

Élaborer une stratégie de la main-d'œuvre communautaire :

L'expérience de l'Alberta

Environnement
Développement et logement
Droit, défense des intérêts et
Arts et culture
Reli
Conseil RH pour le secteur
Service bénévoles & communautaire
Sp
nté
che
vités internationales
Subventionnement et promotion du bénévol

Conseil RH pour le secteur bénévole & communautaire

Le Conseil RH pour le secteur bénévole et communautaire (Conseil RH) travaille avec les organisations, les éducateurs et éducatrices, les syndicats et les gouvernements afin de cerner les enjeux relatifs aux emplois rémunérés du secteur bénévole et communautaire, et d'y répondre.

Nos priorités sont les suivantes :

- acquérir et partager des connaissances;
- promouvoir de bonnes pratiques RH;
- favoriser les possibilités de formation et d'apprentissage;
- exercer un leadership concernant les enjeux RH;
- inciter les organisations bénévoles et communautaires à collaborer avec nous.

© 2009 Conseil RH pour le secteur bénévole et communautaire

Tout droits réservés. Il est interdit de reproduire ou de transmettre l'information (ou le contenu de la publication ou produit), sous quelque forme ou par quelque moyen que ce soit, enregistrement sur support magnétique, reproduction électronique, mécanique, ou par photocopie, ou autre, ou de l'emmagasiner dans un système de recouvrement, sans l'autorisation du Conseil RH.

Avertissement

Le contenu de ce document est présenté à titre informatif seulement. Le Conseil RH décline toute responsabilité quant aux inexactitudes, omissions ou énoncés de ce document. Le Conseil RH ne peut en aucun cas être tenu responsable des pertes, dommages ou incon vénients pouvant résulter de l'utilisation de cette information.

This document is also available in English.

201-291 rue Dalhousie | Ottawa (Ontario) K1N 7E5
613.244.8332 | SF: 866.594.8332
info@conseilrh.ca

Le Conseil RH est financé par l'entremise du Programme des conseils sectoriels du gouvernement du Canada. Les opinions et les interprétations figurant dans la présente publication sont celles de l'auteur et ne représentent pas nécessairement celles du gouvernement du Canada.

Canada

Table des matières

Sommaire	1
Introduction	2
Contexte de l'Alberta	4
Évolution du projet	7
Facteurs de succès	9
Défis : Synthèse des enjeux et des perspectives	12
Composantes essentielles du succès	17
Annexes	21

Sommaire

Ce rapport vise à aider les provinces et les territoires qui commencent à élaborer leurs propres stratégies de la main-d'œuvre

Ce rapport est une étude de cas qui décrit le processus et les résultats de *Workforce Strategy for Alberta's Non-profit and Voluntary Sector* (avril 2008); il est basé sur les entrevues menées auprès de 15 personnes ayant joué un rôle dans l'élaboration du document et présente une réflexion sur cette stratégie. Ce rapport vise à aider les provinces et les territoires qui commencent à élaborer leurs propres stratégies de la main-d'œuvre. L'évolution du processus d'élaboration de la stratégie de la main-d'œuvre a été détaillée et évaluée, et nous avons proposé les composantes jugées essentielles pour atteindre un résultat fructueux.

Tous étaient unanimes pour dire que la création et la publication de la stratégie ont été des réalisations notables, qu'on a largement attribuées au leadership démontré par la Calgary Chamber of Voluntary Organizations (CCVO) et la Edmonton Chamber of Voluntary Organizations (ECVO), ainsi qu'à une initiative favorisée par une « heureuse convergence », alors qu'étaient réunies en Alberta les conditions propices : les possibilités, les personnes et le moment idéal. D'autres facteurs ont contribué au succès de l'Alberta, entre autres l'engagement du gouvernement provincial à mener une action en faveur de la main-d'œuvre, y compris celui du ministre albertain de l'Emploi et de l'Immigration qui s'est montré très coopératif; l'existence d'une table de concertation réunissant le gouvernement et le secteur (l'Alberta Nonprofit/Voluntary Sector Initiative, ou ANVSI); une crise touchant la main-d'œuvre communautaire et qui a constitué une force mobilisatrice; et la force, l'engagement et les ressources du secteur lui-même.

Les personnes interrogées ont toutes relevé des points ou des éléments du processus et du document de la stratégie de la main-d'œuvre qui n'étaient pas idéaux, et dont les autres provinces ainsi que les territoires devraient être conscients avant de se lancer dans une entreprise semblable. Parmi ces éléments, les désavantages qu'il y avait à devoir s'harmoniser avec l'initiative provinciale *Building and Educating Tomorrow's Workforce* (cette exigence équivalait

à enfoncer une cheville carrée dans un trou rond); le manque de travail de base réalisé, y compris de données provinciales sur la main-d'œuvre du secteur, et le défaut de préciser dans le document les résultats désirés; un processus d'engagement quelque peu insatisfaisant, en partie en raison du manque de temps et de financement pour faire ce travail; la transition de la table de l'ANVSI aux organismes CCVO et ECVO, ainsi que l'existence d'autres initiatives RH qui ont causé une certaine confusion et frustration; et enfin, le manque apparent de mesures pour passer à l'action, ou de clarté

au sujet des responsabilités pour passer à l'action, près d'un an plus tard.

Six éléments jugés essentiels à l'atteinte de résultats fructueux ont été définis

1. Commencez maintenant;
2. Soyez relié à des initiatives plus vastes, mais sachez ce dans quoi vous vous engagez;
3. Définissez clairement le but de la stratégie;
4. Jetez les bases, préférablement au début;
5. Engagez-vous résolument, communiquez et aidez à établir des liens;
6. Commencez en gardant à l'esprit le but recherché.

Glossaire

ALBERTA NONPROFIT/VOLUNTARY SECTOR INITIATIVE (ANVSI) ET HR PROJECT TEAM

Le gouvernement de l'Alberta et le secteur bénévole et communautaire ont formé un partenariat fondé sur la collaboration; les deux parties se sont unies afin de réussir plus efficacement, grâce à leurs efforts concertés, à bâtir des collectivités saines, actives et durables. La HR Project Team s'est développée à titre de comité conjoint formé par le gouvernement et le comité sectoriel de l'ANVSI, et a pour but de mener des actions prioritaires spécifiques de la stratégie de la main-d'œuvre du secteur bénévole et communautaire qui requièrent l'engagement du gouvernement.

ASSOCIATIONS REGROUPÉES EN RÉSEAU :

Ces associations représentent les organisations sous-sectorielles : l'Alberta Council of Disability Services, l'Alberta Association of Services for Children and Families, etc.

BUILDING AND EDUCATING TOMORROW'S WORKFORCE (BETW) :

Stratégie de la main-d'œuvre élaborée pour l'Alberta et qui durera dix ans. Elle traitera des enjeux de la main-d'œuvre au sein de différents secteurs de l'industrie et touchera 17 différentes actions prioritaires dirigées par le gouvernement afin d'augmenter la main-d'œuvre en Alberta, de s'assurer que les gens sont mieux formés et que les milieux de travail sont novateurs.

CALGARY CHAMBER OF VOLUNTARY ORGANIZATIONS (CCVO) :

Les conseils sectoriels sont des organisations permanentes qui regroupent des représentants ayant des perspectives différentes, venant de groupes d'intervenants clés qui partagent le même engagement à cerner les enjeux et les besoins de compétences qui sont les plus importants à un secteur donné, et à prendre des mesures en la matière. Ils sont principalement financés par le gouvernement fédéral et se sont développés ces deux dernières décennies, devenant les principaux véhicules fédéraux consacrés à l'étude des enjeux nationaux relatifs à la main-d'œuvre.

CONSEIL SECTORIEL :

Les conseils sectoriels sont des organisations permanentes qui regroupent des représentants ayant des perspectives différentes, venant de groupes d'intervenants clés qui partagent le même engagement à cerner les enjeux et les besoins de compétences qui sont les plus importants à un secteur donné, et à prendre des mesures en la matière.¹ Ils sont principalement financés par le gouvernement fédéral et se sont développés ces deux dernières décennies, devenant les principaux véhicules fédéraux consacrés à l'étude des enjeux nationaux relatifs à la main-d'œuvre.

EDMONTON CHAMBER OF VOLUNTARY ORGANIZATIONS (ECVO) :

L'organisation représentant le secteur communautaire à Edmonton.

LABOUR MARKET PARTNERSHIPS PROGRAM :

Ce programme est conçu pour le développement et le soutien de projets avec des groupes, des organisations, des secteurs de l'industrie et des collectivités ayant des besoins communs pour ce qui est du marché du travail; certains fonds sont disponibles pour aider les secteurs à élaborer leurs propres stratégies.

ORGANISATION ŒUVRANT AU RENFORCEMENT DES CAPACITÉS :

Expression qui désigne généralement les organisations dont le mandat comprend des actions pour améliorer ou renforcer l'efficacité du secteur communautaire; en Alberta, la CCVO, l'ECVO et Volunteer Alberta sont des exemples de telles organisations.

PLANIFICATION INTÉGRÉE DES RESSOURCES HUMAINES :

Une stratégie intégrée des ressources humaines est une approche stratégiquement planifiée en vue de cerner les tâches qui doivent être accomplies dans une organisation, tant par le personnel rémunéré que bénévole, afin d'effectuer le travail nécessaire à la réalisation de la mission de l'organisation. Une stratégie intégrée des ressources humaines assume que des personnes « hautement qualifiées » ou « professionnellement qualifiées » peuvent être engagées par les organisations à qui elles offrent leurs

¹ Conseil RH pour le secteur bénévole et communautaire.

compétences et connaissances, à titre de salarié ou de bénévole.²

SECTEUR BÉNÉVOLE ET COMMUNAUTAIRE :

Le secteur bénévole et communautaire « se compose d'organismes qui existent au bénéfice du public, qui sont autonomes, qui ne distribuent aucun profit à leurs membres et qui dépendent dans une large mesure de bénévoles. Personne n'est tenu d'appartenir à ces organismes ni d'y participer, et ils sont indépendants et distincts, sur le plan institutionnel, des structures officielles du gouvernement et du secteur privé ».³ Nota : Dans ce document, à des fins de concision, le terme « communautaire » remplace l'expression « bénévole et communautaire

SOUS-SECTEUR :

Dans le contexte de ce document, le terme « sous-secteur » fait référence à des domaines spécifiques de services au sein du secteur communautaire, généralement représentés dans les associations regroupées en réseau, c.-à-d., les organisations desservant principalement les personnes handicapées, les enfants ou les familles.

SOUS-STRATÉGIES ET STRATÉGIES SPÉCIFIQUES À UN SECTEUR :

Dans le contexte de ce document, la stratégie *Alberta's Building and Educating Tomorrow's Workforce* est la stratégie générale, tandis que les sous-stratégies et les stratégies spécifiques à un secteur traitent du développement de la main-d'œuvre en fonction des besoins dans des domaines ou des secteurs spécifiques, p. ex., l'industrie minière, la construction, le commerce au détail et le secteur communautaire.

2 Cf. High Skills Volunteer Research Pilot Project, étude commandée par Volunteer Calgary, 2007.

3 Accord entre le gouvernement du Canada et le secteur bénévole et communautaire, Voluntary Sector Forum, 2001.

1 Introduction

Il décrit l'évolution du processus d'élaboration de la stratégie de la main-d'œuvre, précise ce qui a bien fonctionné ainsi que ce qui aurait pu être réalisé de façon différente, et souligne les composantes essentielles d'une stratégie fructueuse

Commanditaire du projet et contexte

En 2008, le Conseil RH pour le secteur bénévole et communautaire (Conseil RH) a entrepris un projet visant à fournir aux organisations communautaires du Canada des outils et des connaissances pour commencer l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies de la main-d'œuvre qui permettent de relever les enjeux et défis prioritaires en matière de ressources humaines (RH) que ces organisations rencontrent dans leur province ou territoire. Simultanément, le gouvernement de l'Alberta a commencé à travailler avec plusieurs secteurs de l'industrie, y compris le secteur communautaire, pour explorer spécifiquement les enjeux relatifs à la main-d'œuvre et y faire face grâce à l'élaboration de stratégies adaptées aux secteurs. Comme son travail était déjà amorcé, le Conseil RH a pensé qu'il serait utile de décrire l'expérience de l'Alberta au profit des secteurs d'autres provinces ou de territoires qui envisagent d'élaborer des stratégies spécifiques à la main-d'œuvre de ces secteurs.

Aperçu du projet

Ce document expose et commente le processus et les résultats de la stratégie de la main-d'œuvre pour le secteur bénévole et communautaire de l'Alberta (*A Workforce Strategy for Alberta's Non-profit and Voluntary Sector*). Il décrit l'évolution du processus d'élaboration de la stratégie de la main-d'œuvre, précise ce qui a bien fonctionné ainsi que ce qui aurait pu être réalisé de façon différente, et souligne les composantes essentielles d'une stratégie fructueuse.

La méthodologie qui sert à réaliser une étude de cas a été utilisée pour décrire l'expérience de l'Alberta. Le but était d'aider d'autres provinces et des territoires qui se lancent dans l'élaboration de leur propre stratégie de la main-d'œuvre communautaire, plutôt que de fournir une évaluation rétrospective de la stratégie albertaine. L'information contenue dans ce rapport provient principalement des entrevues menées avec 15 intervenants clés du secteur et du gouvernement qui ont participé à l'élaboration de la stratégie de la main-d'œuvre pour le secteur bénévole et communautaire de l'Alberta, ou qui ont joué un rôle dans son élaboration (annexes 1 et 2).

Nota : Ce document a été commandité par le Conseil RH. Les expériences, les perspectives et les opinions qu'il contient ne reflètent pas nécessairement les opinions ou positions du Conseil RH ou des organismes qui le financent.

2 Contexte de l'Alberta

L'Alberta a connu une importante croissance économique au cours de la première moitié de cette décennie. Les Albertains ont pu profiter d'extraordinaires possibilités, mais ils ont dû également affronter de sérieux et uniques défis

Mandat pour le développement de la main-d'œuvre

En 1996, le gouvernement fédéral a commencé à transférer aux provinces et territoires la responsabilité des mesures relatives au marché du travail. Peu après, la plupart des provinces et territoires ont conclu avec le gouvernement fédéral des Ententes sur le développement du marché du travail, dont les termes varient considérablement d'une province et d'un territoire à l'autre. L'Alberta a été l'une des premières provinces à s'engager officiellement en vertu de son nouveau mandat concernant le marché du travail.⁴

Les conseils sectoriels nationaux, y compris le Conseil RH pour le secteur bénévole et communautaire, jouent également un rôle dans le développement des ressources humaines. Les conseils sectoriels sont constitués pour un domaine particulier de l'activité économique et font l'objet d'un partenariat entre les représentants du monde des affaires, des syndicats, de l'éducation, d'autres groupes professionnels et du gouvernement. Ils sont principalement financés par le gouvernement du Canada dans le cadre du Programme des conseils sectoriels et se sont développés ces deux dernières décennies, devenant les principaux véhicules fédéraux consacrés à l'étude des enjeux nationaux relatifs à la main-d'œuvre.

Situation économique en Alberta

L'Alberta a connu une importante croissance économique au cours de la première moitié de cette décennie. Les Albertains ont pu profiter d'extraordinaires possibilités, mais ils ont dû également affronter de sérieux et uniques défis. Dès 2005, les pénuries de main-d'œuvre et de compétences sont devenues apparentes dans tous les secteurs de l'industrie. Le taux de chômage a chuté à 3,9 % en 2005, soit le plus faible taux au Canada.

⁴ Des rôles en mutation : Politique d'intervention sur le marché du travail au Canada dans le contexte des Ententes sur le développement du marché du travail, Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques, 2002.

La croyance s'affirmait que si on ne s'efforçait pas de réduire les pressions exercées de plus en plus sur la main-d'œuvre de l'Alberta, les pénuries de main-d'œuvre et de compétences limiteraient la croissance future et auraient des répercussions sur l'économie actuelle et sur le bien-être des collectivités. Les leaders de l'industrie ont commencé à faire part au gouvernement provincial de leurs préoccupations concernant les pénuries accrues de compétences et ont demandé de l'aide pour résoudre ce problème. Il est devenu évident que tous les secteurs faisaient face aux mêmes pressions et qu'il fallait coordonner sur une grande échelle les efforts pour passer à l'action.

Building and Educating Tomorrow's Workforce

Le gouvernement provincial a répondu à ces pressions exercées sur la main-d'œuvre en élaborant la stratégie *Building and Educating Tomorrow's Workforce : Alberta's 10-Year Strategy* (BETW) en vue de guider l'investissement gouvernemental tant en faveur des gens que du marché du travail, de 2006 à 2016.⁵ La BETW, qui a été commanditée par deux ministères (le ministère albertain de l'Éducation et de l'Industrie, et celui de l'Enseignement supérieur et de la Technologie), constituait une entreprise importante touchant 17 différents ministères. Elle impliquait la formation d'un comité consultatif avec le sous-ministre de l'Industrie et d'un comité des sous-ministres adjoints auquel participaient 14 ministères touchés par les enjeux de la main-d'œuvre, et établissait des processus et des structures pour soutenir et assurer le maintien de la gérance et de la responsabilité.

En outre, la stratégie a reconnu qu'il existe un partenariat inhérent entre le gouvernement et l'industrie quand vient le temps de faire face aux défis relatifs à la main-d'œuvre. Le gouvernement a pour rôle de faciliter et de préparer le terrain pour relever

les défis relatifs à la main-d'œuvre, et les représentants de l'industrie ont le rôle et la responsabilité de diriger l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie pour leurs secteurs respectifs. La stratégie a porté sur quatre thèmes ou piliers :

- *Inform* les Albertains au sujet des enjeux relatifs à l'éducation et au marché du travail, et des initiatives et possibilités dans ce domaine.
- *Attirer* des gens en Alberta.
- *Développer* les connaissances et les compétences des Albertains, de même que des milieux de travail hautement performants.
- *Garder* les gens dans la main-d'œuvre de l'Alberta.

Enjeux RH dans le secteur communautaire en Alberta

Le secteur communautaire en Alberta connaissait de sérieux défis en matière de main-d'œuvre, notamment des conditions de travail difficiles, une faible sécurité d'emploi, un important roulement pour les postes au niveau d'entrée, un manque de possibilités de formation pour le personnel, et une main-d'œuvre vieillissante dans les postes de cadre et de gestionnaire intermédiaire.

Les sondages sous-sectoriels et les données empiriques évoquent des préoccupations croissantes concernant les ressources humaines, entre autres en raison des taux de roulement annuel – qui sont de 40 % et plus dans certaines régions – et des effets de cette situation sur la prestation des services. En général, les salaires étaient en hausse en Alberta. La concurrence était féroce pour attirer la main-d'œuvre qualifiée, alors que les secteurs qui pouvaient offrir une meilleure rémunération recrutaient des travailleurs possédant des compétences moins techniques et qui provenaient de secteurs où l'on trouve de plus bas salaires, y compris le secteur communautaire.

⁵ *Building and Educating Tomorrow's Workforce: Alberta's 10 Year Strategy*, gouvernement de l'Alberta, 2006.

Initiatives communautaires et gouvernementales

Ces dernières années, afin de relever les défis du secteur en matière de main-d'œuvre, on a créé diverses organisations, des tables conjointes entre le gouvernement et le secteur, ainsi que d'autres initiatives, ce qui a contribué à jeter les bases pour l'élaboration d'une stratégie de la main-d'œuvre.

- Calgary et Edmonton sont toutes deux bien représentées dans le secteur grâce à la Calgary Chamber of Voluntary Organizations (CCVO) et à la Edmonton Chamber of Voluntary Organizations (ECVO)
- Le gouvernement de l'Alberta et le secteur ont formé un partenariat fondé sur la collaboration, connu sous le nom d'*Alberta Nonprofit/Voluntary Sector Initiative* (ANVSI). Les deux parties ont

conclu ce partenariat afin de réussir plus efficacement, grâce à leurs efforts concertés, à bâtir des collectivités saines, actives et durables

- La HR Project Team s'est développée à titre de comité conjoint formé par le gouvernement et le comité sectoriel de l'ANVSI, et a pour but de mener des actions prioritaires spécifiques de la stratégie de la main-d'œuvre du secteur qui requièrent l'engagement du gouvernement
- Les sous-secteurs ont développé, pour les représenter, des associations regroupées en réseau; certaines d'entre elles entreprennent également des initiatives consacrées à la main-d'œuvre. Par exemple, en 2004, l'Alberta Council of Disability Services a lancé l'initiative Workforce 2010, une stratégie à long terme visant à relever les enjeux relatifs à la main-d'œuvre dans le sous-secteur desservant les personnes handicapées.

3 Évolution du projet

La CCVO et l'ECVO ont joué un rôle actif à titre de représentantes du secteur et le gouvernement a consenti à intégrer le secteur à la première ronde

Début

Le gouvernement de l'Alberta a lancé en 2006 sa stratégie *Building and Educating Tomorrow's Workforce* et a commencé à mobiliser les secteurs de l'industrie afin qu'ils élaborent leurs propres stratégies de la main-d'œuvre. Le secteur communautaire n'était pas l'un des premiers secteurs ciblés par le gouvernement. Des représentants du secteur communautaire ont appris l'existence de ce processus et ont communiqué avec d'influents représentants gouvernementaux afin de faire valoir que la taille du secteur et ses sérieux défis en matière de main-d'œuvre justifiaient son inclusion dans le premier groupe de secteurs appelés à élaborer des stratégies spécifiques à leur secteur. La CCVO et l'ECVO ont joué un rôle actif à titre de représentantes du secteur et le gouvernement a consenti à intégrer le secteur à la première ronde. Les organisations quasi gouvernementales (comme les hôpitaux, les universités et les collèges), bien que faisant partie du secteur communautaire, n'ont pas été incluses dans la portée de la stratégie.

Processus et engagement

En janvier 2007, la CCVO et l'ECVO ont engagé une écrivaine grâce à l'appui financier du ministère albertain de l'Emploi et de l'Immigration. L'écrivaine a rédigé un document de travail, amorce d'un éventuel document consacré à la stratégie et présentant l'information alors disponible sur le secteur. Au début de 2007, la CCVO et l'ECVO ont mené des séances de consultation avec les intervenants à Calgary et à Edmonton, ainsi qu'une autre séance de consultation à Red Deer, au printemps. Un dialogue permanent et non officiel s'est également instauré avec des représentants du secteur. Au fur et à mesure qu'étaient préparées différentes ébauches du document consacré à la stratégie, la CCVO et l'ECVO ont cherché à obtenir une rétroaction des principaux groupes provinciaux du secteur, de même que du Conseil RH. Une ébauche

finale, terminée à l'automne 2007, a été adressée aux intervenants afin d'obtenir leur rétroaction. Des colloques ont été tenus à Calgary (novembre 2007) et à Edmonton (décembre 2007) afin de présenter le rapport aux intervenants communautaires et de demander aux organisations de s'engager à titre de collaborateurs pour une ou plusieurs actions à entreprendre.

Le gouvernement provincial a contribué à faciliter le processus général, révisant les ébauches du rapport et fournissant des conseils sur la façon de se conformer au cadre gouvernemental défini pour les rapports. Le *Labour Market Partnerships Program* du ministère albertain de l'Emploi et de l'Immigration disposait d'une réserve de fonds spéciale qui était facilement accessible et qui était destinée à soutenir les secteurs dans l'élaboration de leurs propres stratégies. C'est ainsi que nous avons pu obtenir des fonds pour le contrat d'écriture, même s'il n'y avait pas de fonds disponibles pour l'élaboration de la stratégie ni la mobilisation des intervenants, mis à part les coûts des réunions.

Produit

A Workforce Strategy for Alberta's Non-Profit and Voluntary Sector

Le rapport présentant la stratégie de la main-d'œuvre pour le secteur bénévole et communautaire en Alberta respectait le cadre provincial standard pour toutes les stratégies sectorielles et avait regroupé plusieurs actions dans les quatre catégories ou piliers de la stratégie : Informer, Attirer, Développer et Garder. Le gouvernement provincial s'est chargé de la publication et de l'impression du rapport (5 000 exemplaires), et de l'organisation de son lancement qui a eu lieu le 28 avril 2008 au Zoo de Calgary. Des représentants du gouvernement étaient présents et ils ont pris la parole avec des représentants clés du secteur.

Mise en œuvre

Un processus de mise en œuvre et une structure organisationnelle sont présentement à l'étude. Un communiqué émis en février 2009 par la CCVO a informé le secteur concernant la formation d'un conseil provincial de la main-d'œuvre (Nonprofit and Voluntary Sector Workforce Council), indiquant qu'un financement pour une période de trois ans avait été octroyé par le gouvernement provincial pour son développement et ses opérations. Ce conseil de la main-d'œuvre constituerait une plate-forme de collaboration et agirait à titre de facilitateur pour accroître la mobilisation sectorielle et favoriser les liens entre les différentes initiatives régionales et sous-sectorielles menées dans la province.

4 Facteurs de succès

La mesure clé du succès du secteur communautaire en Alberta semble avoir été le document consacré à la stratégie

Quel est le secret de la réussite de l'Alberta?

La mesure clé du succès du secteur communautaire en Alberta semble avoir été le document consacré à la stratégie : la finalisation et la diffusion de *A Workforce Strategy for Alberta's Non-profit and Voluntary Sector*. Même si beaucoup de commentaires ont été émis au sujet des façons dont on aurait pu améliorer le processus ou le document, tous s'entendaient pour dire que sa création et sa publication ont constitué des réalisations remarquables, que l'on attribuait en grande partie au leadership démontré par la CCVO et l'ECVO.

Toutes les personnes interrogées croyaient qu'il était important de « battre le fer quand il est chaud » et de profiter de la convergence des forces qui contribuerait à imprimer un élan – les avantages à procéder ainsi étaient beaucoup plus importants que les gains qu'on aurait pu faire en retardant la création de la stratégie jusqu'à ce que soit complété le travail préparatoire approprié.

Le fait que la province a agi de façon déterminée après que le gouvernement fédéral eut transféré aux provinces et territoires la responsabilité des mesures relatives au marché du travail était en soi considéré comme un succès. La création d'une stratégie provinciale de la main-d'œuvre, liée à l'initiative *Building and Educating Tomorrow's Workforce*, a été considérée comme une réalisation importante et démontrait que des liens plus étroits s'étaient formés entre le gouvernement provincial et le secteur.

Facteurs ayant contribué au succès de l'Alberta

Comme l'a remarqué une des personnes interrogées dans le cadre de ce projet, il s'est produit en Alberta une « heureuse convergence », alors qu'étaient réunies les conditions propices : les possibilités, les personnes et le moment idéal. Les facteurs qui ont contribué au succès du secteur en Alberta sont exposés ci-dessous.

Crise de la main-d'œuvre communautaire en Alberta

Ainsi que nous l'avons mentionné, le sentiment général était que le secteur était en crise en raison du boom économique de l'Alberta (2005–2008) et des

pénuries de main-d'œuvre généralisées qui l'ont accompagné. Le secteur avait éprouvé des difficultés, par exemple en raison des hauts taux de roulement du personnel et des défis pour le recrutement de personnel qualifié, ce qui avait causé un nombre élevé de postes vacants et la détérioration des conditions de travail.

La situation du secteur en Alberta était considérée critique et on jugeait qu'il s'agissait d'un sujet de préoccupation immédiat. Au sein du secteur ainsi qu'au sein du gouvernement et du grand public, on était motivé et prêt à s'attaquer aux enjeux relatifs à la main-d'œuvre. Un grand nombre d'intervenants percevaient la gravité et l'impact des enjeux qui ont donc été ramenés davantage à l'avant-plan du programme du gouvernement et du secteur.

L'engagement du gouvernement provincial à passer à l'action au sujet de la main-d'œuvre L'initiative BETW a été d'une importance fondamentale tant pour préparer le terrain afin de passer à l'action dans le secteur que pour ensuite appuyer l'initiative une fois cette action lancée. Les avantages étaient perçus comme tangibles et intangibles. La synergie créée par la participation des différents secteurs était un facteur jugé utile et à maintenir. Les liens de notre secteur avec l'initiative BETW indiquaient également que les besoins de sa main-d'œuvre étaient devenus une priorité gouvernementale. Le soutien tangible comprenait la disponibilité de certains renseignements et données, la révision du document, de même que l'allocation de fonds dont on a pu profiter rapidement et facilement grâce au *Labour Market Partnerships Program*.

Bien que cette initiative gouvernementale préexistante ait été cruciale pour le succès du secteur, plusieurs personnes interrogées ont mentionné que le ministère albertain de l'Emploi et de l'Immigration s'est montré particulièrement engagé, qu'il a offert sa collaboration et son soutien, « qu'il nous a accompagnés à chaque étape du projet », et enfin qu'il a été facile de travailler avec ce ministère. Et cela, en dépit d'une préoccupation souvent exprimée, c'est-à-dire que le format provincial n'était pas toujours adapté aux besoins et réalités du secteur. Les représentants gouvernementaux consultés

ont également affirmé que l'initiative *Building and Educating Tomorrow's Workforce* avait elle-même suscité une collaboration unique avec le gouvernement provincial : deux ministères parrainaient l'initiative, des comités interministériels et conjoints entre le gouvernement et le secteur avaient été créés, et des processus et structures avaient été établis pour assurer le maintien de la gérance et de la responsabilité à un haut niveau.

Préexistence d'une table conjointe gouvernement-secteur bénévole et communautaire

Tel qu'il a été décrit plus haut, l'initiative *Alberta Nonprofit/Voluntary Sector Initiative* (ANVSI) a été fréquemment citée comme un facteur essentiel du succès de l'élaboration de la stratégie de la main-d'œuvre du secteur. Cette table a constitué un mécanisme efficace, bien positionné pour passer à l'action. On considérait que la composition de l'ANVSI était idéale (représentation gouvernementale et sectorielle), que l'ANVSI possédait une expérience en tant que groupe et qu'elle avait la légitimité pour faire progresser la stratégie. En tant que groupe, l'ANVSI avait déjà investi dans l'infrastructure culturelle nécessaire pour développer un climat de confiance et d'ouverture, tout en favorisant de bonnes relations de travail entre les membres. L'ANVSI avait également déjà discuté des défis du secteur en matière de main-d'œuvre, et les représentants du secteur et les représentants gouvernementaux avaient une compréhension commune des enjeux et étaient sensibilisés aux initiatives connexes menées dans les sous-secteurs.

L'existence de l'ANVSI, de même que les ressources du secteur, sont considérées comme les éléments ayant permis au secteur de « passer rapidement sur l'écran radar » du gouvernement et d'être ensuite inclus dans l'initiative provinciale plus vaste de la BETW. C'est lors d'une réunion de l'ANVSI, par exemple, que le sous-ministre adjoint du ministère albertain de l'Emploi et de l'Immigration a été approché afin de hâter la participation du secteur au processus d'élaboration de stratégies spécifiques aux secteurs de l'industrie. L'inclusion du secteur à ce processus est d'abord due, au moins en partie, aux renseignements donnés par les membres de

l'ANVSI concernant la portée et l'impact économique du secteur sur le gouvernement.

Force et engagement du secteur

Un élément fondamental du succès de l'initiative fut la force et l'engagement des personnes travaillant dans le secteur. On présente ci-après les facteurs qui sont considérés comme les composantes de la force du secteur.

Le terme « ressources » du secteur a été utilisé par un représentant gouvernemental pour indiquer que, même s'il n'a pas beaucoup de capacités, si on lui en donnait la possibilité le secteur avait les compétences et les qualités qui lui permettraient d'aller de l'avant et d'activer les choses. Le personnel provincial travaillant avec d'autres secteurs devait relever certains défis, par exemple, le besoin d'offrir un soutien pratique pour certaines activités comme la convocation de réunions et l'animation, ce qui n'était pas le cas pour le secteur. Un commentaire adressé par courriel par un représentant gouvernemental au cours du processus souligne les forces du secteur : « Votre secteur mérite des félicitations pour la façon dont il assume ses responsabilités et progresse dans son travail en faveur de la sous-stratégie [spécifique au secteur]. Un modèle à suivre par les autres secteurs! »

Les différents sous-secteurs avaient déjà effectué un travail significatif au sujet des enjeux relatifs à leur propre main-d'œuvre. Ce travail a été mentionné comme un atout important dans la création d'une stratégie globale pour le secteur. En outre, la Calgary Chamber of Voluntary Organizations, la Edmonton Chamber of Voluntary Organizations et, dans une moindre mesure, l'organisme *Volunteer Alberta*, ont souvent été cités pour leur rôle essentiel dans l'élaboration d'une stratégie de la main-

d'œuvre, en partie à cause de leur mandat qui a permis de mettre l'accent sur ce genre de travail. En plus de ces organisations, on a reconnu le rôle essentiel qu'ont joué des personnes – provenant de l'administration gouvernementale et du secteur – qui ont défendu la cause et permis de positionner le travail afin qu'il soit un succès, pour ensuite l'aider à progresser.

Les personnes qui ont dirigé le processus ont d'abord cherché à mobiliser un groupe d'intervenants aussi diversifié que possible, provenant d'importantes organisations des services sociaux disposant d'une main-d'œuvre surtout rémunérée, de plus petits groupes axés sur les arts et les loisirs, de communautés religieuses, etc. Les colloques et le lancement de la stratégie ont été considérés inclusifs et utiles, alors que les deux ministères gouvernementaux qui parrainaient l'initiative contribuaient à façonner l'esprit de collaboration en partageant la vedette avec les représentants du secteur.

Bien que les éléments cités ci-dessus sont généralement considérés comme les facteurs du succès de l'élaboration d'une stratégie de la main-d'œuvre, il faut également souligner que le moment était propice. Comme l'a souligné une personne interrogée : « Nous étions prêts à avoir de la chance! » Ce qui fait référence à la convergence déjà mentionnée et – ce qui est peut-être plus important encore – à la reconnaissance du fait que le moment était idéal ainsi qu'à la décision de saisir cette occasion.

Enfin, on a indiqué que le Conseil RH pour le secteur bénévole et communautaire a joué un rôle dans l'intégration d'une perspective nationale en révisant les ébauches de la stratégie et en conférant une crédibilité nationale à l'initiative.

5 Défis : Synthèse des enjeux et des perspectives

Une perception courante chez les personnes interrogées qui faisaient partie du secteur communautaire notre secteur n'était pas aussi bien organisé, on le connaissait moins et on n'en percevait pas autant l'importance pour la province

Toutes les personnes interrogées ont parlé des défis ou des éléments du processus d'élaboration de la stratégie de la main-d'œuvre, ainsi que du document qui en a résulté : les conditions n'étaient pas idéales et d'autres provinces et territoires devraient être conscients de ces défis avant de s'engager dans une entreprise similaire. Les enjeux ci-après sont ceux qui ont été le plus fréquemment mentionnés par les personnes interrogées, quoique souvent dans une perspective différente, ce qui est indiqué au besoin.

Une perception courante chez les personnes interrogées qui faisaient partie du secteur communautaire était que, comparativement aux secteurs que le gouvernement avait initialement ciblés pour élaborer des stratégies de la main-d'œuvre, notre secteur n'était pas aussi bien organisé, on le connaissait moins et on n'en percevait pas autant l'importance pour la province. Ces personnes avaient l'impression que les autres secteurs étaient bien organisés et pourvus de ressources, qu'ils disposaient de données complètes et de représentants en mesure d'informer le gouvernement et les intervenants de l'industrie au sujet de l'état de la main-d'œuvre de leurs secteurs respectifs, et qu'ils étaient bien positionnés pour mettre en œuvre leurs stratégies. En réalité, les entrevues réalisées avec les représentants gouvernementaux n'ont pas donné l'impression d'une nette dichotomie entre notre secteur et les autres. La point de vue du gouvernement était que des difficultés existaient dans tous les secteurs qui ont élaboré des stratégies de la main-d'œuvre, y compris un manque persistant d'organisation à l'échelle du secteur, et que le secteur communautaire avait démontré une grande habileté et beaucoup d'ingéniosité pour relever ses propres défis.

Harmonisation avec l'initiative provinciale

L'harmonisation de l'élaboration de la stratégie de la main-d'œuvre du secteur avec la stratégie provinciale dans son ensemble a été unanimement considérée profitable. Toutefois, certaines limites ont été associées à la nécessité de réaliser cette harmonisation.

Toutes les stratégies de la main-d'œuvre des différents secteurs devaient présenter la même structure générale et le même format que le document *Building and Educating Tomorrow's Workforce*, affichant donc entre elles un caractère uniforme. Les stratégies devaient s'articuler autour des quatre piliers (Informer, Attirer, Développer et Garder) et toutes les stratégies devaient avoir la même présentation. Un grand nombre de personnes interrogées ont souligné que le secteur présente des aspects fondamentalement différents des autres secteurs, et que cette exigence équivalait à enfoncer une cheville carrée dans un trou rond... Par exemple, si les stratégies proposées ne cadraient pas avec l'un des quatre piliers, on pouvait les éliminer au lieu d'essayer de les faire entrer dans l'un des piliers. En outre, certaines stratégies devaient être combinées et présentées sous une forme plus générale afin que le document demeure succinct. Enfin, il était nécessaire d'inclure des « collaborateurs » (nommer des organisations pour chaque action prioritaire), malgré l'affirmation que la structure du secteur (c.-à-d. qu'il n'y a pas d'organisation-cadre unique, comme par exemple le Conseil canadien du commerce de détail) ne se prête pas à la nomination de groupes qui représenteraient officiellement tout le secteur et qui pourraient assumer la responsabilité de la mise en œuvre.

L'harmonisation avec l'initiative provinciale a également restreint l'inclusion d'enjeux qui, selon le secteur, requièrent une action gouvernementale en plus de l'action du secteur. La structure n'a pas permis l'inclusion de tels enjeux, ni la notion d'un partenariat entre le secteur et le gouvernement pour la mise en œuvre. Comme l'a souligné une personne interrogée : « La structure nous a obligés à faire des énoncés au sujet de ce que nous pourrions

faire, mais sans avoir les capacités de mettre en œuvre [ces actions]. »

Notre secteur offre une caractéristique unique lorsqu'on le compare aux autres secteurs : une partie importante de sa main-d'œuvre est constituée de bénévoles. Bien qu'il ne s'agissait pas uniquement d'une question d'uniformisation, une décision claire a été prise, de concert avec les représentants du gouvernement provincial, de limiter la portée de la stratégie à la main-d'œuvre rémunérée. On croyait que l'inclusion des bénévoles dans la définition de la main-d'œuvre pouvait amoindrir l'importance cruciale des enjeux RH relatifs à la main-d'œuvre rémunérée du secteur et aux services rendus par celle-ci, aux yeux du public et des politiciens – c.-à-d., « c'est bien de pouvoir en disposer, mais ce n'est pas nécessaire ». Cette décision a permis une approche plus harmonisée à celle des autres secteurs et la même portée de la stratégie, mais elle n'a pu souligner toute l'importance des bénévoles hautement qualifiés, ni le concept de planification RH intégrée, qui s'impose de plus en plus.

Il y avait aussi un sentiment d'urgence relativement à la rédaction du rapport qui devait être prêt le plus rapidement possible afin de respecter l'échéancier provincial, ce qui, selon certains, compromettrait les processus fondamentaux (p. ex., la collecte de données de recherche) et avait des conséquences sur la qualité et l'utilité du document final de la stratégie, tout en limitant l'importance de l'engagement. Par contre, il s'agissait d'une occasion précieuse qui avait été offerte au secteur, et la plupart croyaient qu'il était essentiel de la saisir, même s'il fallait pour cela mettre de côté des idéaux.

Le produit

A Workforce Strategy for Alberta's Non-Profit and Voluntary Sector

On a reçu des commentaires variés au sujet du document présentant la stratégie. La gamme des opinions reflétait peut-être des points de vue divergents quant au but du document : s'agissait-il en premier lieu d'un plan stratégique qui orienterait les actions futures afin d'obtenir des résultats clairs, définitifs et mesurables? Ou était-ce plutôt le début d'un processus axé sur l'engagement,

l'identification des intervenants et la création de réseaux en vue de stimuler la collaboration sur une base continue? Ces deux points de vue, ainsi qu'une combinaison de ces points de vue, revenaient dans de nombreux commentaires au sujet du document.

Certaines personnes interrogées étaient d'avis que la stratégie n'intégrait pas les données primaires du secteur au sujet de la main-d'œuvre. Des données provinciales auraient été idéales, quoique des données nationales auraient également été intéressantes. C'est pourquoi on considérait que les opinions recueillies lors des groupes de discussion formaient la base de la stratégie et que, de plus, certaines hypothèses émises pour la stratégie n'étaient pas vérifiables.

D'un autre côté, le secteur a été inclus relativement tard dans le premier groupe de stratégies sectorielles. On éprouvait clairement un sentiment d'urgence; on désirait participer à l'initiative provinciale et laisser le processus suivre son cours. Il aurait été préférable d'incorporer une recherche adéquate; toutefois, si le secteur avait attendu afin d'obtenir des données pertinentes, il n'aurait pas pu faire partie du premier groupe participant au processus provincial.

On était préoccupés de cette absence de données, et aussi du fait que le document final présentait des activités qui n'étaient pas axées sur les résultats. Il n'y avait pas de paramètres grâce auxquels le secteur pourrait mesurer ses résultats. D'autres stratégies sectorielles étaient également axées sur les activités plutôt que sur les résultats, et ce n'est que récemment que des questions ont été soulevées concernant la nécessité d'incorporer les résultats. Comme l'a souligné une personne, si les stratégies avaient dès l'abord adopté une perspective axée sur les résultats, « il est probable qu'on y travaillerait encore ».

D'autres commentaires laissaient entendre que le document aurait pu davantage incorporer les idées et les données des autres stratégies sous-sectorielles, telles que Workforce 2010 de l'Alberta Council on Disability Services. Le rapport aurait ainsi été plus étoffé et aurait facilité la mobilisation. De plus, le document est axé principalement sur les enjeux urbains; les préoccupations rurales et régionales en sont relativement exclues.

Le processus

Des efforts personnels et d'autres initiatives ont préparé le terrain pour l'inclusion du secteur dans le premier groupe de stratégies sectorielles. Après cette décision prise par le gouvernement, vers la fin de 2006 la CCVO et l'ECVO ont été approchées pour diriger l'élaboration de la stratégie au nom du secteur. De l'assentiment général, il était approprié et avantageux que ces deux organismes œuvrant au renforcement des capacités assument la coordination; toutefois, certains se demandaient pourquoi, en dépit du fait que les discussions s'étaient amorcées à la table de concertation (*Alberta Nonprofit/Voluntary Sector Initiative*), la responsabilité de l'élaboration de la stratégie avait été confiée à d'autres organismes – on affirmait qu'il fallait une plus grande transparence lorsque se produit une telle transition.

Le processus d'élaboration de la stratégie a été coordonné principalement par la CCVO et l'ECVO. Bien qu'on considérait qu'il s'agissait d'une façon efficace et rationalisée de faire avancer le processus, on croyait également que cette façon de procéder était limitative sur le plan de la représentation. Certains ont déclaré qu'un comité directeur formé officiellement aurait constitué une approche plus inclusive pour guider l'élaboration de la stratégie, et que ce genre de structure fondamentale aurait aussi pu offrir un véhicule pour la mise en oeuvre.

Le processus devait également être itératif, étant donné que le travail de base nécessaire devait être réalisé dans des domaines comprenant notamment l'établissement de relations, et l'identification des acteurs et réseaux clés dans diverses régions de la province. À bien des égards, le secteur devait bâtir et mettre simultanément en oeuvre le processus. Aucune organisation-cadre n'était seule responsable de la direction de l'élaboration de la stratégie, puisqu'il n'y avait pas en Alberta d'organisation-cadre unique pour représenter le secteur. Les personnes interrogées ont souligné que ce travail ne se fait pas en une seule étape et que le produit ne peut être un document statique. Il s'agit d'un processus d'apprentissage qui peut prendre du temps et s'avérer coûteux.

Une question plus vaste se pose, qui est à la base de certains dilemmes concernant ce processus : comment le secteur doit-il jeter les bases des tables de concertation, et comment doit-il les gérer? Des questions ont été soulevées au sujet de ce qui se produit lorsque les membres travaillant en collaboration assument différents rôles et qu'il faut distinguer entre le travail en collaboration et le travail relatif à la mission [d'une organisation]. Les limites ne sont pas toujours claires et il n'y a pas toujours des processus en place pour discuter de ces questions. Une personne interrogée a mentionné que ce genre de travail est délicat ou compliqué; les règles du processus ne sont pas toujours définies, il n'est pas toujours possible de discuter, et le chemin n'est pas clairement tracé pour opérer un changement important.

Mobilisation

Des intervenants ont été mobilisés afin d'orienter le document présentant la stratégie et d'aider à établir des réseaux et des contacts pour la mise en œuvre et la coordination futures. En développant leur approche relative à la mobilisation, la CCVO et l'ECVO voulaient se montrer prudentes dans les demandes d'information faites à ces groupes concernant les enjeux et les solutions, car on pouvait trouver en grande partie cette information dans des publications et des documents.

On s'entendait pour dire que la mobilisation n'était pas idéale. Les représentants du secteur et du gouvernement auraient voulu susciter une mobilisation plus forte et plus inclusive, avec des représentants des diverses régions géographiques, des personnes handicapées, des Premières nations et des groupes ethnoculturels. Le manque de mobilisation dans les diverses régions était principalement dû au temps limité et au manque de financement pour élaborer et soutenir ce processus. En rétrospective, quelques personnes interrogées ont souligné qu'on aurait peut-être pu recourir au réseau régional du ministère albertain de l'Emploi et de l'Immigration afin d'améliorer le processus de mobilisation.

La crise RH perçue au sein du secteur incitait certains à s'engager, tandis que d'autres ont peut-être hésité en raison de cette crise. Bien qu'au départ

de sérieuses préoccupations au sujet de la main-d'œuvre et la teneur de ces préoccupations puissent avoir amené à la table certaines organisations de première ligne, les mêmes conditions ont empêché un engagement continu et soutenu. En raison du trop grand nombre de difficultés opérationnelles, beaucoup d'organisations de première ligne n'ont pas pu concentrer leurs efforts sur l'élaboration d'une stratégie de haut niveau qui ne leur offrirait peut-être pas d'avantages directs et immédiats.

La mobilisation peut également avoir été entravée par ce que d'aucuns ont qualifié de confusion au sujet des stratégies : plusieurs initiatives sectorielles différentes, quoique reliées, étaient en cours, et souvent on ne pouvait pas discerner clairement laquelle de ces stratégies s'attaquait à certains enjeux, ni même savoir s'il s'agissait d'initiatives différentes. Ce manque de clarté a probablement également empêché des associations-cadres de mobiliser leurs propres membres pour ce processus.

Mise en œuvre

Le document *A Workforce Strategy for Alberta's Non-Profit and Voluntary Sector* a été finalisé au début de 2008 et lancé en avril 2008. Depuis lors, l'accent a été placé sur la mise en œuvre de la stratégie de la main-d'œuvre, et des mesures ont été prises pour créer une structure et un processus en vue de faciliter cette mise en œuvre grâce à un conseil provincial formé pour la main-d'œuvre du secteur. Ce processus continue à évoluer, même si les commentaires étaient partagés au sujet de l'opportunité et de la nécessité d'établir une nouvelle structure.

Lors des entrevues, on entendait souvent les commentaires suivants : « Et maintenant? » « Qui, en fait, va faire tout ce travail? » Le secteur ne possède pas une unique organisation-cadre qui peut le représenter et agir en son nom, aussi aucune entité n'était en mesure d'assumer automatiquement la responsabilité de la mise en œuvre. La CCVO et l'ECVO ont assuré la coordination et le leadership pour ces discussions portant sur la mise en œuvre.

Le processus et l'acte d'ajouter le nom d'organisations à côté de chaque action stratégique, tel qu'exigé par le gouvernement provincial, étaient jugés ambigus. À ce moment-là, on n'en comprenait

pas clairement la signification, ni la façon dont cela faciliterait la mise en œuvre. Selon les commentaires des personnes interrogées, ce n'est pas encore clair. Est-ce que cela impliquait un certain degré de responsabilité pour la mise en œuvre, et si oui, était-ce raisonnable de charger de cette responsabilité des fournisseurs de services? Il semble que le gouvernement voulait simplement, par le terme « collaborateurs », indiquer un intérêt, un soutien et possiblement certaines activités en cours et qui touchaient une action.

Certains se sont dits préoccupés du fait qu'apparemment le processus ne progressait plus. Le rapport avait été publié près d'un an auparavant et on discernait peu d'activité ou de résultats concernant la mise en œuvre. La crise perçue et le sentiment d'urgence qui poussait à s'attaquer aux enjeux

relatifs à la main-d'œuvre du secteur pouvaient également avoir perdu de l'importance en raison des préoccupations économiques récentes. Des personnes craignaient que le secteur avait perdu l'élan pour canaliser les efforts importants déployés par le secteur et en son nom. Un autre point de vue était que les enjeux relatifs à la main-d'œuvre étaient toujours présents, quoique peut-être moins évidents et urgents, et que c'était maintenant le moment idéal pour s'attaquer aux enjeux à long terme et entreprendre des initiatives consacrées, par exemple, à la formation pour l'avenir. De toute façon, les personnes interrogées ont souvent indiqué qu'il aurait fallu, dès le début du processus, porter plus d'attention à la mise en œuvre.

6 Composantes essentielles du succès

Les facteurs de succès sont traités à un assez haut niveau, en ce sens qu'il n'y a pas qu'une seule façon de bien faire ce travail; les variables sont trop nombreuses pour que l'on puisse préconiser une seule approche

Cette section résume la pensée des personnes qui ont participé de plus près à l'élaboration de la stratégie de la main-d'œuvre; on y souligne six éléments considérés essentiels pour atteindre de fructueux résultats. Les facteurs de succès sont traités à un assez haut niveau, en ce sens qu'il n'y a pas qu'une seule façon de bien faire ce travail; les variables sont trop nombreuses pour que l'on puisse préconiser une seule approche. Chaque province ou territoire connaît probablement des circonstances qui lui sont particulières et qui ont des conséquences sur tous les éléments de l'élaboration d'une stratégie de la main-d'œuvre : force motrice, structure organisationnelle des entités qui dirigeront le processus, conception et évolution du processus, ainsi que portée, ampleur et but du produit.

Facteur de succès # 1

Commencez maintenant

Même s'il y aura vraisemblablement différents points de départ pour passer à l'action en vue de traiter des enjeux relatifs à la main-d'œuvre, le plus important élément à retenir est peut-être qu'en raison de la responsabilité du gouvernement provincial ou territorial en ce domaine, c'est le moment, pour chaque province ou territoire, de s'attaquer aux enjeux RH du secteur communautaire.

Facteur de succès # 2

Soyez relié à des initiatives plus vastes, mais sachez ce dans quoi vous vous engagez

Il peut être d'une importance primordiale d'être relié à une initiative parrainée par le gouvernement. Toutefois, il est également crucial de peser soigneusement les avantages et les inconvénients qu'il y a à être relié à une stratégie sectorielle de la main-d'œuvre dont la portée est plus vaste, par exemple à l'échelle provinciale. Le plus tôt possible dans le déroulement du processus, cernez et évaluez avec précision l'utilité que vous retirerez à faire partie d'une initiative

plus importante, ainsi que les contraintes qui en résulteront pour vous.

En Alberta, les avantages d'être relié à l'initiative *Building and Educating Tomorrow's Workforce* comprenaient une crédibilité accrue, le financement et l'aide du gouvernement, un soutien politique et une visibilité à un plus haut niveau. Parmi les inconvénients, on dénotait un format quelque peu contraignant, et des attentes concernant le contenu et l'échéancier afin qu'ils répondent au programme gouvernemental plutôt qu'aux besoins du secteur. Bien qu'aucune des personnes interrogées ne croyait qu'il aurait été préférable que le secteur refuse la possibilité d'être lié à la BETW, un examen préalable et plus approfondi des contraintes qu'il fallait accepter en compensation aurait pu permettre au secteur d'être mieux positionné pour négocier avec le gouvernement les éléments préoccupants, ou du moins en atténuer l'impact.

Facteur de succès # 3

Définissez clairement le but de la stratégie

D'autres provinces et territoires auraient avantage à être très clairs dès le départ, de même qu'au fur et à mesure que l'initiative évolue, au sujet du but et de la portée de leur stratégie de la main-d'œuvre. Ce qui implique de décider si le plan doit être très bien défini – avec des résultats clairs et mesurables – et de préciser la portée prévue de la stratégie, y compris les organisations qui devront en bénéficier.

De nombreux défis qu'a dû affronter le secteur en Alberta pendant l'élaboration de sa stratégie de la main-d'œuvre découlaient d'hypothèses différentes et d'incompréhensions concernant le but du document, ainsi que de divergences au sujet de ce qu'aurait dû être le but de la stratégie et, maintenant qu'elle est terminée, au sujet de la façon dont le document devrait être utilisé alors que le secteur veut la mettre en œuvre.

Facteur de succès # 4

Jetez les bases, préférablement au début

L'orientation d'une action doit être bien pesée; il faut accorder toute l'attention requise au travail essentiel qui consiste à jeter les bases nécessaires pour une stratégie fructueuse et un processus efficace. En Alberta, certaines tensions persistent encore entre, d'une part, le bon sens et l'approche rationnelle selon laquelle il faut respecter certaines étapes (c.-à-d., commencer par le travail de base) et, d'autre part, le fait qu'il faut accepter l'aspect désordonné inhérent au travail, et même capitaliser sur cet aspect. Il y a sans doute des provinces ou territoires qui sont en mesure de réaliser maintenant un important travail de fondation en vue d'élaborer plus tard une stratégie. Bien que les gens – et c'est bien compréhensible – désirent pouvoir passer tout de suite à l'action et constater les résultats, une personne interrogée a déclaré : « On travaille en rafistolant les morceaux avec du ruban adhésif et de la broche à foin; si nous prenions du recul et pouvions nous organiser, nous pourrions attaquer le problème de front. »

Plusieurs considérations touchent le processus visant à jeter les bases, notamment l'établissement de règles pour la mobilisation et les mécanismes de résolution des problèmes, l'exploration de nouveaux modèles de leadership, et la clarification des façons de gérer les processus de transition.

Parmi les considérations touchant le produit (le document de la stratégie), on relève une bonne compréhension du secteur, l'assurance que des données provinciales sur la main-d'œuvre sont disponibles, et des connaissances initiales recueillies grâce aux initiatives et modèles sous-sectoriels développés dans d'autres provinces et territoires.

Enfin, la nécessité d'un leadership et de promoteurs, tant au sein du secteur que du gouvernement, a souvent été présentée dans les entrevues comme un atout de base important pour la progression du travail.

Facteur de succès # 5

Engagez-vous résolument, communiquez et aidez à établir des liens

On devrait s'engager de façon résolue et inclusive avec des représentants du secteur, en fonction des objectifs de la stratégie visée. Il est primordial de maintenir constamment la communication et d'établir délibérément des liens.

Si le public visé par la stratégie est surtout constitué de grandes organisations, la consultation menée auprès des organisations recourant surtout à des bénévoles n'est pas nécessaire ou devrait être limitée à un domaine d'intérêt très particulier. La mobilisation devrait également toucher les milieux ruraux, les personnes handicapées, les Premières nations et les communautés ethnoculturelles, selon ce qui est approprié aux fins de la stratégie. En outre, comme nous l'avons déjà souligné dans ce rapport, l'ampleur et l'aspect compliqué d'une stratégie provinciale de la main-d'œuvre font en sorte qu'il est nécessaire d'établir des liens avec diverses initiatives connexes, préexistantes ou en évolution.

Facteur de succès # 6

Commencez en gardant à l'esprit le but recherché

Dès le début de l'initiative, les autres provinces et les territoires auraient avantage à incorporer des considérations explicites touchant la mise en œuvre.

Il est évident qu'aucune province ou aucun territoire ne désire élaborer une stratégie de la main-d'œuvre dont le document final finira sur les tablettes! En Alberta, un grand nombre des personnes interrogées avaient hâte que ce soit le temps de passer à l'action (le plus tôt serait le mieux), afin de commencer à s'attaquer aux problèmes existants. On croyait que le secteur aurait davantage été en mesure de réussir la transition vers la phase de mise en œuvre si, dès le départ – lors de la planification – et peut-être parallèlement, on avait mis l'accent sur la mise en œuvre. L'Alberta a perdu une bonne partie de son élan lorsqu'est venu le temps de mettre en œuvre sa stratégie, car elle a dû revenir au point de départ (près d'un an après la publication

du document présentant la stratégie) pour répondre à des questions telles que: « Quel genre d'entité organisationnelle de mise en œuvre est approprié, et comment la mise en œuvre peut-elle être soutenue? Y a-t-il des aspects de la stratégie qui devraient être prioritaires, et comment les déterminer? Les mesures des résultats devraient-elles être incorporées? Comment nous assurer que la stratégie de la main-d'œuvre s'avérera toujours pertinente, en dépit des conditions changeantes? »

Nota :

Depuis la rédaction de ce document, un conseil de la main-d'œuvre a été établi en Alberta pour le secteur communautaire: l'Alberta Nonprofit and Voluntary Sector Workforce Council. Ce nouveau conseil servira de lien entre les principaux réseaux et les organisations de l'Alberta en vue de relever leurs communs enjeux relatifs à la main-d'œuvre du secteur communautaire. Le conseil de la main-d'œuvre coordonnera la mise en œuvre de la stratégie albertaine *Workforce Strategy for Alberta's Non-Profit and Voluntary Sector*.

Pour en savoir davantage au sujet du nouveau conseil de la main-d'œuvre, veuillez communiquer avec Mike Grogan, de la CCVO, à mgrogan@calgarycvo.org, ou avec Mandie Abrams, de la ECVO, à workforcestrategy@ecvo.ca.

Annexe 1- Intervenants interrogés

<p>Rhonda Barraclough Directrice générale Alberta Association of Services for Children and Families</p>	<p>Val Mayes Ancienne directrice générale Edmonton Chamber of Voluntary Organizations</p>
<p>Christine Couture Sous-ministre adjointe Coordination des politiques stratégiques Exécutif provincial</p>	<p>Yvonne Martodam Gestionnaire, Conseils de la main-d'œuvre Alberta Council of Disability Services</p>
<p>Russ Dahms Directeur général Edmonton Chamber of Voluntary Organizations</p>	<p>Shari Narine Contractuelle Rédactrice de <i>A Workforce Strategy for the Non-profit and Voluntary Sector</i></p>
<p>Eldon Emerson Gestionnaire, Initiatives RH Fondation Muttart</p>	<p>Liz O'Neill Directrice générale Big Brothers/Big Sisters, Edmonton Et Area</p>
<p>Caroline Fairbrother Directrice régionale Région de Calgary Ministère albertain de l'Emploi et de l'Immigration</p>	<p>Zarelda Reghelini Gestionnaire principale Coordination des liens avec l'industrie Ministère albertain de l'Emploi et de l'Immigration</p>
<p>Mike Grogan Directeur, Développement de la main-d'œuvre Calgary Chamber of Voluntary Organizations</p>	<p>Keith Seel Directeur Institute for Nonprofit Studies – Collège Mount Royal</p>
<p>Jane Hirst Directrice exécutive régionale Boys and Girls Clubs of Alberta</p>	<p>Katherine van Kooy Présidente-directrice générale Calgary Chamber of Voluntary Organizations</p>
<p>Karen Lynch Directrice générale Volunteer Alberta</p>	

Annexe 2 – Guide d’entrevue

Élaborer une stratégie de la main-d’œuvre communautaire : L’expérience de l’Alberta:

1. Évolution et planification initiale du projet:

- Voulez-vous nous aider à mieux comprendre quelles sont les étapes qui ont été suivies pour définir le processus et ensuite le faire progresser?
- Quels sont les projets et événements antérieurs aux réunions de 2007 qui peuvent avoir contribué à ce projet?
- Quels éléments ont donné un élan au projet? (c.-à-d., politique gouvernementale, direction du secteur, combinaison)
- Qui a joué un rôle clé pour lancer ce projet? Au gouvernement? Dans la collectivité?

2. Identification des intervenants et engagement du secteur:

- Comment a-t-on identifié les intervenants du secteur et comment le secteur s’est-il engagé?
- Qui a participé?

3. Résultats et rapport final:

- Qu’est-ce que le rapport a produit et comment a-t-il été utilisé à ce jour?
- Comment a-t-on généré les éléments du contenu du rapport, comment a-t-on établi des priorités entre ces éléments, et comment a-t-on finalisé ces éléments?
- Comment s’attendait-on à ce que se réalise la mise en œuvre?

4. Mise en œuvre:

- Quelles sont, selon vous, les prochaines étapes pour l’utilisation du document de la stratégie?
- Quel est le progrès réalisé?

Questions pour souligner les leçons apprises qui peuvent être partagées avec d’autres provinces et avec les territoires :

5. Quels sont les aspects qui ont bien fonctionné et qui devraient être considérés par les autres provinces et les territoires?
6. Qu’est-ce qui pourrait être fait autrement par les autres provinces et les territoires? Quels aspects sont probablement uniques à l’expérience de l’Alberta et ne peuvent pas être reproduits ailleurs?

7. Quels éléments sont essentiels pour une stratégie fructueuse? À quel point les éléments suivants ont-ils été importants : mobilisation et adhésion des intervenants, promoteurs de l'initiative, financement, existence d'initiatives connexes, politique et engagement du gouvernement, engagement du secteur, collaboration harmonieuse, structures représentatives en place, moment idéal.

Conseil RH pour le secteur
bénévoles & communautaire