



Native Women's
Association of Canada

L'Association des
femmes autochtones
du Canada

Head Office

155 International Road Unit #2
Akwesasne, Ontario K6H 5R7
Toll: 1-800-461-4043
nwac.ca | reception@nwac.ca

Satellite Office

1 Nicholas Street, 9th Floor Ottawa, Ontario K1N 7B7
Tel: (613) 722-3033
Fax: (613) 722-7687
Toll: 1-800-461-4043

Développement du marché du travail

Procédures et protocole relatifs aux partenariats – Février 2014

Table des matières

Introduction.....	2
1. Principes directeurs	2
2. Considération de partenariats potentiels	3
2.1 Procédures relatives aux partenariats	
2.1.1 Trouver des partenaires potentiels	4
2.1.2 Entamer le processus (construire des partenariats)	4
2.1.3 Établir le partenariat	6
2.1.4 Mise en œuvre des ententes	7
2.1.5 Surveillance des ententes	7
2.2 Responsabilité de l’AFAC dans le cadre d’un partenariat	8
3. Conclusion.....	8

Introduction

L'Association des femmes autochtones du Canada (AFAC) est actuellement signataire d'une entente dans le cadre de la Stratégie de formation pour les compétences et l'emploi destinée aux Autochtones (SFCEA) avec le gouvernement du Canada. Dans le contexte général, la SFCEA est conçue pour aider les Autochtones à trouver un emploi dans les industries à forte demande, à s'y préparer et à le conserver. Les programmes et les services sont les suivants :

- développement des compétences;
- formation dans les domaines à forte demande;
- trouver un emploi;
- programmes pour les jeunes;
- programmes à l'intention des Autochtones handicapés et ceux qui vivent en milieu urbain;
- accès à des services de garde d'enfants.

Favoriser les partenariats est un des trois piliers nationaux du programme de la SFCEA pour Emploi et Développement social Canada (EDSC). Reconnaissant l'importance de cette composante afin de promouvoir la participation des femmes autochtones au marché du travail, l'AFAC a élaboré ce document pour guider le développement et le maintien de partenariats aux niveaux national, régional et local.

Aux fins de cette politique, les partenariats font référence à des ententes conformes au mandat de l'AFAC « de réaliser l'égalité pour toutes les femmes autochtones au Canada ». Plus particulièrement, les partenariats sont négociés et formés dans le but d'assurer des possibilités pour les femmes autochtones sur le marché du travail. Grâce à ces partenariats, nous prévoyons que des occasions d'emploi et de formation permettront à des femmes autochtones d'obtenir des emplois à temps plein bien rémunérés, qui répondront à leurs besoins et à ceux de leurs familles.

1. Principes directeurs

L'AFAC reconnaît la valeur et l'importance de la création de partenariats efficaces en lien avec le marché du travail afin d'augmenter le nombre d'emplois occupés par des femmes autochtones, particulièrement dans les industries et les emplois axés sur la demande. Les principes suivants nous guideront en vue de produire des résultats positifs pour les femmes que nous représentons.

- L'AFAC apprécie à leur juste valeur les atouts que chaque partenaire apporte dans un partenariat.
- Il n'y aura développement de partenariats que si les éventuels partenaires reconnaissent l'AFAC et son mandat.
- Les partenariats établis seront officialisés par un protocole d'entente ou une entente de partenariat.

- Les partenariats potentiels feront l'objet d'une évaluation pour déterminer les risques et les avantages avant qu'une relation de partenariat soit établie.
- Les partenariats efficaces sont caractérisés par la communication. L'AFAC reconnaît le besoin d'ouverture et de transparence avec les partenaires potentiels relativement à leur mandat et à la concordance de celui-ci avec le mandat, les objectifs et les critères de projets de l'AFAC.
- L'AFAC appuiera le travail de chaque partenaire et en fera la promotion par la reconnaissance, les remerciements et l'utilisation de matériel publicitaire, comme il conviendra.
- La réussite des partenariats doit être clairement définie et des objectifs mesurables doivent être fixés. Il faut préciser les attentes, et les rôles et processus de la réalisation de projets doivent être établis pour assurer la clarté et la régularité des communications, la coordination, la responsabilisation et la production de rapports.
- L'AFAC se tiendra au courant des facteurs externes liés au marché du travail qui sont susceptibles d'exercer un effet sur les résultats d'un projet à l'échelle nationale ou dans une région particulière.
- L'AFAC mesurera et évaluera la réussite du partenariat lorsque celui-ci arrivera à terme. L'évaluation d'un partenariat portera sur le lancement du projet, les étapes principales de sa réalisation et les retombées pour les femmes autochtones.
- Des partenariats pourront être formés avec des gouvernements provinciaux ou territoriaux, des établissements d'enseignement et de formation, ainsi que des employeurs du secteur privé.
- Les associations provinciales et territoriales membres (APTM) de l'AFAC peuvent également former des partenariats avec des organisations, des gouvernements ou des établissements d'enseignement postsecondaire dans leur région.

2. Considération de partenariats potentiels

Les valeurs et les croyances de l'AFAC et des APTM peuvent différer de beaucoup de celles des partenaires auxquels nous proposerons de former des partenariats. La discussion des différences laisse souvent peu de place au compromis et crée la division plutôt que l'unité. Dès le début d'un partenariat, il est important de comprendre et de respecter les valeurs de l'autre partenaire (souvent exprimées dans l'énoncé de mission d'un ministère ou d'une entreprise, lequel est affiché en ligne). Chaque partenaire potentiel a ses valeurs propres, que le partenariat peut refléter; il est toutefois rare que toutes les valeurs institutionnelles d'un partenaire (y compris l'AFAC et les APTM) soient officiellement formulées. En fait, trop insister sur les valeurs et les principes que reflète l'entente pourrait nuire au progrès accompli en vue d'atteindre les résultats voulus.

Voici une liste de contrôle d'éléments clés à prendre en considération qu'il y a lieu d'utiliser avant de conclure une entente en bonne et due forme :

- a. L'entreprise, l'organisation ou l'établissement ont-ils des intérêts communs ou partagent-ils un but avec l'AFAC ou l'APTM pour promouvoir le développement du marché du travail à l'intention des femmes autochtones?
- b. Le partenaire offre-t-il la possibilité d'établir un partenariat fructueux à long terme?
- c. L'organisation possède-t-elle l'expertise, les ressources et les biens nécessaires ainsi que l'envergure voulue pour compléter ceux de l'AFAC ou de l'APTM et faire en sorte que le partenariat soit fructueux?
- d. Peut-on désigner des individus dans l'organisation partenaire, de même qu'à l'AFAC ou chez les APTM, qui soient capables de faciliter la réalisation du projet et de s'en faire les champions?
- e. L'organisation partenaire vise-t-elle les mêmes cibles que l'AFAC ou l'APTM (par exemple le nombre d'individus qui trouveront un emploi dans le cadre du projet)?
- f. Quels sont les coûts, les risques, les avantages et les possibilités liés à la formation d'un partenariat (le coût par individu, les chances de réussite, etc.)?
- g. L'AFAC ou l'APTM aimerait-elle être associée à l'organisation avec laquelle on envisage de former un partenariat?
- h. Toutes les parties au partenariat auront-elles la capacité de tenir leurs engagements? Le cas échéant, comment pourrait-on pallier les lacunes?
- i. Le partenariat est-il harmonisé avec les obligations de l'AFAC ou de l'APTM en tant que signataire de l'entente de la SFCEA?
- j. Le partenaire potentiel aimerait-il avoir une présentation au sujet de l'AFAC ou de l'APTM à l'intention de son personnel clé?

2.1 Procédures relatives au partenariat

2.1.1 Trouver des partenaires potentiels

1. Aux termes de son entente dans le cadre de la Stratégie de formation pour les compétences et l'emploi destinée aux Autochtones (SFCEA), l'AFAC est tenue d'encourager la formation de partenariats avec le secteur privé ainsi que les provinces et les territoires.
2. Les partenariats doivent être fondés sur le soutien au développement des compétences axé sur la demande pour les femmes autochtones au Canada.
3. Chaque partenariat doit pouvoir exercer un effet de levier sur les fonds, les connaissances et les possibilités de l'AFAC par la collaboration avec des partenaires qui peuvent également fournir des possibilités d'emploi et de formation pour les femmes autochtones.
4. Le service Développement du marché du travail de l'AFAC précisera les domaines de compétence axés sur la demande dans le but de déterminer le potentiel de formation

de partenariats avec des établissements d'enseignement et de formation, des gouvernements et des employeurs du secteur privé.

5. Les coordonnatrices de la SFCEA des APTM contribueront au développement de partenariats dans leurs régions en signalant des possibilités de partenariat au sujet desquelles le service Développement du marché du travail pourra se renseigner.
6. Le service Développement du marché du travail fera des représentations auprès de partenaires potentiels au niveau national, provincial/territorial, régional ou local afin de lancer et de faciliter le processus de formation de partenariats.

2.1.2 Entamer le processus (construire des partenariats)

1. Le service Développement du marché du travail de l'AFAC et la coordonnatrice de la SFCEA de l'APTMM commenceront par rechercher et déterminer toutes les possibilités de partenariat au niveau national ou provincial/territorial qui amélioreraient les possibilités d'emploi et de formation offertes aux femmes autochtones. Au début, le service dirigera le processus et établira la communication avec les partenaires repérés afin d'évaluer l'intérêt d'une initiative potentielle.
2. L'AFAC avisera l'APTMM concernée lorsqu'elle rencontrera un partenaire potentiel dont les activités se situent exclusivement dans le territoire de l'APTMM. Dans le cas des partenaires potentiels qui exercent leurs activités à l'échelle nationale, l'AFAC avisera l'APTMM appropriée des mesures qu'elle aura prises en vue de conclure une entente de partenariat, ou elle les avisera toutes.
3. Le service Développement du marché du travail organisera une réunion avec tout partenaire potentiel. Si celui-ci travaille exclusivement dans une région particulière, toutes les coordonnatrices de la SFCEA des APTMM de cette région et tout le personnel nécessaire seront invités à la réunion.
4. Avant la réunion, le service Développement du marché du travail fera une recherche de base au sujet de l'organisation et communiquera au besoin l'information ainsi obtenue à la coordonnatrice de la SFCEA de l'APTMM concernée.
5. Après la réunion, le service Développement du marché du travail (et la coordonnatrice de la SFCEA de l'APTMM, s'il y a lieu) évaluera la possibilité de partenariat afin de déterminer la viabilité d'une éventuelle entente avec ce partenaire potentiel.
6. Après la réalisation d'une évaluation détaillée, le service Développement du marché du travail de l'AFAC informera tout partenaire potentiel de sa décision concernant le projet envisagé.

7. Si l'AFAC décide d'aller de l'avant, la directrice ou le directeur du service Développement du marché du travail ou la coordonnatrice ou le coordonnateur de la liaison avec l'extérieur et la coordonnatrice de la SFCEA discuteront à l'interne des conditions requises pour définir les paramètres du partenariat.
8. On tiendra une deuxième réunion avec l'organisation pressentie à titre de partenaire pour parler en plus de détail de la structure et des responsabilités de tous les membres du partenariat potentiel.
9. Lors de cette deuxième réunion, il est important que la coordonnatrice ou le coordonnateur des partenariats au service Développement du marché du travail et la coordonnatrice de la SFCEA recueillent l'information nécessaire pour créer une entente officielle de partenariat qui soit mutuellement acceptable à toutes les parties concernées par le projet envisagé. Il y aura lieu notamment d'obtenir les éléments d'information suivants dans le cadre de ces discussions exploratoires :
 - a. Membres potentiels – Qui doit participer à l'initiative et à quel niveau? Qu'est-ce que chaque membre apporte à la table du partenariat? Qui est responsable de l'ensemble du projet?
 - b. Relations au sein du partenariat – Quels sont les responsabilités individuelles, les arrangements et les objectifs du projet? Qui dirigera le projet? Qui aura la responsabilité de faire progresser le partenariat? Quels sont les arrangements pris en ce qui concerne la responsabilisation?
 - c. Trouver une vision et un but que vous partagez pour le projet – Pourquoi entreprendre ce projet? Comment s'inscrit-il dans le mandat de l'AFAC ou de l'APTM? Comment s'inscrit-il dans le mandat du partenaire potentiel?
 - d. Déterminer des plans, préciser des priorités et fixer des cibles – Quelles sont les actions nécessaires pour assurer la réussite du projet? Quelles sont les étapes à franchir? Combien de femmes autochtones ce projet aidera-t-il? Quelles sont les responsabilités de chaque membre du partenariat? Qu'est-ce qui résultera du projet? Faudra-t-il obtenir des fonds additionnels ou des contributions en nature?
 - e. Déterminer la fonction et la nature du partenariat – La nature du partenariat a-t-elle été établie? S'agit-il d'un partenariat officiel?
 - f. Préciser les avantages pour le groupe cible – Quelles seront les retombées de ce projet pour les femmes autochtones, et comment mènera-t-il à des possibilités

d'emploi ou de formation? Les emplois sont-ils garantis? Y aura-t-il d'autres possibilités d'emploi par la suite?

10. Après la deuxième réunion, la coordonnatrice ou le coordonnateur des partenariats au service Développement du marché du travail, la coordonnatrice de la SFCEA de l'APTM et la directrice ou le directeur du service Développement du marché du travail prendront une décision finale pour ou contre le développement de ce partenariat. Si la décision est favorable, on entame le processus d'élaboration d'une entente de partenariat officiel.

2.1.3 Établir le partenariat

1. Après avoir confirmé que toutes les parties s'entendent pour former un partenariat, il faut instaurer des procédures claires, ce qui peut prendre la forme d'une entente de partenariat ou d'un protocole d'entente. Les intentions, les objectifs du partenariat et les principaux résultats escomptés sont exposés dans l'entente de partenariat ou le protocole d'entente.
2. Dans la formulation d'une entente de partenariat ou d'un protocole d'entente, l'AFAC et les organisations partenaires doivent prendre le temps de répondre aux questions suivantes relativement à leur partenariat :
 - a. Y a-t-il une authentique vision commune et des buts communs dans l'ensemble du partenariat?
 - b. Y a-t-il des intentions précisément définies, que tous les partenaires peuvent exprimer clairement et sur lesquelles ils peuvent s'entendre?
 - c. La raison d'être du partenariat est-elle claire? Les membres ont-ils une idée claire de leurs rôles et responsabilités? La « valeur ajoutée » que chacun apporte au partenariat est-elle claire pour tous les membres?
 - d. Quelles sont les habiletés et les compétences dont nous avons besoin pour gérer et soutenir le partenariat? A-t-on évalué complètement les habiletés et les compétences requises pour soutenir/gérer le partenariat?
 - e. À qui le partenariat rendra-t-il des comptes? Un processus est-il prévu pour la production de rapports?
 - f. Un processus a-t-il été accepté par tous pour la prise de décisions? Qui doit rendre des comptes au nom du partenariat?
 - g. Un cadre de gestion du rendement a-t-il été accepté par tous? Y a-t-il des processus en place pour surveiller le rendement et agir en fonction des résultats? Des critères ont-ils été définis pour comparer les résultats?
 - h. Toutes les organisations et tous les individus concernés ont-ils accepté un engagement à l'égard de ressources communes ou d'investissements conjoints pour soutenir le partenariat?

- i. Une stratégie de communication robuste est-elle en place? Les partenaires connaissent-ils les organisations que chacun représente et savent-ils quels en sont les pressions et les impératifs? Les partenaires s'entretiennent-ils mutuellement de leurs organisations, de leurs programmes d'action et de leurs priorités?
 - j. Y a-t-il des règles de base acceptées pour le travail fait en partenariat, notamment la conciliation de cultures organisationnelles et de méthodes de travail différentes?
 - k. Y a-t-il un programme accepté pour que les partenaires puissent investir du temps afin de préciser une vision, des buts et des objectifs, et s'entendent-ils à ce sujet?
 - l. Y a-t-il un plan clair et mesurable pour l'administration du partenariat? Le plan est-il clairement lié aux intentions et aux objectifs du partenariat, et toutes les parties sont-elles d'accord avec ce plan?
 - m. Des processus clairs sont-ils en place pour s'assurer que tous les nouveaux membres soient bien informés de la raison d'être, des intentions et des objectifs du partenariat?
3. Le service Développement du marché du travail de l'AFAC exposera les grandes lignes du cadre de référence et rédigera l'entente de partenariat que devront approuver les signataires de l'AFAC et le ou les partenaires. Si une APTM fait partie de ce processus, l'approbation de ses signataires sera également requise.

2.1.4 Mise en œuvre des ententes

1. Le service Développement du marché du travail de l'AFAC collaborera avec les organisations partenaires pour veiller à ce que l'entente soit mise en œuvre conformément à ce qui aura été convenu.
2. Le service Développement du marché du travail fera des mises à jour périodiques concernant les nouveaux partenariats à l'intention des coordonnatrices des APTM, pour voir si les régions ont des objectifs et des demandes de femmes autochtones.

2.1.5 Surveillance des ententes

1. Toutes les ententes de partenariat seront soumises à l'examen de la directrice ou du directeur du service Développement du marché du travail. Elle ou il préparera un rapport sur le partenariat à l'intention du comité exécutif de l'AFAC, soulignant les réussites, les difficultés et les résultats des partenariats en cours. Ce rapport présentera aussi de l'information sur des partenaires potentiels et, s'il y a lieu, l'état des négociations d'ententes en cours.

2.2 Responsabilité de l'AFAC dans le cadre d'un partenariat

1. Le partenariat est un domaine prioritaire du programme de la SFCEA, dont il est l'un des trois piliers. L'AFAC doit fournir au gouvernement du Canada une ventilation détaillée des partenaires, des contributions et des résultats obtenus pour chaque partenariat.

2. L'AFAC utilisera les partenariats pour étendre la portée du programme, augmenter les capacités organisationnelles et créer une base de financement diversifiée.
3. L'AFAC utilisera les partenariats pour améliorer les résultats se rapportant à l'emploi pour les femmes autochtones qui vivent hors des réserves.
4. On mettra l'accent spécialement sur la valorisation des partenariats avec des employeurs de manière à obtenir une valeur accrue pour les fonds dépensés.
5. Par nouveaux partenaires, on entend des parties qui n'ont pas déjà été partenaires. L'AFAC s'efforcera de former de nouveaux partenariats chaque année et de maintenir ses partenariats existants avec des partenaires antérieurs ou de longue date.
6. L'AFAC maintiendra des pratiques de gouvernance solides et des responsabilités claires envers ses partenaires.
7. L'AFAC se référera au Guide du partenariat de la SFCEA approuvé par EDSC pour établir, maintenir et évaluer les partenariats. Le guide comprend des outils pour chaque étape du cycle des partenariats et aidera à définir clairement ce qui constitue un partenariat.
8. L'AFAC considérera une subvention salariale ciblée pour un partenariat, s'il est motivé par :
 - a. des avantages mutuels (apportant de la valeur pour chaque partie);
 - b. le partage du risque, de la responsabilité et de la responsabilisation (chacun des partenaires ayant des intérêts dans la surveillance de l'initiative);
 - c. la mise en commun de ressources (chaque partenaire investit un élément de valeur, en argent ou en nature).

3. Conclusion

Les partenariats solides et viables ne se forment pas d'eux-mêmes. Il faut comprendre en quoi ils consistent, les développer correctement et bien les maintenir. L'AFAC comprend qu'il faut avoir la capacité et les ressources nécessaires pour établir des partenariats aux termes de la SFCEA. Cette capacité favorisera la continuité dans les procédures et le protocole et aidera l'AFAC et les APTM à obtenir des résultats positifs en matière d'emploi avec l'appui de partenaires. La collaboration avec des partenaires à titre de collectif est plus efficace que le travail isolé. Compter sur un seul réseau et l'ensemble de compétences d'un seul intervenant ne favorise pas les connaissances nécessaires dans l'économie actuelle. La communication nécessaire à l'élaboration et au maintien de partenariats est d'une importance primordiale pour que l'AFAC puisse aller de l'avant et soutenir la formation de partenariats nationaux et régionaux.



L'AFAC remercie le gouvernement du Canada pour son appui à ce projet par l'intermédiaire de son programme de la SFCEA.