fiduciaire de l'OIFC.

Située au cœur du centre-ville de Toronto, l'Université de l'Ontario français (UOF) est une institution universitaire francophone novatrice qui propose une offre de formation axée sur les enjeux contemporains. Avec des programmes en administration, en éducation, en innovation sociale et en urbanité, l'UOF forme une nouvelle génération de leaders engagés, bilingues et prêts à transformer le monde.

## SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>3</b>
<b>ÉVOLUTION DE LA THÉORIE DE LA RÉSILIENCE</b> .....	<b>4</b>
Cadre de résilience en milieu de travail.....	4
Facteurs de protection et de risque .....	4
Résilience dans les secteurs à but non lucratif et de services communautaires .....	4
<b>PROFIL DES PERSONNES RÉPONDANTES</b> .....	<b>5</b>
Facteurs d'incertitude .....	6
<b>EXPÉRIENCE DES PERSONNES INTERVENANTES</b> .....	<b>6</b>
Perceptions vis-à-vis de l'incertitude qui touche le milieu du travail .....	6
Stratégies d'adaptation face à l'incertitude.....	7
Autoévaluation de la capacité de résilience .....	7
Besoins exprimés pour renforcer la résilience .....	7
<b>ACTIONS CONCRÈTES RECOMMANDÉES</b> .....	<b>8</b>
Reconnaissance et valorisation professionnelles .....	8
Soutien psychologique et bien-être au travail .....	8
Dialogue et collaboration .....	8
Cohérence institutionnelle .....	9
<b>RECOMMANDATIONS</b> .....	<b>9</b>
Recommandations immédiates .....	9
Stratégies à long terme .....	9
<b>LIMITES DE L'ÉTUDE ET PISTES POUR DE FUTURES RECHERCHES</b> .....	<b>10</b>
<b>CONCLUSION</b> .....	<b>10</b>
<b>RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES</b> .....	<b>11</b>

## INTRODUCTION

L'Observatoire en immigration francophone au Canada (OIFC) s'inscrit dans une démarche structurée de production et de mobilisation des connaissances visant à appuyer le développement du secteur de l'immigration dans les communautés francophones et acadiennes. L'immigration sert de pierre angulaire au développement social, culturel et économique du Canada. Dans ce contexte, l'immigration francophone joue un rôle dans le renforcement de la dualité linguistique et de la vitalité des communautés francophones et acadiennes.

Cependant, les professionnel·le·s travaillant dans ce secteur font face à des défis uniques, incluant des environnements politiques instables (Ali, 2014 ; Niraula et al., 2022), des structures de financement précaires (Pepler et Kinsman, 2025), des charges de travail croissantes et une reconnaissance institutionnelle limitée (Gomez, 2022). Ces défis affectent le bien-être professionnel, la qualité et la durabilité des services fournis aux personnes nouvellement arrivées.

Bien que plusieurs travaux de recherche récents examinent la résilience des personnes immigrantes (Pandey et al., 2024 ; Nakamura et al., 2017), rares sont les études qui ont traité de la résilience des professionnel·le·s qui les soutiennent. Il nous semble important de s'intéresser à cette question, car le bien-être et les conditions de travail des prestataires de services affectent directement leur capacité à servir efficacement leurs communautés cibles.

Dans le cadre du Symposium annuel sur l'immigration francophone 2025 organisé par la Fédération des communautés francophones et acadienne (FCFA) du Canada, l'équipe de l'OIFC a mené une enquête visant à documenter les perceptions, les expériences et les stratégies mises en œuvre par les intervenant·e·s du secteur de l'immigration francophone face à un contexte marqué par l'incertitude. Le terme « intervenant·e·s du secteur de l'immigration francophone » englobe à la fois les professionnel·le·s assurant une prestation directe de services auprès des personnes immigrantes (accompagnement à l'établissement, soutien psychosocial, aide à l'emploi, etc.) et celles et ceux qui contribuent indirectement à ce champ d'action, notamment par des fonctions de coordination, de gestion, de recherche ou d'élaboration de politiques publiques. L'outil de collecte était un questionnaire en ligne composé de neuf questions. Parmi celles-

ci, huit questions étaient fermées (questions à choix multiples ou échelles de fréquence), permettant de recueillir des données révélant le profil des personnes répondantes, leur perception vis-à-vis de l'incertitude qui touche leur milieu de travail, les facteurs qui y contribuent, les stratégies d'adaptation mises en œuvre, le niveau de résilience perçue ainsi que les besoins de soutien. La dernière question, qui était ouverte, invitait les personnes participantes à formuler des recommandations concrètes visant à renforcer la résilience du secteur en question.

Au total, 83 personnes ont répondu au questionnaire. Cet échantillon, bien que non probabiliste, reflète la diversité des acteurs et actrices du secteur, incluant des prestataires de services directs et indirects, des fonctionnaires à différents niveaux de gouvernement ainsi que des chercheur·euse·s et universitaires provenant de plusieurs provinces et territoires du Canada. Une analyse descriptive des données recueillies grâce aux questions fermées a été effectuée, afin de faire ressortir le profil des personnes intervenant dans le secteur de l'immigration francophone ayant répondu au questionnaire, les enjeux auxquels elles font face ainsi que leurs pratiques en matière de résilience. Les réponses à la question ouverte ont fait l'objet d'une analyse thématique inductive, permettant d'identifier les principales pistes d'action jugées prioritaires pour renforcer leur capacité à faire face aux défis actuels dans leur milieu de travail.

Le présent rapport vise à présenter les principaux résultats issus de cette analyse. Il est articulé en cinq sections. La première passe en revue l'évolution de la théorie de la résilience. La deuxième présente le profil des personnes participantes. La troisième s'attarde à leurs expériences face aux défis actuels du secteur de l'immigration. La quatrième aborde les perceptions qu'ont les personnes sondées vis-à-vis de leurs capacités de résilience et les stratégies qu'elles mettent en place pour les renforcer. Ce rapport se clôt sur des recommandations et une explication des résultats à la lumière de la documentation.

# ÉVOLUTION DE LA THÉORIE DE LA RÉSILIENCE

## Cadre de résilience en milieu de travail

La résilience a évolué, de sa conceptualisation initiale comme trait individuel à sa reconnaissance actuelle comme processus dynamique et dépendant du contexte. Les premières études définissaient la résilience comme la capacité de récupérer de l'adversité, de s'adapter au stress et de maintenir la fonctionnalité malgré les défis (Luthans et al., 2004 ; Rutter, 2006). Initialement encadrée à travers un « modèle de trait » mettant l'accent sur des caractéristiques telles que la robustesse, la force émotionnelle et l'invulnérabilité, la recherche contemporaine reconnaît la résilience comme fondamentalement processuelle plutôt que statique.

Rutter (2006) a soutenu que la résilience devrait être comprise comme un processus développemental façonné par les capacités individuelles et les conditions environnementales. Ce cadrage dynamique positionne la résilience comme le résultat d'interactions continues entre les ressources personnelles (régulation émotionnelle, flexibilité cognitive) et les soutiens externes (réseaux sociaux, culture organisationnelle, environnements politiques). Cette perspective s'avère particulièrement pertinente pour les professionnel-le-s dans des secteurs à haut stress, tels que le travail social, les soins de santé et les services aux personnes immigrantes.

King et Rothstein (2010) conceptualisent la résilience en milieu de travail comme une autorégulation adaptative englobant les réponses affectives, cognitives et comportementales au stress. La résilience affective implique la régulation émotionnelle et le maintien de l'équilibre psychologique. La résilience cognitive se rapporte à la préservation de la cohérence, du sens et du but malgré l'incertitude. La résilience comportementale inclut les stratégies d'adaptation proactives et la prise de décision efficace sous pression.

En plus de refléter les caractéristiques de la personne qui viennent modérer l'effet des facteurs de stress, la résilience reflète, selon Kobasa (1979), celles de son environnement. Ce qui nous amène à penser que la résilience dans les milieux professionnels varie selon le contexte. Les réponses élevées en matière de résilience dans des environnements bien dotés en ressources peuvent ne pas être viables dans un contexte restreint en ressources et sous haute pression comme celui

du secteur à but non lucratif. Dans de tels environnements, la résilience transcende la capacité individuelle, reflétant des interactions complexes entre les mécanismes d'adaptation personnels et les environnements organisationnels.

## Facteurs de protection et de risque

La recherche identifie de nombreux facteurs susceptibles soit d'atténuer, soit d'accentuer la vulnérabilité au stress professionnel. Les facteurs de protection contre ce stress incluent le soutien entre collègues, l'autonomie au travail, la définition claire des rôles, la reconnaissance organisationnelle et les opportunités de développement professionnel (Berlanda et al., 2020 ; Dextras-Gauthier et Marchand, 2016 ; Leroux et Théorêt, 2014). Ces facteurs peuvent amortir les effets du stress et améliorer la capacité d'adaptation. En revanche, les facteurs de risque, tels que les exigences émotionnelles élevées, l'ambiguïté des rôles, le manque d'autonomie décisionnelle et les ressources inadéquates peuvent progressivement compromettre la résilience (Picart et Jaussaud, 2018). Les professionnel-le-s intervenant auprès de communautés en situation minoritaire sur le plan linguistique sont confronté-e-s à des facteurs de stress additionnels incluant les tensions liées au statut de minorité, les responsabilités de plaidoyer pour des populations mal desservies et le fait de naviguer dans des environnements politiques complexes. Ces facteurs créent des défis uniques nécessitant des approches adaptées pour comprendre quelle est la dimension de la résilience et intervenir.

## Résilience dans les secteurs à but non lucratif et de services communautaires

Le secteur à but non lucratif, notamment celui des organismes communautaires en immigration, fait face à des défis en matière de résilience dus au financement instable, aux demandes élevées de travail émotionnel et au travail axé sur la mission qui peut mener au surengagement. Les travaux de recherche portant sur la résilience dans le milieu scolaire et celui des organismes communautaires soulignent que la culture organisationnelle portée par des pratiques de leadership adaptées et des dispositifs de soutien structurels contribue à renforcer la résilience collective des organisations (Georgescu et al., 2024 ; Zadok et al., 2017).

Dans les organisations offrant des services aux personnes immigrantes spécifiquement, les professionnel-le-s gèrent souvent des cas complexes

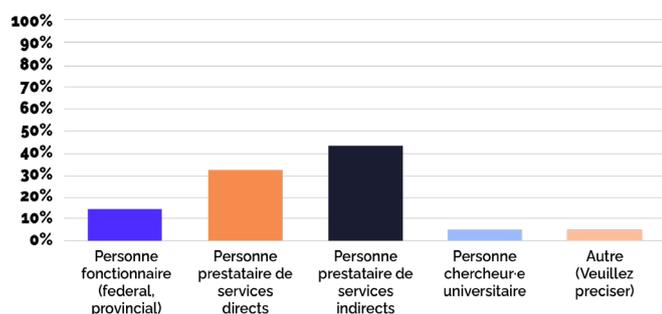
impliquant des traumatismes, des barrières systémiques et des courants culturels variés (Papa-zian-Zohrabian et al., 2024) tout en opérant dans des contextes avec des ressources limitées et un paysage politique changeant (Ali, 2014 ; Nirau-la et al., 2022). Ce contexte requiert des cadres de résilience qui tiennent compte du renforcement des capacités individuelles et collectives.

Ce besoin accru de résilience organisationnelle est d'autant plus crucial dans le contexte migratoire, où les organismes doivent conjuguer leur mission d'inclusion sociale avec les défis systémiques auxquels font face les personnes immigrantes.

## PROFIL DES PERSONNES RÉPONDANTES

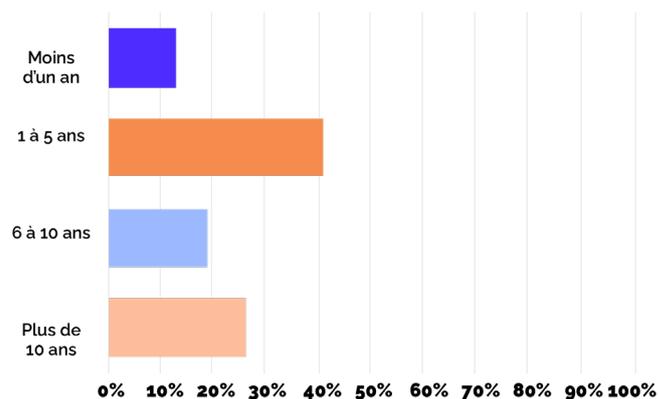
Le profil des personnes ayant répondu au sondage témoigne de la diversité des personnes impliquées dans le secteur de l'immigration francophone en contexte minoritaire. Les personnes ayant répondu occupent différents rôles professionnels : prestataires de services directs (ex. accompagnement, intégration, emploi), prestataires de services indirects (ex. RIF, CFA, porte-parole), fonctionnaires (aux niveaux fédéral, provincial et municipal), ainsi que chercheur·e·s et universitaires.

Figure 1. Postes occupés dans le secteur de l'immigration francophone



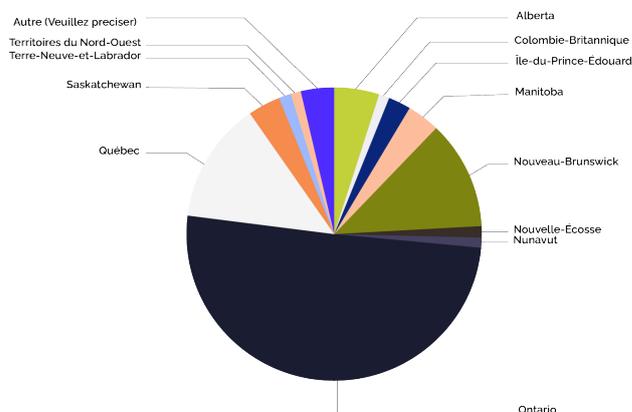
Cette diversité se reflète également dans l'ancienneté acquise dans le secteur, les personnes ayant répondu à l'enquête comptant de moins d'un an à plus de dix ans d'expérience dans leur milieu de travail. En effet, 13,25 % d'entre elles y travaillent depuis moins d'un an, 41 % depuis 1 à 5 ans, 19,28 % depuis 6 à 10 ans et 26,50 % depuis plus de 10 ans.

Figure 2. Ancienneté des personnes ayant répondu à l'enquête



Tel que le montre la Figure 3, bien que la majorité vienne de l'Ontario (50,60 %), étant donné que le Symposium a eu lieu à Ottawa, les participant·e·s proviennent de l'ensemble du territoire canadien, tel que le Québec (13,25 %), le Nouveau-Brunswick (12,05 %), le Manitoba (3,61 %), la Saskatchewan (3,61 %), l'Alberta (4,82 %), la Colombie-Britannique (1,20 %), l'Île-du-Prince-Édouard (2,41 %), la Nouvelle-Écosse (1,20 %), le Nunavut (1,20 %), Terre-Neuve-et-Labrador (1,20 %) et les Territoires du Nord-Ouest (1,20 %). Il importe de souligner qu'aucune personne du Yukon n'a répondu au sondage.

Figure 3. Province et territoire de résidence des personnes intervenant dans le secteur de l'immigration francophone



## EXPÉRIENCE DES PERSONNES INTERVENANT DANS LE SECTEUR DE L'IMMIGRATION FRANCOPHONE FACE AUX DÉFIS DE CE SECTEUR

À l'instar de Shields et al. (2016), plusieurs travaux soulignent les défis importants auxquels font face les organismes communautaires et les intervenant-e-s impliqué-e-s dans les services d'établissement des personnes immigrantes au Canada et ailleurs (Shields et al., 2015 ; Goldring et Landolt, 2013 ; Trudeau, 2008). La dépendance structurelle au financement public, souvent instable et limité aux premières étapes de l'établissement, oblige les organismes à prioriser des activités prescrites par l'État, parfois au détriment des besoins réels des personnes nouvellement arrivées, en particulier celles ayant un statut précaire (Shields et al., 2015 ; Goldring et Landolt, 2013 ; Trudeau, 2008).

Ces organismes doivent aussi adopter des pratiques de gestion inspirées du secteur privé, au risque de s'éloigner de leur mission communautaire et de leur rôle historique de défense des droits (Sidhu et Taylor, 2009 ; Richmond et Shields, 2004). De même, les exigences accrues en matière de reddition de comptes imposées par l'état servent davantage à protéger les autorités publiques qu'à garantir la qualité des services (Richmond et Shields, 2005).

Ce contexte est aggravé par un climat sociétal de plus en plus marqué par des discours anti-immigration qui fragilisent l'appui aux politiques inclusives (Feldman et al., 2005). En outre, le manque de coordination entre les organismes, renforcé par la compétition pour les fonds publics, limite leur capacité à rejoindre la clientèle la plus vulnérable (Cullen, 2009). Cette dépendance financière engendre un phénomène de « gel de l'activisme », restreignant la capacité des organismes à jouer un rôle critique et à influencer les politiques publiques en matière d'immigration (Evans et Shields, 2014).

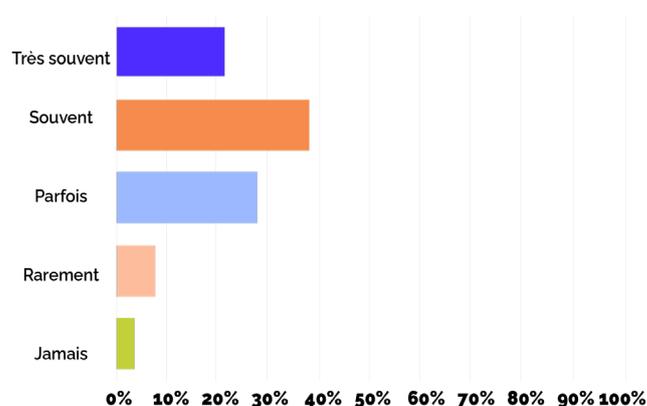
Face à ces réalités, les personnes intervenant dans le secteur de l'immigration francophone sont confrontées à de lourdes exigences administratives, une instabilité d'emploi et des tensions éthiques menant à l'épuisement professionnel (Shields et al., 2016). Afin de documenter leur vécu, nous avons demandé aux personnes ayant répondu au sondage de mentionner dans quelle mesure elles ont ressenti de l'incertitude dans leur travail dans le secteur de l'immigration francophone et de pré-

ciser les facteurs, qui selon elles, en sont à l'origine.

### Perceptions vis-à-vis de l'incertitude qui touche le milieu du travail

Le sentiment d'incertitude constitue une réalité prégnante pour une majorité des personnes sondées. Lorsqu'elles ont été interrogées sur la fréquence à laquelle elles avaient vécu de l'incertitude au cours des deux dernières années, tel qu'illustré par la Figure 4, un grand nombre indique en avoir ressenti « très souvent » (21,79 %), « souvent » (38,46 %) ou « parfois » (28,21 %). Seule une minorité rapporte n'avoir vécu cette incertitude que « rarement » (7,69 %) ou jamais (3,85 %). Ces résultats indiquent que l'exposition à des environnements de travail instables et imprévisibles est largement répandue dans le secteur.

Figure 4. Fréquence du sentiment d'incertitude chez les personnes intervenant dans le secteur de l'immigration francophone

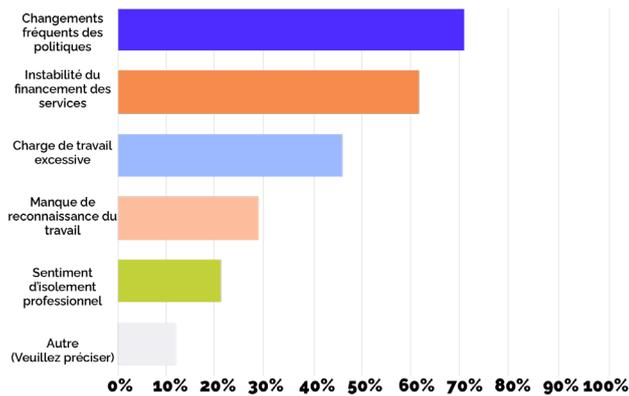


### Facteurs d'incertitude

Les personnes sondées identifient plusieurs facteurs contribuant à cette situation d'incertitude. Les plus fréquemment mentionnés sont les changements fréquents des politiques d'immigration (71,05 %), l'instabilité du financement des services (61,84 %) et la charge de travail excessive (46,05 %). Il importe de souligner qu'environ 30 % ont souligné que le manque de reconnaissance du travail accompli est un facteur contribuant à cette situation d'incertitude. Finalement, 21,05 % d'entre elles mentionnent éprouver un sentiment d'isolement professionnel.

Ces éléments mettent en lumière l'existence de pressions systémiques, tant structurelles (financement, politiques publiques) qu'organisationnelles et psychosociales (charge de travail, reconnaissance).

**Figure 5. Facteurs d'incertitude rencontrés par les personnes intervenant dans le secteur de l'immigration francophone**



### Stratégies d'adaptation face à l'incertitude

Les réponses concernant les stratégies d'adaptation illustrent une mobilisation importante tant des ressources individuelles que collectives. Parmi les pratiques les plus fréquemment citées, 55,84 % des personnes ayant répondu au sondage mentionnent s'appuyer sur les collègues et tenir grâce aux interactions au sein des équipes, tandis que 51,95 % indiquent participer à des formations ou à des événements professionnels. Par ailleurs, 48,05 % des personnes déclarent développer des stratégies personnelles pour mieux gérer le stress et l'incertitude liés à leur environnement de travail. Enfin, 38,96 % des répondantes et répondants soulignent l'importance de leur réseau professionnel comme ressource d'appui face aux défis rencontrés. Il convient toutefois de noter qu'une proportion non négligeable de personnes ayant répondu (21 %) mentionne avoir envisagé de quitter leur emploi en raison de l'instabilité du secteur, ce qui constitue un signal préoccupant pour la rétention du personnel et la pérennité des services d'établissement.

## RÉSILIENCE DES PERSONNES INTERVENANT DANS LE SECTEUR DE L'IMMIGRATION FRANCOPHONE ET STRATÉGIES INDIVIDUELLES MISES EN PLACE

Dans un contexte marqué par des conditions de travail exigeantes et une pression constante, les personnes intervenant dans le secteur de l'immigration francophone mobilisent diverses ressources personnelles pour faire face aux défis rencontrés au quotidien. Afin de mieux comprendre leur rapport à la résilience et les mécanismes

d'adaptation qu'elles déploient, il est important de s'attarder d'abord à l'évaluation qu'elles-mêmes font de leur capacité de résilience.

### Autoévaluation de la capacité de résilience

Lors de l'autoévaluation de leur capacité de résilience, une majorité des personnes ayant répondu au sondage (50,65 %) se perçoivent comme « plutôt résilientes » indiquant que, si elles rencontrent parfois des difficultés, elles parviennent généralement à trouver des solutions.

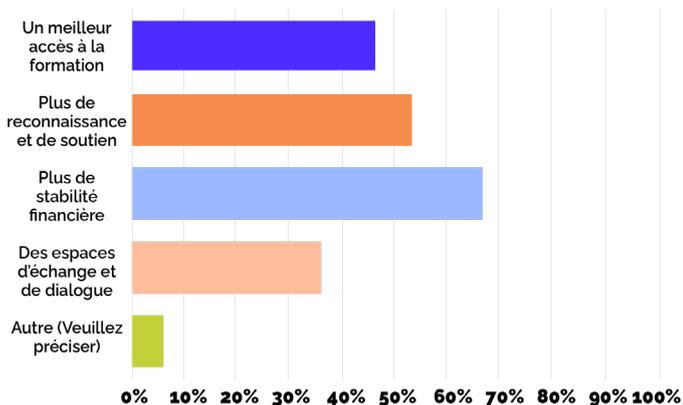
Il ressort que 36,36 % d'entre elles se déclarent « très résilientes », témoignant d'une bonne capacité d'adaptation. Toutefois, environ 10,39 % d'entre elles s'identifient comme « moyennement résilientes », exprimant un stress régulier et une vulnérabilité accrue face aux aléas du contexte professionnel qui est le leur. Il importe de souligner que le croisement entre la capacité de résilience et l'ancienneté montre que presque la moitié (46 %) des personnes se déclarant résilientes ou plutôt résilientes comptent entre une et cinq années d'expérience

### Besoins exprimés pour renforcer la résilience

Tel que présenté par la Figure 6, les besoins les plus fréquemment exprimés par les personnes sondées pour mieux gérer l'incertitude et renforcer leur résilience professionnelle sont un meilleur accès à de la formation continue, plus de reconnaissance et de soutien de la part des décideurs et décideuses, plus de stabilité financière et professionnelle ainsi que des espaces d'échange et de dialogue entre les différentes parties prenantes du secteur.

Ces résultats révèlent des attentes envers les instances décisionnelles, ainsi qu'un besoin de renforcer les communautés de pratique.

Figure 6. Mesures à mettre en place afin d'aider les personnes intervenant dans le secteur de l'immigration francophone à renforcer leur résilience



## ACTIONS CONCRÈTES RECOMMANDÉES

L'analyse des réponses à ce qui était une question ouverte permet de dégager des thématiques reflétant les attentes et les besoins prioritaires des personnes intervenant dans le secteur de l'immigration francophone.

### Reconnaissance et valorisation professionnelles

Le premier thème concerne la reconnaissance et la valorisation professionnelles. De nombreuses personnes ayant répondu au sondage soulignent l'importance de reconnaître officiellement le rôle qu'ils et elles jouent dans l'écosystème de l'immigration francophone. Cette reconnaissance devrait se traduire par une meilleure répartition des ressources, un soutien institutionnel accru et l'accès à une formation de qualité. L'enjeu ici dépasse la simple reconnaissance symbolique : il est question de conditions de travail concrètes et d'un appui durable à l'exercice professionnel. Cela se traduit dans le témoignage suivant d'une personne ayant participé à l'étude :

« Nous avons besoin d'une reconnaissance et une valorisation des travailleurs du secteur. Il faut instaurer des programmes de reconnaissance officielle pour les intervenants communautaires (ex. : prix, journées d'appréciation, certification) et valoriser les parcours professionnels dans le secteur en facilitant l'accès à des formations continues et à des perspectives d'avancement. »

### Soutien psychologique et bien-être au travail

Le second thème porte sur le soutien psychologique et le bien-être au travail. Plusieurs personnes sondées insistent sur l'importance de mettre en place des mesures de prévention de l'épuisement professionnel et d'offrir un accompagnement adapté. Ce besoin de soutien moral et psychologique pourrait être expliqué par les tensions importantes auxquelles elles sont exposées dans un environnement souvent marqué par l'instabilité et la pression constante. À ce sujet, une personne avait souligné qu'il est important de « créer des programmes de soutien psychologique et de prévention de l'épuisement professionnel pour les intervenant-e-s de première ligne ».

### Dialogue et collaboration

Le troisième axe de réflexion concerne le besoin de dialogue et de collaboration. Les personnes ayant répondu au sondage appellent à la création d'espaces de dialogue structurés et à une meilleure synergie entre les gouvernements et les communautés. La fluidification des échanges entre les divers acteurs du système migratoire, incluant les organismes communautaires, les autorités provinciales et fédérales, notamment le ministère de l'Immigration, des Réfugiés et de la Citoyenneté du Canada (IRCC), est perçue comme un levier essentiel pour renforcer l'efficacité et la cohérence des actions sur le terrain. Dans cet ordre d'idée, une personne a écrit :

« Pour soutenir le secteur de l'immigration francophone face aux défis actuels, il serait essentiel d'augmenter le financement des organismes communautaires pour garantir des ressources stables et adaptées. Parallèlement, le renforcement des ressources humaines, via la formation et le recrutement d'agents spécialisés, permettrait d'offrir un soutien efficace. Le développement de services accessibles en français, notamment des plateformes numériques et des programmes d'intégration, faciliterait l'établissement des nouveaux arrivants. Enfin, des partenariats avec les écoles, les employeurs et les municipalités, combinés à des campagnes de sensibilisation, pourraient valoriser l'immigration francophone comme un atout économique et culturel majeur. »

Actuellement des mécanismes permettant le dialogue et la concertation entre les différents acteurs et actrices mentionné-e-s sont présents. Ils sont en effet coordonnés par la Fédération

des communautés francophones et acadienne (FCFA) du Canada, grâce à qui le secteur dispose d'espaces de concertation comme le Symposium annuel sur l'immigration francophone, les tables de concertation avec les Réseaux en immigration francophones (RIF), les communautés francophones accueillantes (CFA) ou même le comité IRCC-CFSM. De nouveaux outils de partage d'information comme le magazine Symposium+ et la plateforme « Le Labo » sont venus consolider les besoins de dialoguer. Il est important que ces espaces soient valorisés et connus de toutes les personnes intervenant dans le secteur de l'immigration francophone.

La Table nationale en immigration francophone (TNIF), à travers le Plan stratégique communautaire en immigration francophone (PSCIF) et le Comité IRCC-CFSM pourront apporter une grande contribution vis-à-vis de ce dialogue et de cette collaboration.

### Cohérence institutionnelle

Enfin, plusieurs réponses mettent en lumière des incohérences institutionnelles. Les personnes ayant participé au sondage dénoncent les décalages persistants entre les politiques publiques et la réalité opérationnelle. Certaines appellent explicitement à un « reset » de l'appareil fédéral en matière d'immigration francophone. La recherche d'une plus grande cohérence et d'une meilleure adaptation des politiques aux besoins des communautés et des personnes intervenant dans le secteur de l'immigration francophone apparaît ainsi comme un enjeu transversal et prioritaire.

## RECOMMANDATIONS

Les professionnel·le·s du secteur de l'immigration francophone du Canada démontrent une capacité de résilience élevée tout en ayant à naviguer de l'incertitude systémique. Cependant, la capacité d'adaptation individuelle doit être jumelée à des réponses organisationnelles et structurelles qui adresseront les causes de l'instabilité et du stress à la racine. Les résultats de l'analyse suggèrent plusieurs domaines prioritaires d'intervention.

### Recommandations immédiates

#### Pour les organisations

- Mettre en place des mécanismes réguliers de reconnaissance et de rétroaction envers le personnel.
- Créer des programmes structurés de soutien entre pairs et de mentorat.
- Intégrer des ressources en santé mentale ainsi que des espaces de réflexion dans l'organisation du travail et promouvoir un leadership sensible aux traumatismes, adapté aux réalités du secteur de l'immigration.

#### Pour les bailleurs de fonds et décideur·euse·s politiques

- Inclure les travailleur·euse·s de première ligne dans les consultations politiques et dans les processus de conception de programmes d'immigration, tout en reconnaissant l'immigration francophone comme un domaine politique distinct nécessitant des approches spécialisées.
- Développer des modèles de financement plus stables favorisant une planification stratégique à long terme.
- Créer des mécanismes formels pour échanger les connaissances et mener des collaborations interprovinciales.

### Stratégies à long terme

#### Développement sectoriel

- Établir des communautés de pratique nationales pour différents rôles professionnels en immigration francophone (agent·e d'établissement, conseiller·ère en emploi, agent·e de liaison, etc.)
- Développer des parcours de carrière et des opportunités d'avancement pour les fournisseurs de services directs et indirects au sein des organismes.
- Créer des partenariats de recherche entre praticien·ne·s et universitaires pour soutenir la pratique fondée sur les données probantes.

#### Réforme du système

- Plaider pour l'élaboration de politiques publiques qui tiennent compte des impacts concrets de leur mise en œuvre sur les prestataires de services.
- Développer des modèles de financement qui tiennent compte des coûts complets de la prestation de services de qualité.

## LIMITES DE L'ÉTUDE ET PISTES POUR DE FUTURES RECHERCHES

Cette étude présente des limites méthodologiques qu'il convient de souligner. Tout d'abord, la taille de l'échantillon (N=83) est restreinte, ce qui limite la portée des généralisations pouvant être tirées des résultats. Un échantillon plus large et plus représentatif aurait permis d'effectuer des analyses plus robustes et de mieux refléter la diversité des expériences vécues par les professionnel·le·s travaillant dans le secteur de l'immigration francophone. De même, la majorité des répondant·e·s provient de la province de l'Ontario, ce qui introduit un biais géographique et contextuel. Finalement, l'outil de collecte de données utilisé se composait de seulement neuf questions, ce qui restreint la profondeur de l'analyse. La concision du questionnaire, bien que justifiée par des considérations pratiques, limite la capacité à explorer de manière fine les dimensions contextuelles et relationnelles de la résilience.

Ces limites appellent donc à la prudence quant à l'interprétation des résultats et soulignent l'importance de mener des études complémentaires sur des dynamiques de résilience dans les secteurs de l'immigration francophone. De futures recherches devront sans doute examiner les modèles longitudinaux de développement de la résilience, l'efficacité d'interventions spécifiques et des analyses comparatives à travers différents contextes de services d'immigration. Les futures études sur ce sujet devraient explorer la relation entre le bien-être professionnel et les résultats de qualité de service pour les personnes immigrantes.

Quoi qu'il en soit, la complexité du sujet de la résilience dans le secteur de l'immigration francophone requiert une attention soutenue de la part des chercheur·euse·s, praticien·ne·s et décideur·euse·s politiques. Le fait de renforcer la capacité et le bien-être de celles et ceux qui soutiennent les personnes immigrantes améliorera plus largement le système d'immigration francophone et de développement communautaire, bénéficiant ultimement aux prestataires de services et aux communautés qu'elles et ils servent.

## CONCLUSION

L'analyse des résultats de l'enquête témoigne du fait que, malgré les défis, les acteurs et les actrices du secteur de l'immigration francophone sur le terrain continuent de démontrer un engagement porté par des valeurs de solidarité, d'adaptabilité et de justice sociale et témoigne donc de la force de ce secteur. Toutefois, elle révèle aussi que l'incertitude y est omniprésente et qu'elle affecte la grande majorité des professionnel·le·s interrogé·e·s. Les facteurs d'incertitude ayant été identifiés (changements politiques fréquents, instabilité du financement, charge de travail excessive et manque de reconnaissance) et reflétant des défis systémiques, ils dépassent la capacité d'adaptation individuelle.

Les personnes intervenant dans le secteur de l'immigration francophone ont beau faire preuve de résilience en développant des stratégies d'adaptation tant individuelles que collectives et elles ont beau maintenir leur engagement malgré l'adversité, leurs déclarations soulignent également l'urgence de mettre en place des soutiens structurels appropriés. C'est pourquoi nos conclusions confirment l'importance de reconnaître et de soutenir la résilience au sein du secteur de l'immigration francophone, un pilier essentiel de la vitalité des communautés en contexte minoritaire. Les recommandations formulées dans ce rapport appellent même à une action concertée de tous les acteurs et actrices du système : organisations, bailleurs de fonds, décideur·euse·s politiques et chercheur·euse·s. Une approche systémique, combinant interventions immédiates et réformes à long terme, permettra de créer un environnement où la résilience individuelle sera soutenue par des structures institutionnelles stables et cohérentes.

Nous tenons à remercier chaleureusement toutes les personnes ayant contribué à cette démarche, tant pour la richesse de leurs réponses que pour leur engagement quotidien. Nos remerciements s'adressent également à la Fédération des communautés francophones et acadienne (FCFA) du Canada pour son appui indéfectible. Nous invitons l'ensemble des partenaires à suivre les prochaines activités de l'Observatoire en immigration francophone au Canada (OIFC), qui poursuit son mandat de recherche, de veille stratégique et de mobilisation des connaissances au service des communautés francophones en situation minoritaire.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Ali, L. A. J. (2014). *Welcome to Canada? A Critical Review and Assessment of Canada's Fast-Changing Immigration Policies*. Ryerson Centre for Immigration and Settlement.
- Berlanda, S., de Cordova, F., Fraizzoli, M. et Pedrazza, M. (2020). Risk and protective factors of well-being among healthcare staff. A thematic analysis. *International journal of environmental research and public health*, 17(18), 6651.
- Cullen, P.P. (2009). Irish pro-migrant nongovernmental organizations and the politics of immigration. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 20(2), 99-128.
- Dextras-Gauthier, J. et Marchand, A. (2016). Culture organisationnelle, conditions de l'organisation du travail et épuisement professionnel. *Relations industrielles*, 71(1), 156-187.
- Evans, B. et Shields, J. (2010). The Third Sector and the Provision of Public Good: Partnerships, Contracting and the Neo-liberal State. C. Dunn (Ed.), *The Handbook of Canadian Public Administration, 2nd edition* (pp. 305-318). Oxford University Press, Toronto, 2010.
- Feldman, A., Frese, C., Ndakengerwa, D.L. et Nolan, A. (2005). Diversity, civil society and social change in Ireland. Dublin: *University College Dublin*.
- Georgescu, I., Bocean, C. G., Vărzaru, A. A., Rotea, C. C., Mangra, M. G. et Mangra, G. I. (2024). Enhancing organizational resilience: The transformative influence of strategic human resource management practices and organizational culture. *Sustainability*, 16(10), 4315.
- Goldring, L. et Landolt, P. (2013). *Producing and Negotiating Non-citizenship: Precarious Legal Status in Canada*. University of Toronto Press.
- Gomez, B. E. O. (2022). Les aspects sociaux et organisationnels du mal-être au travail chez les intervenants en organisme communautaire : Quelles marges de manœuvre ? Mémoire de maîtrise, *Université du Québec à Montréal*.
- Gyan, C., Chireh, B., Chuks-Eboka, N. et Yeboah, A. S. (2023). Reconsidering the conceptualization of resilience: The experiences of refugee and immigrant youth in Montreal. *Applied research in quality of life*, 18(4), 1591-1615.
- King, G. A. et Rothstein, M. G. (2010). Resilience and leadership: The self-management of failure. *Self-management and leadership development*. Edward Elgar Publishing.
- Kobasa, S. C. (1979). Stressful life events, personality, and health: an inquiry into hardiness. *Journal of personality and social psychology*, 37(1), 1.
- Leroux, M. et Théorêt, M. (2014). Comment améliorer le bien-être et la santé des enseignants? Des ressources pour la résilience éducationnelle. *De Boeck Supérieur*.
- Luthans, F., Luthans, K. W. et Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business Horizons*.
- Nakamura, N., Kassan, A. et Suehn, M. (2017). Resilience and migration: Experiences of same-sex binational couples in Canada. *Journal of Gay & Lesbian Social Services*, 29(2), 201-219.
- Niraula, A., Triandafyllidou, A. et Akbar, M. (2022). Navigating uncertainties: Evaluating the shift in Canadian immigration policies during the COVID-19 Pandemic. *Canadian public policy*, 48(S1), 49-59.
- Pandey, M., Maina, G., Fang, Y., LaPlante, T., Kamrul, R., Babcock, D., ... et Sachdev, N. (2024). Promoting Resilience and mental well-being among Immigrants in Regina, Saskatchewan, Canada, during the COVID-19

Pandemic: A qualitative study.

Papazian-Zohrabian, G., Idrac, M. et Le Normand, C. (2024). Penser les politiques et les pratiques pour mieux accueillir et accompagner les familles réfugiées et en demande d'asile. *Alterstice*, 12(3), 3-6.

Pepler, E. F. et Kinsman, L. (2025, January). The call for an evidence-based integrated funding and service delivery system for newcomers. In *Healthcare Management Forum* (Vol. 38, No. 1, pp. 9-15). Sage CA: Los Angeles, CA: SAGE Publications.

Picart, L. et Jaussaud, J. (2018). Risques psychosociaux: envisager le burnout comme un processus organisationnel. *RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme (s) & Entreprise*, (4), 34-52.

Richmond, T. et Shields, J. (2004). Third sector restructuring and the new contracting regime: The case of immigrant serving agencies in Ontario. *Centre for Voluntary Sector Studies (CVSS)*.

Richmond, T. et Shields, J. (2005). NGO-government relations and immigrant services: Contradictions and challenges. *Journal of International Migration and Integration*, 6(3-4), 513-526.

Shields, J. et Bauder, H. (2015). Understanding Immigration, Settlement, and Integration in North America.

H. Bauder et J. Shields (Eds.), *Immigrant Experiences in North America: Understanding Settlement and Integration in North America* (pp. 11-33). Toronto: Canadian Scholar's Press.

Shields, J., Drolet, J. et Valenzuela Moreno, K. A. (2016). Immigrant settlement and integration services and the role of nonprofit service providers: A cross-national perspective on trends, issues and evidence. *Ryerson Centre for Immigration and Settlement*.

Sidhu, R. K. et Taylor, S. (2009). The trials and tribulations of partnerships in refugee settlement services in Australia. *Journal of Education Policy*. 24(6), 655-672.

Trudeau, D. (2008). Junior partner or empowered community? The role of nonprofit social service providers amidst state restructuring in the US. *Journal of Urban Studies*, 45(13), 2805-2827.

Valade, M.Y. (2021). Influence of integrative social capital on the resilience of immigrant families. Accounts of economic-class immigrants in the Toronto area. *Journal of International Migration and Integration* 22(1), 103-121. <https://doi.org/10.1007/s12134-019-00728-2>

Zadok, A., Benoliel, P. et Schechter, C. (2024, June). Organizational resilience and transformational leadership for managing complex school systems. *Frontiers in Education* (Vol. 9, p. 1333551). *Frontiers Media SA*.