

CONSEIL POUR LE DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES
AUTOCHTONES DU CANADA
5^e Rencontre annuelle des champions

Le 11 décembre 2003

Hôtel Fairmont Chateau Laurier, salle Québec
de 11 h 30 à 16 h 30

La priorité du dialogue des champions en 2003...

Quelles stratégies le Conseil devrait-il élaborer en vue d'un transfert efficace des succès obtenus au sein de ses « regroupements » de ressources humaines à un réseau élargi d'organismes spécialisés à travers le Canada, le but ultime étant d'accroître et d'accélérer l'acquisition de compétences, l'apprentissage et l'emploi chez les Autochtones?

Structurer le dialogue

Lors de la rencontre annuelle des champions de 2002, M. Eric Newell, président-directeur général de Syncrude Canada Ltd., a valorisé la collaboration des « regroupements » comme un moyen d'accroître la formation, l'éducation et l'emploi des Autochtones, et aussi de répondre aux pénuries de compétences auxquelles font face les entreprises. Il soulignait le succès du Conseil à mettre sur pied des regroupements, composés de représentants du secteur industriel et d'organismes de formation des Autochtones, d'établissements d'enseignement, de syndicats et du gouvernement. Newell a indiqué que le regroupement de services constituait un important modèle de collaboration, qui réussit bien dans le domaine difficile du perfectionnement des ressources humaines autochtones. Le défi est maintenant de savoir comment se servir au mieux des avantages et des leçons tirées du modèle. Quelles stratégies le Conseil devrait-il élaborer en vue d'un transfert efficace des succès obtenus au sein de ses « regroupements » de ressources humaines à un réseau élargi d'organismes spécialisés à travers le Canada, le but ultime étant d'accroître et d'accélérer l'acquisition de compétences, l'apprentissage et l'emploi chez les Autochtones?

Nombre de cercles, au sein du gouvernement et dans l'industrie, continuent d'éprouver de la frustration, voire de l'insatisfaction, à l'égard de l'avancée de la mission nationale visant à accroître la participation pleine et entière des Autochtones à l'économie canadienne. Que peut-on faire pour accroître, et même accélérer, le changement par rapport au statu quo? Comment peut-on appliquer les nouvelles connaissances et méthodes aux questions complexes qui sous-tendent l'emploi des Autochtones au Canada?

Regroupements novateurs : conception, mise en train et caractéristiques

Le Conseil a terminé, en 2002, un plan stratégique détaillé axé sur les résultats, et incorporé officiellement « l'approche collective » dans son plan de travail. Dans le cadre de l'élaboration de ce plan de travail, on a affecté des regroupements à plusieurs domaines inhérents au développement des ressources humaines autochtones. À titre d'exemple, on a formé, à Vancouver, un regroupement réunissant des Métis et des membres des Premières nations, qui a réussi à faire recruter, parmi les Autochtones urbains, des gens de métiers et des apprentis. Ce partenariat s'étendra prochainement pour former un regroupement plus important, à l'échelon de la Colombie-Britannique, qui coordonnera l'accès des Autochtones à des postes nécessitant un métier. Un deuxième regroupement met l'accent sur la collaboration entre l'industrie et les centres de formation autochtones, et l'application de la technologie moderne et de systèmes d'accompagnement novateurs à des fins d'alphabétisation en milieu de travail. À ce titre,

mentionnons le Inclusion Network (réseau pour l'inclusion) du Conseil qui constitue un modèle unique en son genre axé sur le Web, faisant le lien entre les employeurs et le bassin de compétences autochtones. Un regroupement novateur, réunissant des praticiens en ressources humaines de premier plan inuits, autochtones et métis, et des experts en développement de carrière, a débouché sur les nouveaux Cercles d'accompagnement, premiers instruments de planification de carrières, à l'échelle du Canada, destinés aux Autochtones. Enfin, l'initiative BEAHR (Développement des ressources humaines autochtones en environnement), qui a vu le jour il y a deux ans, est encore un autre exemple d'une collaboration efficace entre le Conseil pour le développement des ressources humaines autochtones et le Conseil canadien des ressources humaines de l'industrie de l'environnement (CCRHIE), collaboration qui a permis la création d'un regroupement axé sur l'industrie dans un marché du travail particulier.

Les regroupements du Conseil ont pour caractéristiques particulières de former des partenariats efficaces fondés sur de solides relations, des investissements partagés provenant à la fois des secteurs public et privé, de nouvelles idées, une orientation axée sur les résultats, de bonnes qualités conceptuelles et, dans certains cas, des innovations technologiques. Ils encouragent l'horizontalité. Ils procurent un cadre de collaboration au sein duquel nombre d'intérêts et d'acteurs peuvent soutenir des projets communs. Dans un contexte multipartite, ces acteurs apportent un capital de connaissances, un capital financier, un capital social et un capital humain, tous pertinents aux questions substantielles qui se posent dans le domaine des ressources humaines autochtones. Les regroupements constituent, pour ces intérêts et leur capital respectif varié, un moyen d'organisation et de déploiement efficace qui permet d'atteindre les objectifs communs. Leurs succès à générer de l'emploi et à améliorer l'accessibilité aux compétences et à l'apprentissage tiennent lieu de « validation de principe ». Si cette approche collective pouvait être amplifiée et mise en œuvre par un nombre suffisant d'organismes spécialisés au Canada, cela pourrait avoir une incidence majeure sur l'accélération et l'accroissement de l'emploi des Autochtones.

Élaboration de stratégies de transfert : défis et possibilités

Le prochain défi du chef du Conseil consiste à élaborer des stratégies susceptibles de faire fructifier efficacement les résultats obtenus par chaque regroupement et de constituer un réseau croissant de partenaires nationaux. Les projets pilotes ne sont intéressants que s'ils informent ou enrichissent, et connaissent une suite. L'« effet multiplicateur » des regroupements pilotes ou d'essai n'a lieu que si les leçons retenues passent dans le courant principal pour avoir une incidence sur le statu quo. Par la force des choses, ces stratégies de transfert seront complexes parce qu'elles doivent répondre à une variété d'objectifs.

Pour le Conseil, les « stratégies de transfert » pourraient incorporer différentes caractéristiques, dont le transfert des connaissances. Quelles sont les manières les plus efficaces de distiller les leçons apprises auprès des regroupements pour mettre l'information et le savoir-faire à la disposition d'un public plus vaste? Il faut également une stratégie d'investissement. Comment peut-on accroître l'investissement privé et en tirer profit? Comment peut-on aligner les sources de financement public d'origines municipale, provinciale et fédérale sur les fonds privés? Une troisième stratégie de transfert, plus subtile, suppose l'échange d'un capital social. Comment transférer à un public élargi la confiance, les relations, la bonne volonté et autre ciment social tellement évident au sein des regroupements? On peut argumenter qu'un capital social abondant est indispensable à la collaboration accrue et améliorée entre les organismes autochtones, le gouvernement et les autres acteurs.

L'élaboration de stratégies de transfert répond également au besoin d'établir des alliances et des partenariats. Autrement dit, la proposition de valeur du Conseil fait de ce dernier un concepteur / un promoteur. Son domaine de compétence lui permet de concevoir et de laisser mûrir des produits et services novateurs, mais il n'a ni les ressources ni l'infrastructure de distribution pour lancer ces innovations lui-même au sein de réseaux élargis, à l'échelle régionale ou nationale. Dans le cadre de ses stratégies de transfert, le Conseil a donc besoin d'établir les partenariats et les alliances nécessaires lui permettant d'« exporter » les connaissances/le savoir-faire, le capital social et d'autres attributs accumulés au sein des regroupements vers ce réseau élargi. Il lui faut également établir des partenariats pour entraîner davantage d'organisations à reproduire, adapter ou créer d'autres innovations en ayant recours à l'approche collective.

Le Conseil pourrait envisager au moins quatre types de partenariats. Premièrement, il pourrait nouer une relation d'affaire avec une ou plusieurs entreprises afin de commercialiser les produits et services mûris au sein des regroupements. Par exemple, il pourrait établir un réseau de distribution commerciale pour le Inclusion Network, ou pour son produit de sensibilisation aux carrières, les Cercles d'accompagnement. Deuxièmement, il pourrait former une alliance stratégique avec une organisation non gouvernementale, un conseil sectoriel par exemple. Troisièmement, il pourrait conclure des accords de prestation tripartites avec des réseaux existants, tels que les signataires de l'Entente sur le développement des ressources humaines autochtones (EDRHA). Quatrièmement enfin, il pourrait collaborer avec les administrations municipales, provinciales et fédérales et explorer le développement de modèles de partenariat entre secteurs privé et public. Chacun de ces types de partenariat amène le Conseil pour le développement des ressources humaines autochtones à se poser différentes questions. Au nombre

de celles-ci, mentionnons la continuité du produit/service, les questions relatives aux finances et à la capacité, la gestion de la qualité, etc.

Les stratégies de transfert doivent être le fruit d'une approche concertée, qui encourage un vaste réseau de partenaires spécialisés à profiter des connaissances, du savoir-faire et d'autres caractéristiques des regroupements pour reproduire, adapter et créer de nouveaux regroupements.

Le Conseil a déjà entamé une partie du travail d'élaboration des stratégies de transfert. Cette année, il a entraîné davantage de conseils sectoriels et de signataires de l'EDRHA dans les regroupements, élargissant ainsi le niveau d'engagement. En novembre 2003, il a présenté un nouvel atelier national, ce qui a permis de réunir des signataires de l'EDRHA et des membres de conseils sectoriels, qui ont discuté de la façon de créer de nouveaux regroupements qui profiteraient de leurs ressources en capital respectives. Le Conseil est aussi partenaire de l'Association des collèges communautaires du Canada dans la tenue d'un atelier qui réunira des collèges communautaires et des signataires de l'EDRHA, de sorte à favoriser une meilleure collaboration entre les réseaux de collèges communautaires et de centres de formation des Autochtones.

Les champions offriront une orientation et des conseils

À la réunion du 11 décembre 2003, le Conseil entamera un dialogue avec les champions afin de recueillir de nouvelles réflexions, directives et orientations sur les types de stratégies nécessaires au transfert efficace des succès des regroupements de ressources humaines à des réseaux toujours grandissants d'organismes, issus des secteurs privé et public, du milieu de l'enseignement, du gouvernement et du marché du travail. Le Conseil doit faire fructifier les expériences vécues dans les regroupements et les transférer afin qu'elles profitent à un vaste public à l'échelon national, constitué d'organisations spécialisées et déterminées à accroître et à accélérer l'emploi des Autochtones au Canada.

Non seulement les directives et orientations des champions aideront-elles le Conseil à faire fructifier les résultats obtenus, mais elles aideront également à clarifier les rôles et responsabilités des nombreux acteurs intervenant dans ce réseau dense de groupes nationaux ou régionaux, de différents paliers de gouvernement, d'employeurs et d'autres organismes dont les efforts visent un but commun, même si parfois cela manque de coordination. Comme la scène politique fédérale change en cette nouvelle année civile, la population se tournera vers de nouvelles idées et manières d'atteindre des résultats toujours plus efficaces en matière d'emploi des Autochtones. Quelle orientation les champions peuvent-ils adopter en vue d'une meilleure planification et coordination de l'emploi, de l'acquisition des compétences et de l'apprentissage chez les Autochtones au Canada?

Keith Macdonald, directeur national, Activités bancaires des Autochtones, Banque royale du Canada; Charlie Coffey, vice-président directeur, Affaires gouvernementales et communautaires, Groupe financier RBC; l'honorable Ralph Goodale, interlocuteur fédéral des Métis et des Indiens non inscrits.

Annexe 1

CDRHAC : des résultats grâce à l'approche collective

- Le Conseil joue un rôle de pilier dans la Stratégie de développement des ressources humaines autochtones (SDRHA), évaluée à 1,6 millions de dollars. Il constitue un conseil sectoriel qui, dans un cadre de partenariat sectoriel national, collabore avec 27 autres conseils. Il en découle que le conseil sectoriel autochtone jouit d'un accès efficace aux secteurs de l'offre et de la demande du marché du travail.
- Grâce aux projets menés par les regroupements, dans le cadre de son plan de travail 2002-2004, le Conseil occupe le rôle stratégique de chef de file national dans le Plan sur les compétences et l'apprentissage (introduisant des produits et services novateurs et panautochtones tels que les Cercles d'accompagnement, l'alphabétisation en ligne, le Inclusion Network et TeKnoWave.)
- Le Conseil est le premier à appliquer une approche sectorielle nationale à la SDRHA. Il a mobilisé des signataires de l'EDRHA pour siéger à des regroupements qui coordonnent des activités relatives à l'investissement et au marché du travail visant les Autochtones. (Alberta Aboriginal Apprenticeship Project, Vancouver Trades and Apprenticeship cluster, BCwide Coordinated Trades Strategy).
- Le conseil sectoriel autochtone est le premier à engager des secteurs sectoriels dans des stratégies autochtones détaillées; p. ex. l'initiative BEAHR (Développement des ressources humaines en environnement) avec le Conseil canadien des ressources humaines de l'industrie de l'environnement (CCRHIE). Il collabore maintenant avec huit autres conseils sectoriels.
- Les partenariats créatifs deviennent une marque du conseil sectoriel autochtone. Un seul modèle du genre permet de réunir sept signataires de l'EDRHA, le Conseil et d'autres partenaires pour créer des concepts novateurs en matière de ressources humaines en Nouvelle-Écosse et au Nouveau-Brunswick.
- La période d'essai qui a suivi le lancement du Inclusion Network en février 2003 indique le succès rapide qu'a connu ce regroupement virtuel axé sur le Web. Grâce à plus de 1 150 postes affichés, 1 550 chercheurs d'emploi et plus de 65 organismes participant déjà au réseau, on voit clairement le potentiel de ce dernier en tant que stratégie viable et économique pour mettre en relation les employeurs et les compétences, l'apprentissage et l'emploi chez les Autochtones.

- On estime qu'au cours des 15 prochaines années, 7 905 Autochtones obtiendront un emploi, ou acquerront des compétences ou une formation par le truchement du cycle de vie des diverses activités menées par le Conseil ou par une organisation partenaire.
- Au cours de la période 2002-2003 à l'étude, l'emploi généré grâce aux activités du Conseil a été d'environ 320 années-personnes (Autochtones).
- Le Conseil affiche des retombées impressionnantes de 303 % sur l'investissement public. Chaque dollar investi dans l'infrastructure annuelle du Conseil de 1,2 million de dollars a généré une contrepartie de 4,03 \$ des partenaires publics et privés, soit un total de 4,8 millions de dollars.
- En plus des chiffres ci-dessus, il est important de noter que deux conseils sectoriels auxquels le CCDRHA est actuellement associé ont atteint environ 3,5 millions de dollars pour des projets visant les Autochtones.
- Le Conseil en a beaucoup appris sur les préoccupations en matière de capital social sous-tendant les partenariats et modèles de collaboration. Les stratégies d'engagement nécessitent que les relations soient entretenues et nourries. Il n'existe pas de substituts au temps et aux ressources probablement nécessaires dans la phase initiale de l'engagement. Il y a une forte corrélation entre cet investissement initial, la longévité ou la qualité à plus long terme du partenariat, et la réalisation de la valeur progressive découlant du partenariat.

Annexe 2

Questions à l'intention des champions pour guider le dialogue

Quelles stratégies le Conseil devrait-il élaborer pour un transfert efficace des succès obtenus au sein de ses « regroupements » de ressources humaines à un réseau élargi d'organismes spécialisés à travers le Canada, le but ultime étant d'accroître et d'accélérer l'acquisition de compétences, l'apprentissage et l'emploi chez les Autochtones?

- Comment de nouvelles façons de penser peuvent-elles contribuer à un changement radical en matière d'emploi des Autochtones?
- De quoi le Conseil doit-il tenir compte lors de l'établissement de partenariats avec des organisations susceptibles de l'aider à transférer des produits et services novateurs, élaborés au sein de ses regroupements?
- Quels moyens et manières existe-t-il de transférer à un public élargi la confiance, les relations, la bonne volonté et autre ciment social, qui sautent aux yeux au sein des regroupements?
- Quelle orientation les champions peuvent-ils adopter en vue d'une meilleure planification et coordination de l'emploi, de l'acquisition des compétences et de l'apprentissage chez les Autochtones au Canada?