



Approches prometteuses — *Imaginer ce qu'il faut faire pour développer les talents*

juin 2015

Ce printemps, nous avons eu beaucoup d'occasions de prendre contact, de converser et de réfléchir aux meilleurs moyens à prendre afin de renforcer les talents actuellement au sein du secteur communautaire et de préparer les talents pour édifier les communautés fortes et dynamiques de demain.

Quelle est notre destination? Quels chemins sont actuellement suivis? Quelles approches semblent prometteuses? Qui s'intéresse au voyage?

Ces questions ont servi de base à deux échanges enrichissants organisés par Fondations communautaires du Canada (FCC) avec la contribution de la Fondation Trillium de l'Ontario.

Imaginer les besoins de talents dans 25 ans

Pour choisir la bonne voie, nous devons avoir une idée de ce que l'avenir nous réserve.

Un exercice de prospective a réuni un petit groupe de réflexion constitué de jeunes professionnels de différents secteurs; il s'agissait d'explorer une gamme de futurs possibles et de discuter avec des pairs de partout au pays pour imaginer à quoi pourraient ressembler les communautés canadiennes en 2040. Cet exercice de réflexion d'une journée, qui se voulait interactif, réflexif et intentionnel, visait à imaginer les besoins de talents dans le futur afin de soutenir des communautés fortes et dynamiques.

Tandis que le groupe réfléchissait aux communautés du futur, la conversation s'est engagée sur divers sujets : les impacts croissants de la technologie, la disparition de la classe moyenne, la diminution de la sécurité d'emploi et la transformation continue des systèmes traditionnels. En songeant aux gens de ces communautés, à leurs intérêts et à leurs méthodes de travail, certains thèmes ont émergé :

- Un plus grand nombre de gens deviennent des entrepreneurs à cause des changements au niveau des systèmes politiques et économiques qui confèrent plus de responsabilités aux individus
- L'augmentation des entrepreneurs engendre un sentiment d'isolement, car le travail est de plus en plus effectué à distance et sur une base contractuelle
- Le système d'éducation traditionnel ne sera plus pertinent alors qu'on adoptera une approche d'apprentissage expérientielle et personnalisée

Quelles seront les conséquences pour le secteur communautaire? Certaines tâches maintenant accomplies par des organisations connues pour leur stabilité seront peut-être effectuées par des entrepreneurs caractérisés par une plus grande souplesse. Faudra-t-il alors aider les entrepreneurs, et si oui comment, ou faudra-t-il aider les organisations à collaborer avec les entrepreneurs? Qu'en est-il de la façon d'évaluer l'expérience éducative d'un candidat à un emploi — mettra-t-on davantage l'accent sur les compétences? Le débat ne fait que commencer.

Développer les talents du secteur communautaire

Étant donné le rôle important des organisations communautaires dans l'édification de communautés fortes et dynamiques, le second échange a porté sur la façon de soutenir la vitalité des talents du secteur communautaire.

Plus de 50 personnes (invitées parce qu'elles jouent présentement un rôle dans ce contexte) ont participé à une *Conversation nationale* de deux jours. Malgré les horaires chargés, la salle était comble. Les participants ont partagé leurs connaissances concernant des efforts fructueux, ils ont parlé des orientations à prendre pour aller de l'avant et ont découvert des possibilités de mener une action collective. Dans l'ensemble, l'expérience a confirmé de façon irréfutable que nous avons besoin de communiquer les bonnes pratiques, les leçons apprises et le travail en cours de développement.

Plusieurs points clés se sont imposés au fil des discussions, nous obligeant à remettre en question nos perspectives :

- Talents dans quel but? Comment notre travail *d'aujourd'hui* cadre-t-il avec ce dont nous aurons besoin *demain*? Quelle est notre vision pour le secteur en 2050?
- Sommes-nous préparés à tout observer sous des angles différents, à être novateurs?
- La coopération et la collaboration sont essentielles, et cela, à un niveau auquel nous ne sommes pas habitués. Pour y arriver, nous devons surmonter d'anciennes dynamiques, les différences sur les plans urbain-rural et intersectoriel, ainsi que les points de vue divergents.
- Nous devons être nos propres champions et considérer que nous offrons un service essentiel. Nous devons passer d'une perspective de pénurie à une mentalité d'abondance; ce que nous pouvons faire versus ce que nous avons ou non.
- Ce travail est important et il est crucial d'agir de façon intentionnelle. Risquons-nous notre peau, et si oui, comment?

On a cerné douze thèmes à étudier qui doivent aussi faire l'objet de notre action. Les trois premiers ont été choisis par les participants pour des discussions approfondies durant la conversation.

1) Circonscire et mener à bien le travail au niveau national

Le travail au niveau national a été jugé essentiel. Ce sujet a galvanisé le groupe qui considère qu'un effort national peut : créer un front commun, inspirer, donner un élan, et soutenir la pertinence et la cohérence.

Parmi les genres de travail circonscrits : soutien pour la gestion RH (en particulier, nécessité de maintenir et de développer [infoRH](#)), relations gouvernementales, appui des efforts concertés et développement des priorités de la recherche nationale.

Un petit groupe de travail dresse un plan pour veiller à ce que le travail national puisse s'effectuer.

2) Positionner le secteur communautaire comme employeur de choix (Image)

Le secteur est capable de compétitionner pour attirer les compétences et les talents dont il a besoin. Les organisations doivent rester à jour afin de rivaliser avec leurs concurrents sur le marché du travail; définir les raisons pour lesquelles les gens sont ou seraient attirés par un emploi dans le secteur, et les façons de bâtir des milieux de travail qui répondent aux besoins de la main-d'œuvre.

Rester fidèle à l'*image* est un défi pour chaque milieu de travail, aussi faut-il un effort collectif afin d'explorer les mesures à prendre pour renforcer et communiquer cette image.

3) Tirer parti des efforts pour le développement du leadership

Il est crucial d'investir dans le leadership d'aujourd'hui et de demain. Il n'y a pas d'approche unique, étant donné la grande diversité des organisations du secteur. Le travail de développement du leadership doit permettre différents types d'approches et différents types de *leaders*. Beaucoup de travail s'effectue, mais il manque le tissu de cohésion.

4) Recueillir des données et de l'information — Collaborer pour recueillir des données et de l'information au sujet des gens, des compétences, des besoins et des possibilités.

5) Façonner les orientations politiques — Développer la capacité qu'a le secteur d'explorer les questions liées à la politique et d'exercer une influence, le cas échéant.

6) Demeurer au fait des tendances technologiques — Explorer comment la technologie peut améliorer l'expérience des employés et aider une organisation à effectuer ses activités quotidiennes.

7) Jeter un regard différent sur le travail et les talents du secteur communautaire — Explorer des façons créatives de s'adapter aux réalités d'aujourd'hui et de saisir de nouvelles possibilités.

8) Soutenir de bonnes pratiques en matière de ressources humaines — Veiller à ce que les bonnes pratiques s'imposent dans les organisations et évoluent, au besoin, avec la mutation de la main-d'œuvre.

9) *Engager de nouvelles sources de talent* — Préparer les organisations à tous les niveaux (p. ex., C.A., direction et personnel de première ligne) à rechercher et engager des gens provenant de bassins sous-utilisés de talents.

10) *Engager de plus jeunes travailleurs* — Encourager les organisations à revoir leurs pratiques courantes et à faire connaître davantage les façons efficaces d'engager des jeunes.

11) *Engager des travailleurs plus âgés (effectifs vieillissants)* — Faire connaître les avantages qu'on retire à créer des organisations multigénérationnelles. Revoir les modèles pour mettre en valeur et intégrer la sagesse des aînés.

12) *Favoriser le développement des compétences* — Renforcer la capacité des organisations à soutenir le développement des compétences et à renforcer les rapports avec les établissements d'enseignement postsecondaire afin d'avoir une influence sur les programmes d'études.

Votre rôle dans le développement de talents

Ce travail suscite beaucoup d'intérêt et s'avère très mobilisateur, ce qui est EXCELLENT parce que tous doivent y participer! En faisant connaître le présent document, nous voulons offrir à tous la chance de découvrir des *approches prometteuses* pour effectuer ce voyage.

Commencez par réfléchir aux moyens que vous pouvez prendre pour renforcer les talents dans votre propre organisation.

Puis réfléchissez à la façon dont vous pouvez contribuer aux efforts collectifs. Avez-vous des pratiques fructueuses à partager, une expertise à transmettre ou du temps pour explorer les thèmes ci-dessus? Par exemple, Elizabeth McIsaac, de la Fondation Maytree, est passée à l'action en invitant d'autres personnes à explorer comment partager le matériel, les connaissances et les réussites concernant le développement du leadership. Mike Grogan, de la Calgary Chamber of Voluntary Organizations, s'est porté volontaire comme personne-ressource pour les gens désireux de poursuivre le travail important de collecte de données et d'information sur le marché du travail. Cathy Taylor, de l'Ontario Nonprofit Network, s'est aussi portée volontaire comme personne-ressource concernant les renseignements sur le travail en cours au sujet des politiques.

N'hésitez pas à nous faire part de vos réflexions ou de vos questions au sujet de ce travail :

Tanara Ferguson
Directrice, Capital humain
Fondation Communautaire du Canada
tferguson@cfc-fcc.ca.ca