



## Réseau pancanadien d'apprentissage en développement communautaire Profil de pratique efficace

# Edmonton Mennonite Centre for Newcomers

### Contexte

Remontons au début des années 1980. La guerre du Viêt-nam venait tout juste de se terminer, et des gens cherchaient à s'enfuir de leur pays où régnaient la violence et le danger. De nombreuses personnes ont abouti dans des camps de réfugiés mis sur pied un peu partout dans la région, car la violence s'était étendue aux pays avoisinants, dont le Laos et le Cambodge. Témoins de leur état critique, des pays tels que le Canada ont commencé à ouvrir leurs portes à ces quelque cent mille réfugiés. Pour ces derniers, la possibilité de refaire leur vie loin des périls de leur pays était bienvenue, mais leur transition et leur acculturation dans leur terre d'accueil n'a pas pour autant été facile : il ne s'agissait pas seulement de s'établir et de participer à la vie de leur nouvelle communauté. Pour permettre aux nouveaux arrivants de s'intégrer pleinement à la société, il fallait mettre en place une infrastructure de transition et de ressources.

Ce profil de pratique efficace figure parmi les quinze études de cas analysant la façon dont des initiatives communautaires novatrices tirent parti d'approches globales pour améliorer les conditions sociales et économiques à l'échelle locale.

Ces profils ont été créés dans le cadre d'une initiative du Réseau canadien de DÉC échelonnée sur deux ans et demi, qui vise à déterminer la façon dont le développement économique communautaire contribue à l'inclusion sociale.

Pour lire les autres profils, pour obtenir plus d'information sur cette initiative ou pour accéder à d'autres ressources sur l'inclusion sociale et le DÉC, veuillez vous reporter aux notes à la fin du présent document.

### Histoire

L'Edmonton Mennonite Centre for Newcomers (EMCN) a été créé pour venir en aide au grand nombre de réfugiés venant s'établir à Edmonton. Une femme d'une église mennonite locale, qui avait pendant plusieurs années été infirmière au Viêt-nam, s'est sentie interpellée en apprenant que le Canada allait ouvrir ses portes à de nombreux réfugiés; elle savait que leur transition au Canada serait difficile si aucune assistance ne leur était offerte. Son expérience la plaçant dans une position privilégiée pour les aider, elle a rallié des membres de son église et en 1981, le groupe offrait aux nouveaux arrivants des services d'établissement de base et des cours d'anglais langue

## Edmonton (Alberta)

**Histoire** – Située en territoire des Cris et des Pieds-Noirs, Edmonton est devenue la « Porte du Nord » en 1795, au moment de son développement en tant que centre de commerce. La ville a connu un boom lors de la ruée vers l'or du Klondike en 1897 : de nombreux prospecteurs transitaient par Edmonton en quête de fortune. Un grand nombre d'entre eux se sont par la suite établis dans la ville.

**Économie** – Les prix élevés de l'énergie et les faibles taux d'intérêt ont contribué aux taux élevés d'investissement et de croissance dans l'économie de la « capitale canadienne du pétrole ». La ville rapporte une pénurie de main-d'œuvre qualifiée pour soutenir cette croissance.

**Besoin social** – Dans le contexte de cette étude de cas, les nouveaux arrivants au Canada s'établissant à Edmonton ont toujours besoin d'un important soutien pour relever les défis liés à leur rétablissement.

**Distinction** – « Ville des Champions », Edmonton est bien connue des amateurs de sport comme récipiendaire de cinq Coupes Stanley de 1984 à 1990, et de sept Coupes Grey de 1975 à 1987.

seconde. L'EMCN s'est constitué en personne morale en 1984.

L'EMCN a depuis pris beaucoup d'expansion et aujourd'hui, grâce à l'énergie et au dévouement des 70 membres du personnel et de plusieurs centaines de bénévoles, l'organisme est engagé dans un large éventail d'activités, de partenariats et de relations avec la communauté des nouveaux arrivants d'Edmonton.

## Activités

L'EMCN offre une vaste gamme de services et d'activités se voulant à la fois le reflet des différents besoins des nouveaux arrivants et de l'approche souple adoptée par l'organisme. L'EMCN propose des cours d'anglais langue seconde, des services d'emploi et de logement, des consultations en matière d'établissement, des consultations individuelles, des activités de développement communautaire et de développement économique communautaire, la défense des intérêts ainsi que de la formation. Parmi ses priorités actuelles, nous trouvons l'alphabétisation familiale, le logement pour les

réfugiés et des conseils spécialisés aux survivants de tortures ou de traumatismes. Les cours d'anglais langue seconde sont offerts à temps partiel à différentes heures de la journée pour répondre aux différents besoins des nouveaux arrivants. Les services d'emploi comprennent de l'assistance sur place pour la rédaction de CV, des clubs d'emploi, des programmes de formation poussée et des programmes d'un an tel que le programme d'intégration des ingénieurs et des technologues. Chaque année, les services du EMCN permettent à des milliers de nouveaux arrivants d'accéder à de meilleurs emplois.

Les initiatives de renforcement des capacités communautaires sont souvent élaborées par des bénévoles et bénéficient d'un important appui de ceux-ci. Un grand nombre de ces bénévoles font partie de groupes ethniques. Parmi eux, nous trouvons des membres d'associations, des membres de conseils d'administration, des courtiers culturels et des travailleurs chargés de l'établissement des nouveaux arrivants, qui consacrent plusieurs heures de travail bénévole sur une base continue. L'EMCN aide également des groupes communautaires

## EMCN

**Année de constitution** – 1984

**Vision** – Les nouveaux arrivants participeront pleinement à la vie de la communauté et mettront à contribution leur expérience et leurs compétences pour consolider et enrichir le tissu social canadien.

**Activités** – Cours d'anglais langue seconde, services d'emploi, programmes de formation, services de soutien à l'établissement, consultations, développement communautaire, développement économique communautaire, défense des intérêts, formation, logement, accréditation professionnelle, renforcement des capacités communautaires et création d'entreprise.

**Incidence** – Chaque année, des milliers de personnes reçoivent une aide à l'emploi. Les nouveaux arrivants peuvent s'intégrer plus facilement à la société canadienne grâce à un soutien et à des services essentiels.

**Priorités** – Logement, alphabétisation, conseils aux victimes, carrefour international et adoption d'une pratique globale intégrée.

ethnoculturels à élaborer leurs propres programmes au moyen de planification, de formation et de l'établissement de partenariats. Il travaille également auprès des membres de la communauté pour permettre aux nouveaux arrivants d'accéder plus facilement à des services de santé; à cette fin, il participe aux initiatives liées à la santé, il sensibilise les communautés principales et offre des services de consultation psychologique sur place.

Plus récemment, l'EMCN travaille à la création d'un centre multiculturel et d'un carrefour international (*Multicultural Centre and International Marketplace*). Cette initiative est le fruit d'une collaboration importante de partenaires et de fournisseurs communautaires appartenant à différents groupes d'immigrants aspirant à créer leurs propres entreprises dans une atmosphère de marché. Ce nouveau centre, dont les objectifs seront le développement économique des entrepreneurs immigrants et le développement social des quartiers locaux en périphérie du EMCN, sera aménagé au premier étage du bâtiment principal du EMCN.

L'une des autres initiatives prometteuses du EMCN est la construction d'un immeuble de 40 logements, qui comprend 20 unités de logement de transition. L'EMCN est conscient qu'en raison du niveau élevé de pauvreté des immigrants et de la grave crise du logement sévissant à Edmonton, la demande de ces unités dépassera largement l'offre. Il entend donc offrir ces logements en priorité aux réfugiés souffrant d'un traumatisme prémigratoire et ayant de la

difficulté à établir des liens et à refaire leur vie. De plus, l'EMCN a constaté que dans différents secteurs de la ville, un grand nombre de nouveaux arrivants vivent dans l'isolement et dans de mauvaises conditions. Ce nouvel immeuble offrira des logements de qualité et abordables dans un contexte communautaire fondé sur un modèle d'auto-assistance; les locataires ne seront ainsi plus isolés et pourront s'entraider. Ils se trouveront également à proximité des services du EMCN et bénéficieront d'un lieu de rassemblement où ils pourront nouer des contacts et s'organiser; ils pourront de ce fait faire l'expérience de l'interdépendance et mettre leurs idées à contribution.



*Des ingénieurs formés à l'étranger écoutent une présentation d'une grande société d'ingénierie sur le contexte du travail au Canada. Photo : Ben Lemphers*

**Mission du EMCN :** Dans un esprit de respect et de compassion et le souci de la vérité et de la justice, l'Edmonton Mennonite Centre for Newcomers (EMCN) veillera à créer des possibilités d'indépendance et à favoriser le choix, la participation, la voix, la santé et l'estime personnelle des nouveaux arrivants en offrant des programmes et des services pertinents. Pour ce faire, il :

- déterminera l'ensemble des besoins et s'engagera à un partenariat égal;
- offrira des programmes adaptés aux besoins définis;
- définira et modifiera les structures sociales entravant l'acceptation et la participation des nouveaux arrivants;
- concourra à l'établissement d'une attitude d'acceptation des immigrants et des réfugiés.

## Analyse participative et globale

À l'origine, l'EMCN était fondé sur un modèle d'organisme de bienfaisance; il regroupait des personnes souhaitant aider des gens dans le besoin. Au fil des ans, à mesure qu'ont été créées de nouvelles initiatives, il s'est de plus en plus « départementalisé », à un point tel que les employés d'un service n'avaient

aucune idée de ce que faisaient leurs collègues des autres services. « C'était comme trois organismes séparés », explique Jim Gurnett, directeur général du EMCN.

La situation a changé avec l'arrivée de M. Gurnett à la direction de l'organisme, il y a quatre ans. Convaincu qu'il existait une meilleure façon de soutenir la communauté des nouveaux arrivants, il a pris, de concert avec les cadres supérieurs, deux décisions qui ont donné un nouveau souffle au EMCN. Il a d'abord été décidé que l'organisme adopterait une approche de prestation de services plus horizontale et intégrée, pour que les nouveaux arrivants se tournant vers lui obtiennent une évaluation beaucoup plus complète de leurs besoins et que les membres du personnel les aide à définir toutes les options possibles. En deuxième lieu, l'EMCN adopterait une approche plus participative, en demeurant à l'écoute des nouveaux arrivants, en leur permettant de parler de leur vie, de leurs rêves et de leurs défis, et en veillant à tenir compte de leur vision pour répondre à leurs différents besoins.

Pour créer un nouveau modèle de structure et de pratique, l'équipe de la haute direction du EMCN savait qu'il fallait énoncer clairement la nature de cette nouvelle approche afin que les membres du personnel et les bénévoles en comprennent l'orientation. C'est ainsi qu'a commencé le processus de création du cadre de pratique globale intégrée (*Holistic Integrated Practice* ou HIP), qui a été achevé et adopté en 2004. L'EMCN s'appuie aujourd'hui pleinement sur cette pratique.

L'EMCN déclare que le cadre de pratique globale intégrée vise le point de vue et les activités de chaque personne travaillant en son sein et qu'il est de la responsabilité de chacun de



Le centre de développement des jeunes enfants s'inscrit dans l'approche globale du EMCN.

Photo : Jen Gilecki

comprendre et de démontrer cette approche. Le terme « pratique globale intégrée » signifie que dans sa structure organisationnelle et son exploitation, l'EMCN se concentre sur la façon dont il peut le mieux accomplir sa mission, plutôt que d'harmoniser celle-ci avec la structure ou les activités de l'organisme. Le cadre de pratique globale intégrée est davantage axé sur la mission que sur la philosophie. (Pour lire l'énoncé complet de la pratique globale intégrée, veuillez vous reporter à l'annexe A.)

Cette nouvelle approche comporte des défis. Entre autres, les membres du personnel doivent se sensibiliser davantage à tous les aspects des activités et des ressources du EMCN, et être prêts à entreprendre une évaluation plus globale de la situation des nouveaux arrivants, ainsi que des ressources et de l'assistance qui leur sont offertes. M. Gurnett parle d'une transition « d'un puzzle à un tissage ». Les membres du personnel doivent également changer leur perception des personnes avec qui ils travaillent. « Nous tentons de ne plus utiliser le terme

'clients', car nous faisons tous partie de la communauté. Il ne s'agit pas 'de nous et d'eux', il s'agit de tirer un enseignement de chacun. Les relations doivent être agréables et plus démocratiques. »

Ce nouveau cadre implique en outre plus de travail et de responsabilités. Même si tous les membres du personnel sont censés utiliser la pratique globale intégrée, M. Gurnett reconnaît que certains trouvent la transition décourageante et l'emploi qui en résulte moins satisfaisant. « Ceux qui aiment cette pratique l'aiment beaucoup. Certaines personnes étaient plus habituées au modèle traditionnel. Maintenant, plutôt que de seulement recueillir un CV, l'employé doit inviter la personne à parler de sa vie plus en détails et déterminer s'il existe d'autres ressources pouvant lui être utiles. »

C'est en constatant les limites de l'intervention auprès des personnes et des familles lorsqu'il s'agit d'avoir des effets positifs dans tout un groupe de nouveaux arrivants que l'organisme a décidé de changer son objectif vers une approche participative et axée sur l'acquisition de l'autonomie. Il s'est alors engagé dans une panoplie d'activités de renforcement des capacités et s'est mis à travailler avec d'autres organismes offrant des services aux nouveaux arrivants ainsi qu'avec d'autres groupes de nouveaux arrivants non structurés appartenant à différentes communautés culturelles pour les aider à relever les défis auxquels ils font face et à saisir les occasions qui se présentent à eux.

L'écoute des rêves et des priorités des nouveaux arrivants a eu un autre résultat positif : des activités et des services bien plus polyvalents sont maintenant offerts au EMCN. De la nouvelle approche participative et axée sur l'écoute ont découlé un grand nombre d'idées – que l'EMCN ne peut pas toutes adopter. M. Gurnett affirme que l'organisme va de l'avant avec les idées qu'il considère faisables sur les plans pratique et financier.

« Nous entendions constamment dire que le logement pour les réfugiés était trop coûteux et non sécuritaire. Nous avons donc mis sur pied un programme d'assistance au logement, car nous avons compris à quel point cette situation pouvait être une source d'anxiété pour ces gens. Aujourd'hui, le système scolaire est à l'ordre du jour. Le personnel des écoles n'a pas reçu de formation en diversité culturelle, il ne sait pas nécessairement comment être à l'écoute des besoins des différents groupes culturels. Nous avons donc offert aux écoles les services d'agents de liaison culturelle. Ces derniers aideront le personnel des écoles à comprendre les différents problèmes des enfants immigrants et travailleront auprès d'eux et de leurs parents



*La réussite économique des immigrants passe souvent par l'acquisition d'une plus vaste expérience en informatique.*

*Photo : Vrinda Naik*

pour les familiariser avec le fonctionnement du système scolaire canadien pour qu'ils aient moins de difficulté dans l'avenir. Il s'agit d'une activité importante, car le taux d'abandon scolaire des adolescents réfugiés est de 90 %. »

## **Résultats et évaluation**

En 2001, l'EMCN a établi un plan stratégique de 5 ans exprimant sa vision, sa mission, ses objectifs, ses stratégies, sa raison d'être et ses points prioritaires. Au nombre des stratégies définies, nous trouvons la facilitation, l'évaluation, la communication, la collaboration, la coordination, la défense des intérêts, l'incubation, la production de recettes et l'imputabilité. Souvent, l'évaluation de ces activités n'est pas facile à effectuer, en particulier avec la nouvelle approche. L'EMCN utilise donc différents mécanismes d'évaluation dans le but de déterminer de façon plus complète et adéquate leur incidence sur la communauté.

L'EMCN crée des modèles logiques assortis d'indicateurs de résultats pour chaque activité et service. Comme il est mentionné dans l'énoncé de la pratique globale intégrée (annexe A), « tous les membres du personnel devraient être en mesure de décrire le travail à réaliser pour que les objectifs, les activités et les résultats (à court, moyen et long termes) soient distincts et clairement présentés, et pour que soient tenus des registres facilitant le progrès dans tous les domaines à évaluer ».

Dans le cadre de son initiative d'aide au logement, l'EMCN a eu accès à des ressources pour mettre sur pied, conjointement avec un professeur de l'Université de Calgary, un important projet de recherche pluriannuel comprenant une analyse et un suivi approfondis de la nature interdépendante des forces dynamiques auxquelles se heurtent les nouveaux arrivants à la recherche d'un logement abordable de qualité. Ce projet de recherche ne vise pas uniquement à faire le suivi de la vie des gens franchissant la porte du EMCN : il comparera aussi, au cours des prochaines années, des groupes de contrôle formés de gens similaires habitant à Calgary et à Winnipeg et n'ayant pas accès à une aide au logement. Cette activité apportera à l'initiative des indications importantes sur la façon dont fonctionne l'interdépendance – un élément très important pour obtenir le soutien de bailleurs de fonds, des décideurs et du public élargi quand une approche globale à volets multiples est adoptée dans le cadre des activités de l'organisme.

Par ailleurs, l'EMCN est actuellement responsable d'une nouvelle base de données, appelée HOMES, créée par un organisme non gouvernemental de Calgary. Cette initiative de l'Alberta Association of Immigrant Serving Agencies (AAISA) est financée par la province de l'Alberta. L'EMCN est l'un des cinq organismes de l'AAISA responsables de HOMES. Cette importante base de données ainsi que le système de production de rapports comprendront une vaste gamme de données portant sur les activités et les personnes, données susceptibles, selon l'EMCN, d'être utiles à un moment donné.

Dans un contexte social plus large, l'EMCN évalue aussi son travail en faisant le tour de la ville pour savoir quelle incidence il a sur l'attitude de la culture dominante à l'endroit des nouveaux arrivants et sur l'intégration générale de ces derniers. Évidemment, il est difficile d'évaluer et peut-être encore plus difficile d'attribuer des éloges ou des reproches pour ce qui est des tendances changeantes. Même si on note quelques changements positifs – quoique lents – à Edmonton, par exemple la création d'un Bureau de la diversité pour évaluer les pratiques d'embauche et de programmation de la Ville, M. Gurnett souligne qu'il reste beaucoup à accomplir sur ce plan.

En ce qui concerne l'évaluation de la pratique globale intégrée, M. Gurnett explique : « Nous croyons – et nous avons de bonnes raisons de croire – que c'est ainsi que nous devons travailler avec les êtres humains. Nous continuerons donc d'utiliser notre nouvelle approche tant que les gens ne s'en plaindront pas. Nous avons reçu tant de commentaires positifs et de compliments. C'est un grand soulagement pour les nouveaux arrivants que de pouvoir s'établir dans un lieu et d'y trouver des débouchés. Plus besoin pour eux de faire des pieds et des mains pour trouver de l'aide dans la communauté : ils ont maintenant accès à des solutions en un seul et même endroit. Certains n'arrivent pas à croire tout ce que leur a apporté l'EMCN. En venant nous voir, ils croyaient seulement trouver un emploi. Ils suivent maintenant des cours d'anglais langue seconde et leurs enfants sont inscrits à des programmes scolaires. »

La perspective de la nouvelle approche du EMCN peut ainsi être résumée : « Parler de pratique globale intégrée est comme de parler des chutes du Niagara ou des Rocheuses : tant que nous n'y sommes pas, nous ne pouvons faire l'expérience de leur réelle splendeur. » Jusqu'à maintenant, la preuve empirique soutient d'une façon très claire les nouvelles pratiques participatives et globales.

### **Politiques, leçons et facteurs de réussite particuliers**

Il n'existe pas encore de politique d'immigration en Alberta. Voilà un défi important que doivent relever l'EMCN et les immigrants et réfugiés qu'elle soutient. Il est donc plus difficile d'établir le bien-fondé du financement des nouveaux services que la communauté et l'EMCN jugent essentiels.

Même si la province accorde une aide importante pour les cours d'anglais langue seconde et certains services de soutien à l'emploi, elle n'offre aucun soutien pour de nombreuses solutions communautaires plus novatrices. Grâce à ses bonnes idées et à ses bons résultats, l'EMCN bénéficie d'une aide financière pour la réalisation de quelques-unes de ses initiatives, mais une politique provinciale globale ayant des objectifs et des priorités bien définis faciliterait grandement l'accès à de l'aide. La ville d'Edmonton n'a également mis aucun programme en place pour soutenir les nouveaux arrivants.

Toutefois, les gouvernements provincial et local ont entrepris des démarches pour pallier le manque de soutien. La province a ébauché une politique d'immigration devant être prête à l'automne de 2005, tandis que la Ville examine différentes options pour accroître son soutien à la communauté des nouveaux arrivants. La Ville a déjà démontré son soutien en incitant les services locaux de soutien aux familles et aux communautés (un programme municipal-provincial conjoint) à fournir au EMCN des ressources pour la réalisation de différents projets de temps à autre.

#### **Leçons apprises**

- Le niveau élevé d'engagement du personnel constitue l'un des facteurs particuliers de la réussite du EMCN. « Je n'ai jamais travaillé avec des gens aussi énergiques et engagés », affirme M. Gurnett. « Nous ne pourrions nous distinguer, saisir toutes ces occasions et investir toute cette énergie si le personnel n'avait pas tant à cœur la pleine intégration des immigrants à notre communauté. Nous ne suivons pas un horaire coulé dans la béton : notre centre est en pleine effervescence le samedi après-midi, le dimanche et les soirs de la semaine. Notre personnel travaille quand la communauté en a besoin. »
- Il est important d'embaucher du personnel en tenant compte de la nouvelle approche adoptée. Il est aussi important que les cadres dirigeants soient prêts à consacrer beaucoup de temps avec les membres du personnel pour les appuyer dans leur transition.
- Il importe de respecter et de souligner les idées de tous : on ne peut imposer les idées de la direction. La direction peut avoir une influence sur les gens et leur donner des idées, mais elle doit rester à l'écoute des autres dans la communauté.

Brendan Reimer

Brendan Reimer est le coordonnateur régional du Réseau canadien de DÉC pour la région des Prairies et des Territoires du Nord-Ouest. On peut le joindre au (204) 927-3203 ou à [breimer@ccednet-rcdec.ca](mailto:breimer@ccednet-rcdec.ca).

Pour plus d'information sur l'Edmonton Mennonite Centre for Newcomers (EMCN), visitez le site : <http://www.emcn.ab.ca> (en anglais).

Pour lire d'autres profils de pratiques efficaces et accéder à d'autres ressources sur l'inclusion sociale, visitez le site :

<http://www.ccednet-rcdec.ca/fr/pages/learningnetwork.asp>

Ce projet est financé par la Direction du développement communautaire et des partenariats de Développement social Canada. Les opinions et les interprétations formulées dans le présent document sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement le point de vue de Développement social Canada.

### Document publié par

© Le Réseau canadien de DÉC, 2005.

610-620, View St., Victoria (C.-B.) V8W 1J6

Téléphone : (250) 386-9980 / Sans frais : 1 877 202-2268

Télécopieur : (250) 386-9984 / Site Web : <http://www.ccednet-rcdec.ca>

*This document is also available in English.*

La version électronique de ce document est publiée sur notre site Web.

## **ANNEXE A – Énoncé de la pratique globale intégrée**

En juillet 2004, l'Edmonton Mennonite Centre for Newcomers (EMCN) a officiellement adopté un modèle de structure et d'activité appelé « pratique globale intégrée » (*Holistic Integrated Practice*, ou HIP). Cette pratique décrit l'approche employée pour assurer la pleine réalisation de la mission de l'organisme. vise le point de vue et les activités de chaque personne travaillant en son sein et qu'il est de la responsabilité de chacun de comprendre et de démontrer cette approche. Le terme « pratique globale intégrée » signifie que dans sa structure organisationnelle et son exploitation, l'EMCN se concentre sur la façon dont il peut le mieux accomplir sa mission, plutôt que d'harmoniser celle-ci avec la structure ou les activités de l'organisme. Le modèle de pratique globale intégrée offre également aux membres du personnel de meilleures possibilités d'épanouissement et d'avancement professionnels.

En quoi consiste la pratique globale intégrée?

1. La structure organisationnelle de l'organisme n'est pas décrite par des étiquettes traditionnelles telles que « services communautaires », « services de carrières et d'emploi », « services linguistiques » et « services administratifs et financiers ». Le personnel travaille de différentes façons en coopération avec les autres.
2. Les groupes d'employés sont fluides. À mesure que des programmes ou des services sont élaborés ou modifiés, les groupes appropriés sont rassemblés pour répondre aux



exigences du secteur d'activité de la meilleure façon possible. Ces groupes peuvent varier au fil du temps. Il peut arriver qu'un membre particulier du personnel soit affecté à plus d'une équipe de service. Des employés ayant des forces, des spécialisations ou des domaines d'intérêt variés sont ainsi en mesure de contribuer pleinement à ces secteurs plutôt que d'être affectés, simplement en raison de leur position dans la structure organisationnelle ou du poste auquel ils ont été embauchés initialement, à des tâches pour lesquelles ils sont moins qualifiés ou envers lesquelles ils démontrent moins d'intérêt.

3. Les bonnes relations font partie intégrante du modèle de pratique globale intégrée. L'EMCN a établi des politiques globales en matière de ressources humaines, qui décrivent la philosophie globale et les détails spécifiques portant sur l'établissement de liens entre les membres du personnel dans différents domaines. L'EMCN ne convient habituellement pas comme lieu de travail pour une personne qui préfère travailler seule, à l'écart des autres employés et des activités de l'organisme, peu importe l'excellence de ses compétences. Il est important que les employés de l'organisme entretiennent entre eux des relations honnêtes et bienveillantes; il est tout aussi important que ces derniers traitent avec dignité et compassion les personnes venant les consulter. Chaque salle de l'organisme affiche un énoncé clair de l'engagement du EMCN envers sa façon de travailler avec les gens faisant appel à ses services. C'est à l'extérieur de cette approche relationnelle de travail que prend sa source la capacité de la pratique globale intégrée, et non dans les compétences techniques liées à des tâches particulières.
4. Les emplois occupés dans l'organisme sont décrits au moyen d'un modèle commun ainsi que de descripteurs et de catégories standards. Tous les emplois sont définis par une valeur égale au moyen de ce modèle et d'une formule de pondération numérique. La grille salariale de l'organisme s'appuie sur l'application de ce modèle. Chaque niveau de la grille représente un ou plusieurs emplois ayant une valeur numérique similaire même si les activités divergent. Certains postes peuvent être rémunérés au même niveau que ceux de l'équipe de direction même s'ils ne comportent pas de responsabilités de direction; ils sont situés à ce niveau de rémunération en raison d'autres facteurs liés aux exigences de l'emploi (par exemple, un poste qui nécessite un niveau de scolarité élevé ou des attestations professionnelles).
5. Les membres de l'équipe de direction travaillent étroitement ensemble pour veiller à la bonne marche continue de la pratique globale intégrée à l'échelle de l'organisme, et pour créer, de la manière la plus complète possible, de nouveaux secteurs d'activité en harmonie avec la mission de l'organisme. L'équipe de direction est formée d'un directeur général, de directeurs adjoints, de gestionnaires et de coordonnateurs. L'équipe de direction donne la possibilité au personnel voulant occuper des fonctions de leadership dans le secteur communautaire ou dans un organisme non gouvernemental de contribuer à un perfectionnement progressif des compétences et des expériences et d'obtenir des responsabilités accrues. Généralement, les membres de chaque niveau supérieur de l'équipe de direction détiennent des responsabilités plus grandes en matière de programmes et de supervision professionnelle dans certains secteurs d'activité ET doivent dans l'ensemble consacrer plus d'heures et d'énergie dans l'organisme.
6. Le contact initial et préliminaire d'une personne avec l'EMCN est un élément critique du modèle de pratique globale intégrée. Personne ne doit recevoir une information ou un service isolé d'un secteur de l'organisme. Il faut inviter les personnes à préciser leurs besoins ou à poser des questions. Si un membre du personnel n'est pas en mesure de fournir l'assistance demandée, il doit être en mesure de diriger la demande à une

personne-ressource appropriée dans l'organisme. Au minimum, des affiches et des dépliants sur les autres services proposés par l'organisme doivent être affichés clairement dans chacun des services. Une tenue de dossiers complète et précise est également essentielle à la réussite de la pratique globale intégrée. La tenue de dossiers doit répondre à toutes les normes juridiques concernant la confidentialité et la protection de la vie privée. Une nouvelle base de données devrait être mise à la disposition du personnel de l'organisme d'ici à la fin du premier semestre de 2005; en attendant, les employés doivent utiliser d'autres approches acceptables approuvées par leur superviseur.

7. Chaque personne comporte des facettes ayant souvent été décrites d'un point de vue physique, mental, relationnel, spirituel et émotionnel. Plus récemment, l'ensemble complexe de circonstances influant sur la vie d'une personne est présenté au moyen d'une démarche axée sur les déterminants de la santé, qui définit le revenu, le statut social, le soutien social, l'éducation, l'emploi, l'environnement social, l'environnement physique, les services de santé, le genre et la culture comme étant des éléments dont il faut tenir compte pour mener une vie saine et prospère. La pratique globale intégrée reconnaît que des problèmes systémiques doivent être surmontés pour que les gens puissent participer pleinement à la vie de la communauté; il ne faut pas croire que chaque personne est responsable de sa réussite et que le travail de l'organisme est effectué si des services individuels ou familiaux sont fournis. Autrement dit, à mesure que des programmes ou des services sont élaborés ou modifiés, il faut considérer en quoi le travail en lien avec la politique publique ou le changement social constitue un aspect de l'activité.
8. La pratique globale intégrée va de pair avec les concepts du développement communautaire. Elle vise à écouter attentivement ce que les gens ont à dire et à créer des activités permettant de les intégrer. Dans un modèle d'organisme non gouvernemental plus traditionnel, on voit l'organisme comme un restaurant proposant un « menu » que les gens consultent pour ensuite passer leur commande. Souvent, les plats figurant au menu ont été déterminés par les idées d'aides professionnels, d'experts et parfois d'études universitaires sur les besoins des gens, ou encore en fonction des priorités des bailleurs de fonds. Dans le cadre de la pratique globale intégrée, on voit plutôt l'organisme comme une cuisine collective, où les plats sont décidés de façon coopérative et cuisinés en équipe, les gens côte à côte. Tout le monde est égal, même si certaines personnes travaillent parfois plus, en donnant et en enseignant, tandis que d'autres reçoivent et apprennent.
9. Dans le cadre du modèle de pratique globale intégrée, toutes les activités et tous les services du EMCN sont décrits au moyen d'un modèle logique de résultats. Tous les membres du personnel devraient être en mesure de décrire le travail à réaliser pour que les objectifs, les activités et les résultats (à court, moyen et long termes) soient distincts et clairement présentés, et pour que soient tenus des registres facilitant le progrès dans tous les domaines à évaluer.