



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

Greater Trail Community Skills Centre

Contexte

Le Greater Trail Community Skills Centre est établi à Trail, en Colombie-Britannique. Trail se trouve en bord de la rivière Columbia dans la région de West Kootenay, à 18 kilomètres de la frontière canado-américaine. Les immigrants italiens ont façonné l'histoire sociale et culturelle de la ville; les premiers sont arrivés dans les années 1900 pour travailler à la construction du chemin de fer, suivis d'autres venus expressément pour travailler à la fonderie.

Trail est le centre financier et de service de la région; elle abrite Teck Cominco, le plus gros complexe minier en son genre dans le monde. Même si les effectifs ont été réduits au fil des ans, les activités d'exploitation minière et de fonderie demeurent le principal moteur économique de la région. Comme de nombreuses autres collectivités de la Colombie-Britannique, Trail a connu la dépendance à un seul secteur d'activité. Les statistiques sont éloquentes : le nombre d'employés bien rémunérés à la fonderie est passé de 4 500 à 1 600 en vingt-cinq ans.

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.

Le Greater Trail Community Skills Centre (ci-après appelé « Skills Centre ») offre principalement des services dans la région de Greater Trail, laquelle est composée de cinq municipalités et de deux circonscriptions électorales, et dont la population totale s'élève à 20 000 habitants. Le Skills Centre compte 25 employés à temps plein, à temps partiel et contractuels, et propose des services à des milliers de personnes. « La société évolue à un rythme rapide et soutenu, et les effets s'en font ressentir fortement dans les régions rurales de la Colombie-Britannique. Le Skills Centre continue de jouer un rôle de premier plan pour ce qui est d'offrir de l'assistance aux personnes touchées par ces changements, en les aidant à faire la transition dans leur vie

Trail (Colombie-Britannique)

Histoire – La première fonderie de Trail voit le jour en 1895, suivie d'un chemin de fer à voies étroites jusqu'à Rossland l'année suivante.

Économie – Trail s'appuie principalement sur une mono-industrie et une économie de ressources; elle abrite le plus gros complexe de fonderie de plomb et de zinc du monde dans son genre. Au cours des 25 dernières années, l'effectif de la fonderie est cependant passé de 4 500 à 1 600 employés bien rémunérés.

Besoin social – Trail vit un changement démographique rapide, car le taux de natalité est en baisse et de nombreux jeunes quittent la communauté. Les habitations à loyer modéré de Trail ont entraîné la migration des personnes et des familles tributaires du filet de sécurité sociale. En deux ans, le nombre d'écoles publiques est passé de 25 à 11. Près de Rossland, d'importantes initiatives de développement des loisirs sont en cours, ce qui se traduit par un boum de la construction et par l'augmentation du nombre de riches propriétaires de condos vacants. Un important renouvellement de la main-d'œuvre est prévu au cours des cinq prochaines années en raison du départ à la retraite de travailleurs de la fonderie et d'autres membres de la communauté.

Distinction – La région est célèbre pour ses activités sportives et est très fière de la légendaire équipe de hockey amateur Trail Smoke Eaters, ainsi que des athlètes locaux qui ont remporté des médailles olympiques.

professionnelle », explique Wake Williams, président du conseil d'administration du Skills Centre.

Histoire

Le Greater Trail Community Skills Centre a été fondé en 1997 dans le cadre de ***l'Initiative stratégique Canada-Colombie-Britannique***, qui a donné le jour à vingt centres communautaires de formation financés conjointement par le gouvernement fédéral et le gouvernement de la Colombie-Britannique (par l'entremise du programme *Skills Now!* du ministère de l'Enseignement professionnel, de la Formation et du Travail).

Des centres communautaires de formation (CCF) sont établis aux quatre coins de la province, habituellement dans des petites collectivités éprouvant d'importantes difficultés économiques en raison de l'évolution rapide du marché du travail local. Ces changements surviennent souvent à la suite de la fermeture d'importants secteurs d'emploi (foresterie, pêche, agriculture, etc.) ou de compressions dans ceux-ci. Les CCF ont été créés dans le but d'offrir une formation pédagogique et en milieu de travail par l'entremise de cours communautaires. Ils ont démontré leur efficacité pour répondre aux besoins locaux en matière de formation des employés et de perfectionnement des compétences, et font appel à des technologies de l'information novatrices. Chaque CCF pourrait établir sa propre approche distinctive pour répondre aux besoins locaux, mais au moment de leur création, tous devaient offrir ce qui suit :

les techniques de formation demandées par la main-d'œuvre locale tout en veillant à ce que celles-ci ne chevauchent pas les programmes de formation existants; des recommandations d'autres ressources communautaires en guise de soutien supplémentaire; et une participation plus directe des communautés pour ce qui est de la conception et de la prestation de programmes de formation en milieu de travail.

Le mode de financement des programmes des centres communautaires de formation englobait la totalité des coûts d'exploitation la première année, 80 % la deuxième année, 60 % la troisième année et ainsi de suite jusqu'à l'atteinte d'une pleine autosuffisance au début de la sixième année. Une somme de 250 000 \$ a également été offerte pour les améliorations locatives et 250 000 \$ pour l'équipement, principalement des ordinateurs et des laboratoires.

En réponse à un appel d'offres de l'Initiative stratégique, une coalition communautaire a soumis une proposition en 1996. La dernière entente de financement du dernier des vingt CCF a été

accordée à Trail, et l'organisme sans but lucratif a été constitué en 1997. Les membres du premier conseil d'administration ont été recrutés parmi les membres du comité du développement et Jan Morton est devenue directrice générale, détachée de ses fonctions de directrice de l'éducation communautaire (une initiative conjointe à laquelle participent l'arrondissement scolaire et le Selkirk College). Le défi pour le nouvel organisme était de trouver une façon de développer son esprit d'entreprise sans pour autant faire concurrence aux services existants. En 1997, il a reçu le mandat de DRHC d'exécuter le programme de subventions salariales ciblées dans la région du Grand Trail. En 1998, le bureau local de DRHC a réduit son effectif en sous-traitant ses services d'emploi. Le Skills Centre est devenu le centre de services d'emploi de la région, travaillant en collaboration avec le collège et un autre organisme communautaire. Or, le problème de la concurrence liée à la prestation des services de formation a continué à causer des tensions avec les autres fournisseurs de formation.

Le Skills Centre a reconnu le besoin d'offrir une formation personnalisée adaptée aux besoins des employeurs. Au milieu des années 1990, de nombreux travailleurs de la fonderie mis à pied ont trouvé un emploi dans l'un ou l'autre des cent nouveaux fournisseurs industriels grâce aux activités d'impartition de Teck Cominco. Ces petites entreprises et les autres principaux employeurs de la région, dont l'hôpital régional, des centres touristiques et des marchands de bois, manquaient de ressources pour répondre aux besoins de formation.

À l'automne de 1998, à la suite d'une discussion approfondie, une entente de partenariat a été conclue entre l'arrondissement scolaire, le Selkirk College et le Skills Centre. Cette entente unique, qui profitait à toutes les parties, a permis de restructurer complètement la prestation des services de formation aux adultes. Les trois fournisseurs ont signé un protocole d'entente selon lequel l'arrondissement scolaire conservait son rôle de fournisseur de formation aux adultes au niveau secondaire, mais abandonnait l'éducation permanente sans crédit. Le Selkirk College gardait aussi son rôle de prestataire de formation de base aux adultes et assumait la responsabilité complète de l'éducation permanente sans crédit. En retour, le Selkirk College confiait au Skills Centre le mandat de fournir de la formation communautaire et en entreprise en

Greater Trail Community Skills Centre

Année de constitution – 1997

Vision – Une communauté plurielle, saine et équilibrée en matière de développement social et économique.

Mission – Être un chef de file communautaire en développement social et économique et en apprentissage.

Valeurs

- Aider activement chaque membre de la communauté à réaliser son plein potentiel.
- Assurer une égalité d'accès aux occasions d'apprentissage et de perfectionnement des compétences.
- Répondre aux différents besoins de la communauté avec respect et intégrité et en toute justice.
- Faire preuve de leadership pour faciliter l'atteinte de résultats mutuellement profitables avec nos clients et partenaires.

Activités – Quatre volets d'exploitation : solutions d'emploi, solutions de formation, solutions d'entreprise et solutions communautaires.

Incidence – Emploi 25 employés à temps plein et partiel et des fournisseurs et offre des services aux milliers de résidents locaux.

Priorités stratégiques de 2005 à 2008

- Évaluer et adapter les services d'emploi de façon à ce qu'ils répondent aux besoins évolutifs des clients, du marché du travail et des services gouvernementaux.
- Accroître la capacité de l'organisme à combler les nouvelles lacunes au niveau des compétences en mettant l'accent sur des solutions destinées aux gens de métier et en étendant son savoir-faire dans d'autres secteurs de la main-d'œuvre.
- Promouvoir la valeur et reconnaître les débouchés en développement social et économique.
- Étendre et renforcer la prestation de services de formation dans la région du Grand Trail.

son nom; en échange, il assumait les frais administratifs et divisait le revenu net de la formation offerte. Le Skills Centre a versé 200 000 \$ au Selkirk College pour mettre sur pied un programme multimédia d'avant-garde d'une durée de deux ans. De nombreuses personnes ont suivi ce programme, et ont acquis des compétences qui ont contribué au lancement de nouvelles initiatives axées sur le multimédia dans la région. Même si les ententes ont été renouvelées pour tenir compte des nouvelles conditions, les relations de travail sont demeurées bonnes jusqu'à maintenant.

Parallèlement, deux arrondissements scolaires de la région ont dû fusionner et par conséquent trouver de nouveaux locaux à bureaux. Le nouvel arrondissement scolaire a conclu une entente avec l'entreprise d'électricité locale, qui lui permettait d'utiliser le premier étage non aménagé de ses bureaux administratifs. Le Skills Centre a offert à l'arrondissement une contribution de 250 000 \$ pour les améliorations locatives, en échange de quoi ce dernier acceptait d'assumer les coûts d'exploitation des locaux à bureaux principaux pour les quinze prochaines années. En suivant l'exemple d'autres centres de formation, le Skills Centre a pu maintenir les frais généraux à un niveau minimal et éviter d'investir dans des salles de classe et de l'équipement informatique coûteux. Il a ainsi pu se concentrer sur l'établissement de partenariats gagnants qui exploitent les forces et les atouts des organismes locaux et dont les membres de la communauté peuvent tirer parti.

Activités

Le Skills Centre a défini quatre volets d'exploitation principaux : solutions d'entreprise, solutions d'emploi, solutions de formation et solutions communautaires. Chaque activité et ses résultats sont résumés ci-dessous.

1. Solutions d'entreprise

The Right Stuff – The Right Stuff est une entreprise sociale qui offre aux jeunes des possibilités d'emploi et de formation, ainsi que de nouvelles sources de revenu à l'organisme. Le Skills Centre a reçu le mandat du journal local de collationner et de distribuer la publication quotidienne. En retour, l'organisme peut embaucher des jeunes à risque, parmi lesquels de nombreux « tombent entre les mailles du filet » des programmes d'emploi provinciaux et fédéraux.

Au cours des trois dernières années, 16 employés ont participé à l'initiative; le taux de réussite est de 70 %. La réussite se définit par un retour à l'école ou l'obtention d'un emploi à long terme. L'initiative génère aujourd'hui un surplus annuel de 16 000 \$ (sans compter tous les coûts administratifs); cette somme est réinvestie dans l'organisme pour combler les déficits de financement. Un calcul rapide démontre la valeur de l'initiative : les huit premiers employés reçoivent 50 000 \$ de prestations provinciales par an, mais à leur première année d'emploi, ces huit employés ont gagné 60 000 \$ par an en revenus combinés et ont eu accès à un grand nombre de possibilités de formation et de perfectionnement des compétences professionnelles. De plus, ils ont été très gratifiés pour eux de gagner leur propre argent.

Kootenay Centre for Social Enterprise – Actuellement en cours de construction, le Kootenay Centre for Social Enterprise vise à devenir un chef de file dans l'évolution du mouvement de l'entreprise sociale dans la région de Kootenay.

2. Solutions d'emploi

Le Skills Centre travaille conjointement avec Service Canada pour la prestation de services d'assistance en matière d'emploi, qui comprennent des conseils en carrière et en recherche d'emploi, une assistance pour l'accès à un soutien concerté à la formation et un centre de métiers et de technologies desservant toute la région de West Kootenay/Boundary. L'organisme est également responsable de l'exécution du programme de subventions salariales ciblées pour la majorité des habitants de West Kootenay.

Résultats des programmes d'emploi : 950 prestataires
(sauf pour le programme de subventions salariales ciblées)

	2002	2003
Nombre de dossiers clos	553	505
Employés	45 %	51 %
Travailleurs autonomes	3 %	3 %
Indépendants	44 %	33 %
Non indépendants	4 %	9 %
Retournés à l'école (sauf clients NTS)	4 %	4 %

3. Solutions de formation

Conjointement avec le Selkirk College, le Skills Centre offre un large éventail de cours de formation communautaire et en entreprise, notamment en applications informatiques, en premiers soins et en sécurité, en création d'entreprise et en développement organisationnel, en services de santé et en programmation d'intérêt général. Résultats : en 2004, le revenu net tiré des services de formation communautaire et en entreprise a atteint les 80 000 \$; ce montant a été divisé avec le collège.

Formation communautaire et en entreprise
(en collaboration avec le Selkirk College)

Exercice	N ^{bre} de cours offerts	Cours contractuels	Total heures de cours
2000-2001	211	41	31 600
2001-2002	215	62	52 706
2002-2003	166	51	24 038
2003-2004	177	74	27 447
2004-2005	130	100	20 047

Au cours des trois dernières années, le Skills Centre a aussi reçu le mandat de Teck Cominco de gérer son centre d'apprentissage en milieu de travail et d'offrir de la formation à ses employés.

Bridging the Divides – Cette initiative axée sur deux régions rurales de la Colombie-Britannique a pris la forme d'un projet de recherche-action de trois ans financé par le Bureau des technologies d'apprentissage. L'initiative, qui a pris fin en mars 2006, visait à renforcer les capacités locales et à dégager le plein potentiel des communautés pour transformer leurs conditions sociales et économiques grâce à un investissement en éducation permanente, en technologies de l'information et en développement économique communautaire novateur. Pour atteindre ces objectifs, l'initiative a soutenu les efforts communs menés à l'échelle locale pour combler les fossés éducatifs, économiques et numériques interreliés qui caractérisent les communautés rurales tributaires du secteur primaire.



L'optimisation des fonds est au nombre des excellents résultats immédiats de « Bridging the Divides ». La première année, l'initiative a offert une contribution de 30 000 \$, laquelle, selon

des calculs conservateurs, a entraîné des contributions concrètes de 75 000 \$ et de 100 000 \$ en argent pour une variété de projets d'apprentissage. La deuxième année, l'initiative a offert une contribution de 56 000 \$, qui a entraîné des contributions concrètes de 125 000 \$ et de 96 000 \$ en argent.

L'initiative « Bridging the Divides » avait comme objectifs l'élaboration de stratégies de DÉC pour diversifier les économies locales, une utilisation plus efficace des technologies de l'information et des communications par la communauté pour soutenir l'innovation et l'entrepreneuriat et une participation accrue des citoyens aux initiatives d'apprentissage, de perfectionnement des compétences, de DÉC et de formation à distance. Même si l'initiative est maintenant terminée, elle a laissé un important legs dont pourra tirer parti la région au cours des prochaines années.

4. Solutions communautaires

Les membres du personnel et du conseil d'administration du Skills Centre participent activement à différents comités communautaires et processus de planification communautaire. Par exemple, le personnel organise la fête annuelle de Rivers' Day en guise de contribution volontaire à la communauté. Cette activité vise à sensibiliser davantage la communauté aux nombreuses ressources que recèle la rivière Columbia.

Analyse participative et globale

Les employés du Skills Centre sont déterminés à mener d'excellentes activités qui se traduiront par un excellent rendement social. Le mandat social est enraciné dans les valeurs partagées. Les employés ont différentes perspectives et approches en matière de développement. Elles ont toutes un point en commun : leur objectif est de faire en sorte que la communauté devienne un meilleur endroit pour tous ses membres et pour les générations futures.

« Nous équilibrons continuellement les résultats sociaux, le rendement financier et la capacité des ressources humaines. Le rendement de notre entreprise est excellent, ainsi que le rendement social qui découle de nos activités. »

« L'organisme croit que chaque personne profite des occasions d'apprentissage et de développement, que nous pouvons tous nous améliorer si nous apprenons et nous développons, qu'il s'agisse du directeur général d'une grande société ou d'une personne sans emploi », explique Jan Morton. Le principe sous-jacent de la reconnaissance de la dignité et de la valeur de chaque personne, peu importe sa condition financière, est clair. Selon ce principe, « tout le monde a le droit de contribuer à la société; il s'agit d'une valeur sociale fondamentale ».

Le conseil d'administration et le personnel du Skills Centre, qui ont récemment entrepris un processus de planification stratégique, ont procédé au réexamen de la mission et de la vision de l'organisme. « Notre mission est d'être un chef de file en développement social et économique et en apprentissage », affirme M^{me} Morton. « C'est là notre créneau et les gens sont très fiers d'être ici. » La culture de l'organisme permet aux employés d'avoir des croyances ancrées en affaires, assorties de valeurs sociales profondes. Ces derniers travaillent fort pour conjuguer ces valeurs et le font avec fierté. « En alliant les aspects commercial et social plutôt que qu'en les séparant, nous éliminons les jugements négatifs et sommes en mesure d'étudier des combinaisons novatrices des modèles de développement commercial et social », poursuit M^{me} Morton.

Greater Trail Community Skills Centre

Le Skills Centre reconnaît que les membres de la communauté font face à d'importants obstacles à l'emploi, par exemple le manque de formation et d'expérience. Grâce à la contribution financière d'un syndicat local, l'organisme a créé un fonds de micro-emprunt, qui permet aux gens à court de ressources d'obtenir une paire de bottes à embout d'acier ou d'autres outils de travail nécessaires à un emploi particulier. Certaines personnes n'ont besoin que d'un soutien pratique à court terme, et d'autres se heurtent à des obstacles beaucoup plus complexes et profonds. Le Skills Centre cherche à offrir une vaste gamme de services de soutien et de possibilités en matière de formation et d'apprentissage.

En décrivant l'analyse globale de l'organisme, M^{me} Morton explique en quoi la fonction de base de ce dernier est de servir la communauté avec la conviction qu'il s'agit d'un système complexe et dynamique auquel participent les secteurs public, privé et communautaire, système enrichi par l'interrelation de ces secteurs.

À l'origine, le Skills Centre a adopté un énoncé de mission portant sur l'offre de formation axée sur les compétences et conforme au mandat initial de l'enveloppe de financement. Dans le cadre du processus de planification stratégique entrepris l'an dernier, le Skills Centre a reconnu la mesure dans laquelle l'ensemble de la communauté ne comprenait pas son rôle d'animateur de la formation. En s'engageant dans différents réseaux de DÉC, dont le Réseau canadien de DÉC, l'organisme a pu reconnaître le rôle qu'il joue en développement social et économique, et qu'il est un « excellent organisme de développement économique communautaire ».

En conjuguant le développement social et économique, le Skills Centre convient qu'il effectue un important travail et qu'il a donc besoin de créer des lieux de discussion pour améliorer son processus d'éducation permanente et d'amélioration. Aux premiers jours de l'entreprise sociale The Right Stuff, le personnel ne s'entendait pas à propos de différentes décisions prises en lien avec les affaires et les ressources humaines. L'entreprise a le mandat de livrer le journal quotidien à temps et de respecter ses engagements tout en offrant une aide à la formation et une expérience de travail aux jeunes à risque. Des compromis ont dû être faits, ce qui a



Photo des employés du Skills Centre prise lors de la fête de Rivers' Day de 2005, à Trail.

entraîné des conflits de valeur parmi les employés, y compris le personnel administratif. À l'origine, le personnel administratif a résolu ses différends et a consacré beaucoup de temps à rencontrer chacun des employés individuellement et en groupe pour entendre leurs préoccupations et leur expliquer le rôle que pourrait jouer la nouvelle entreprise sociale. « Si nous sommes le chef de file que nous croyons être, il faut s'attaquer aux défis honnêtement et ouvertement. » En favorisant un dialogue ouvert, l'apprentissage a pu se poursuivre et les tensions s'effacer. Le personnel est sorti beaucoup plus fort de ce processus.

Résultats et évaluation

Le Skills Centre fait partie intégrante de la communauté; il joue un rôle important et contribue à l'épanouissement de cette dernière d'une façon autre que celle des autres organismes. Il est toutefois difficile de fournir des données sur les résultats, car la plupart des organismes de financement s'occupent à inventorier les résultats, ce qui fait en sorte que le Skills Centre et son personnel affecté aux ressources humaines et financières ne sont pas en mesure d'évaluer véritablement les résultats. Un grand nombre de données sur les résultats sont accessibles, mais pour la majorité d'entre elles, les résultats sont évalués de façon intuitive et empirique.

Des histoires de réussite sont souvent partagées avec les membres du personnel pour que ceux-ci n'oublient pas qu'ils peuvent changer la vie des gens. En voici quelques exemples.

1. Une employée d'une grande société a été affectée à un poste de cadre intermédiaire. La peur l'a paralysée; elle ne se croyait pas capable d'assumer cette responsabilité en plus de devoir s'occuper de ses enfants handicapés. Le personnel du Skills Centre l'a aidée à élaborer un programme de formation personnalisé, qui lui a permis d'étudier de 20 h à 22 h le soir, le seul moment possible pour elle. Ce soutien ainsi que l'engagement du personnel envers la formation ont permis à cette employée de passer outre ses peurs et de s'épanouir dans son nouveau poste.
2. Une cliente était à l'origine parrainée par un organisme autochtone pour suivre le programme de soins infirmiers au collège, mais comme il s'agissait d'un programme de formation à domicile et que cette cliente était une étudiante adulte, elle avait besoin de plus de temps. Une prolongation lui a été concédée, mais elle n'était toujours pas en mesure de terminer le programme et l'organisme de financement initial ne pouvait pas lui accorder un délai supplémentaire. Comme la cliente relevait du « statut d'ancien prestataire réadmissible » de DRHC, le Skills Centre a pu élaborer un plan dans le cadre duquel ses progrès étaient attentivement suivis. Grâce à ce plan et à une assistance étroite, elle a terminé le programme et a pu effectuer un stage en recevant de l'aide familiale. Elle est maintenant une employée occasionnelle à l'hôpital et travaille suffisamment d'heures pour vivre sans prestations d'aide sociale. Sa situation était plus difficile que bien d'autres, et c'est grâce au bureau local de DRHC que le Skills Centre a pu établir un plan axé sur le client et aider cette femme à réussir.
3. Un conseiller se rappelle de l'histoire suivante. « D'accord, cette personne fait partie de celles que j'ai rencontrées au cours de ma carrière et que je n'oublierai jamais. 'W' a été l'un des premiers membres de notre club d'emploi jeunesse. Lorsqu'il a commencé le programme, il était très effacé; il n'avait plus de cheveux sur un côté de la tête, et sur l'autre, il avait de magnifiques cheveux longs et épais (tout petit, il avait échappé de l'huile chaude sur lui, lui causant de graves brûlures sur un côté de son visage). Il était incapable de regarder quelqu'un dans les yeux et comme vous pouvez l'imaginer, il était persécuté par les enfants de son quartier. Il avait aussi grandi dans une famille assistée

de la deuxième ou troisième génération. On pouvait le voir marcher dans les rues de la ville avec son baladeur, gardant la tête basse et portant une casquette pour couvrir son visage. Dans le cadre de l'une des sorties de notre club d'emploi, nous avons amené les jeunes du groupe au 44^e escadron de campagne pour leur présenter les possibilités d'emploi dans l'armée. Eh bien, W. est s'est enrôlé immédiatement. Quelque temps plus tard, il est venu nous voir avec son fils de cinq mois et sa future femme. Ils allaient se marier le lendemain. W. travaille maintenant au Corps régimentaire, vit en Ontario et gagne beaucoup d'argent. Il a les cheveux courts, ne porte plus de casquette et marche la tête droite. Je ne savais pas qu'il était si grand. Il paraît bien. C'est un jeune homme remarquable qui a travaillé très fort pour surmonter de gros obstacles. »

Facteurs de réussite et leçons apprises

L'un des principaux facteurs de réussite de l'organisme est la communication ouverte entre les membres du personnel et du conseil d'administration ainsi que l'ouverture au changement. Le Skills Centre est véritablement un organisme apprenant. Il démontre un engagement soutenu à établir des relations avec la collectivité, avec d'autres organismes et avec des entreprises, et à planifier l'avenir de façon consciencieuse. Par son respect de différentes valeurs, il est en mesure de participer à un dialogue ouvert sur la façon d'équilibrer les résultats sociaux et commerciaux.

Le désir de conclure des ententes mutuellement profitables et de ne pas s'engager dans des combats « gagnant-perdant » est essentiel à l'établissement de partenariats solides avec de nombreux intervenants dans la communauté. Il a fallu de la patience et du respect pour passer outre le ressentiment initial à l'égard des agents de prestation existants, car ceux-ci s'occupaient des négociations liées au remaniement de la prestation de services. Tous se sont engagés à emprunter la « voie noble » des négociations.

Parmi les autres facteurs de réussite, mentionnons l'engagement du conseil d'administration envers le développement et la planification stratégique. Déterminé à utiliser le modèle de

gouvernance stratégique de John Carver, le conseil d'administration axe son rôle sur la pensée politique et stratégique et est ouvert aux idées des membres de son personnel. Le Skills Centre a élaboré une série de politiques rigoureuses fondées sur ce modèle. « Un conseil d'administration fort est un élément important de ce que nous sommes devenus », souligne Jan Morton.

Facteurs de réussite

- Formation de partenariats communautaires solides grâce à l'établissement d'ententes mutuellement profitables et à l'emprunt de la « voie noble » dans les négociations.
- La communication ouverte entre les membres du personnel et du conseil d'administration favorise un bon climat d'apprentissage au sein de l'organisme.
- Un conseil d'administration axé sur une pensée politique et stratégique.

Leçons apprises

- Le résultat optimal obtenu n'est pas toujours celui que l'on croyait au départ; ce processus exige de la confiance et de la souplesse.
- Pour établir un organisme fort, il faut toujours connaître la prochaine étape et être attentif à la situation présente.
- Favoriser les idées surprenantes, prendre des risques, reconnaître que des erreurs sont possibles, innover et faire des essais, penser en fonction des cinq prochaines années, reconnaître que les données démographiques peuvent changer.

Greater Trail Community Skills Centre

- Maintenant que le Skills Centre comprend mieux ses besoins en tant qu'organisme, la prochaine étape importante pour lui est de lancer une initiative de positionnement et de communiquer avec les membres de la communauté.
- Se raconter est un moyen de communication et d'apprentissage très efficace. Selon un membre du conseil d'administration du Skills Centre spécialisé en gestion des connaissances, « tout dépend de notre capacité à nous raconter, car nous avons une culture de conteurs. Nous partageons volontairement des histoires de réussite avec les membres de notre personnel et à l'occasion avec notre conseil d'administration et nos organismes de financement pour ainsi garder à l'esprit les raisons qui nous poussent à travailler si fort et à composer avec les politiques et la bureaucratie ».

Leçons politiques

Les programmes financés par le gouvernement sont limitatifs, car de plus en plus ils imposent un modèle de services empêchant le Skills Centre de trouver des solutions locales. Jan Morton et ses employés aimeraient bien obtenir les mêmes fonds et être en mesure de concevoir des programmes réellement adaptés aux besoins de la collectivité.

Dans la plupart des marchés publics, on constate un manque de compréhension à l'égard des éléments nécessaires à l'efficacité d'un organisme et des coûts réels liés à une main-d'œuvre qualifiée et à une direction générale et un conseil d'administration vigoureux. Ce n'est pas la faute des personnes avec qui le Skills Centre négocie les contrats, mais plutôt celle des efforts incessants déployés pour assurer l'imputabilité bureaucratique, qui portent ombrage au réel impact sur les personnes et les collectivités.

Parmi les programmes très habilitants, mentionnons « Bridging the Divides », programme axé sur les résultats qui a permis au Skills Centre de répondre aux besoins de la communauté. Soulignons aussi l'entreprise sociale, car tant et aussi longtemps que le Skills Centre satisfera aux exigences contractuelles du client, il sera en mesure d'organiser des activités tenant compte de sa mission sociale et de ses besoins financiers.

Ellie Parks

Ellie Parks est la coordonnatrice régionale du Réseau canadien de DÉC pour la région de la Colombie-Britannique et du Yukon. On peut la joindre au (250) 653-9612 ou à eparks@ccednet-rcdec.ca.

Pour en savoir plus sur le Greater Trail Community Skills Centre, visitez le site : <http://www.communityskillscentre.com/> (en anglais)

Références

Entrevue avec Janet Morton, directrice générale, et Michele Cherot, directrice administrative, le 14 juin 2005.

Site web du Greater Trail Community Skills Centre : <http://www.communityskillscentre.com/>

« Évaluation formative des centres communautaires de formation. Rapport sommaire des constatations et des conclusions de l'évaluation formative des centres communautaires de

formation. Évaluation et exploitation des données. Politique stratégique Développement des ressources humaines Canada », mars 1997. En ligne :

<http://www11.hrdc-drhc.gc.ca/pls/edd/SI18x.lhtml>

Site web du programme Bridging the Divides : <http://www.bridgingthedivides.ca/>

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.
211-620, View St., Victoria (C.-B.) V8W 1J6
Téléphone : (250) 386-9980
Sans frais : 1 877 202-2268
Télécopieur : (250) 386-9984

*This document is also
available in English.*

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