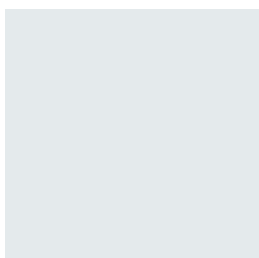


# CONSEIL RH

POUR LE SECTEUR BÉNÉVOLE ET COMMUNAUTAIRE

## Forum sur les RH de 2006: Rapport aux participants



## **Apropos du Conseil des RH**

Le Conseil des ressources humaines pour le secteur bénévole et communautaire est un organisme national sans but lucratif qui se consacre au perfectionnement d'une main-d'œuvre hautement qualifiée. Cette dernière a à cœur le mieux-être des communautés et l'amélioration de la vie des Canadiens. Grâce à des partenariats avec divers intervenants, le Conseil des RH contribue à rendre le secteur durable, vivant et sûr en fournissant le leadership, les connaissances et des possibilités de collaboration aux enjeux reliées au travail rémunéré.

### **Conseil des ressources humaines pour le secteur bénévole et communautaire**

201-291, rue Dalhousie

Ottawa (Ontario)

K1N 7E5

Téléphone : (613) 244-8332

Télécopieur : (613) 241-2252

[www.conseilrh.ca](http://www.conseilrh.ca)

Le Conseil des RH est financé par le Programme des conseils sectoriels du gouvernement du Canada

## Table des matières

<b>Le Forum sur les RH de 2006</b>	<b>1</b>
<b>Quelques mots sur le présent document</b>	<b>1</b>
<b>Attirer des employés et les embaucher</b>	<b>2</b>
<b>Le rôle du conseil d'administration</b>	<b>3</b>
<b>Diversité</b>	<b>4</b>
<b>Des rapports utiles avec les syndicats</b>	<b>5</b>
<b>Maintien en poste des employés</b>	<b>6</b>
<b>Souplesse et régimes de travail non conventionnels</b>	<b>7</b>
<b>Leadership et planification de la relève</b>	<b>8</b>
<b>Professionnalisation du secteur</b>	<b>9</b>
<b>Des milieux de travail sûrs et sains</b>	<b>10</b>
<b>Services et ressources partagés</b>	<b>11</b>

## Le Forum sur les RH de 2006

Le Conseil des RH pour le secteur bénévole et communautaire a organisé le 5 décembre 2006, à Toronto, un Forum sur les RH, son objectif étant de lancer la discussion avec les membres du conseil d'administration du Conseil des RH sur les enjeux, expériences, succès et autres difficultés en matière de RH, spécifiques au secteur. Ce forum a ainsi donné à une centaine de participants, venant de divers organismes, la possibilité d'exprimer leur point de vue dans le but de façonner les programmes et services du Conseil des RH.

En dehors des discussions des questions d'actualité avec leurs pairs, les participants ont pu entendre un discours de Ruth McCambridge, rédactrice en chef de la publication Non-profit Quarterly, sur l'importance d'appuyer les ressources humaines rémunérées, et de faire des investissements dans ce domaine, afin que les organismes aient un véritable impact sur leurs communautés. Grâce à un don généreux de la Fondation Trillium de l'Ontario, chaque participant a reçu un abonnement gratuit d'un an à Non-profit Quarterly.

## Quelques mots sur le présent document

Le présent rapport offre un condensé des expériences, succès, défis et autres recommandations discutés par les participants au forum dans le but de se pencher sur dix thèmes bien précis concernant l'emploi rémunéré dans le secteur bénévole et communautaire. Le rapport est divisé en dix sections, chacune donnant un résumé des thèmes principaux, des défis actuels, et des solutions recommandées aux problèmes soulevés par les participants.

***Veillez noter que les thèmes principaux, défis et solutions énoncés dans le présent document sont ceux des participants au Forum sur les RH de 2006 et ne traduisent pas nécessairement la position ni l'opinion du Conseil des RH.***

Pour obtenir davantage de renseignements sur le présent rapport, le Forum sur les RH de 2006 ou le Conseil des RH pour le secteur bénévole et communautaire, veuillez communiquer avec Lee Rose, directeur des communications, au 613.244.8332 (poste 225), ou par courriel à [rose@conseilrh.ca](mailto:rose@conseilrh.ca).

## Attirer des employés et les embaucher

### Thème principal

Pour régler le problème de l'attrait des employés et de leur maintien en poste, les organismes devraient collaborer afin de permettre au secteur bénévole et communautaire d'occuper une meilleure position et de devenir un endroit viable pour y poursuivre une carrière.

Défis actuels	Solutions recommandées
<ul style="list-style-type: none"><li>• Écart entre les qualifications requises d'un poste et les séries de compétences des candidats potentiels.</li><li>• De plus en plus de candidats ont des niveaux d'études formelles élevés, mais une faible expérience d'un emploi concret. Peut-être sont-ils disposés à consacrer le temps nécessaire pour acquérir de l'expérience.</li><li>• Le financement des projets limite l'intérêt dans les postes contractuels. Les candidats recherchent un emploi stable et à temps plein.</li><li>• Pour être mieux représentatif dans la population dans son ensemble, il faudrait attirer davantage des hommes dans le secteur bénévole et communautaire.</li><li>• La nature « horizontale » des organismes limite les possibilités de promotion.</li><li>• L'absence de diplôme de premier cycle en gestion d'organisme sans but lucratif rend difficile de faire du secteur un choix de carrière viable.</li><li>• Connaissance limitée des possibilités d'emploi existantes ou à venir.</li><li>• Les organismes comblent les postes trop rapidement.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rationaliser le processus menant à la reconnaissance des titres de scolarité étrangers.</li><li>• Créer des stages rémunérés pour permettre aux jeunes d'acquérir de l'expérience et de se composer un curriculum vitae, tout en faisant la promotion du secteur comme endroit viable pour y poursuivre une carrière.</li><li>• Travailler avec les établissements d'enseignement postsecondaire afin de promouvoir des périodes d'alternance travail-études dans le secteur bénévole et communautaire.</li><li>• Rémunérer les employés en fonction de la valeur qu'ils apportent. Offrir des stimulants supplémentaires, par exemple davantage de temps libre en fermant les bureaux durant les périodes de fêtes.</li><li>• Prendre en charge les frais des études et de la formation en échange de l'engagement de l'employé à rester dans l'organisme.</li><li>• Encourager la promotion et le perfectionnement professionnel dans le secteur.</li></ul>

## Le rôle du conseil d'administration

### Thème principal

Pour être efficace, un conseil d'administration doit bien connaître le rôle des ressources humaines de son organisation. Une bonne stratégie de gestion des RH mettra l'organisation dans une meilleure position pour remplir son mandat.

Défis actuels	Solutions recommandées
<ul style="list-style-type: none"><li>• Manque de connaissance générale du rôle du conseil d'administration dans le domaine de la gestion des RH.</li><li>• Mauvaise compréhension des responsabilités juridiques d'un organisme en tant qu'employeur.</li><li>• Flou entre le rôle du conseil d'administration et celui de la gestion des ressources humaines par l'organisation.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Inclure les grandes lignes de la gestion des RH dans les trousseaux d'orientation destinés aux nouveaux membres du conseil.</li><li>• Concevoir un manuel facile à utiliser, énumérant toutes les démarches à prendre, à l'intention des membres du conseil.</li><li>• S'inspirer du modèle de représentant délégué de Centraide pour que des spécialistes des RH travaillent avec les organisations à l'élaboration de politiques et de stratégies en gestion des RH.</li><li>• Trouver le financement nécessaire pour mettre en place un programme national de formation à l'intention des membres du conseil.</li></ul>

## Diversité

### Thème principal

Pour faire sienne la diversité, toute organisation doit offrir un milieu de travail qui respecte et inclut la différence, reconnaît les contributions uniques que peuvent apporter les individus ayant des expériences, origines culturelles et perspectives différentes, et créer un environnement de travail qui optimise le potentiel de tout le personnel.

Défis actuels	Solutions recommandées
<ul style="list-style-type: none"><li>• Difficulté à intégrer le personnel d'origine culturelle diverse et à promouvoir la tolérance culturelle.</li><li>• Communiquer efficacement dans un environnement divers.</li><li>• Les organismes servent et attirent des personnes d'origines culturelles diverses mais ne gèrent pas bien la diversité.</li><li>• Difficulté à cibler les messages externes destinés à une population diverse.</li><li>• Les organismes ne traitent pas la diversité avec suffisamment de sérieux.</li><li>• Le personnel n'est pas suffisamment représentatif sur le plan culturel de la clientèle.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Être proactif dans la gestion de la « culture » d'une organisation naissante.</li><li>• Reconnaître que la diversité est une question qui mérite d'être analysée.</li><li>• Cerner les préjugés et stéréotypes culturels et élaborer des stratégies pour les examiner et les contrer.</li><li>• Lors du recrutement, assister à des salons de l'emploi qui ciblent les nouveaux Canadiens.</li><li>• Établir des partenariats avec d'autres organismes afin de promouvoir la diversité sur les lieux de travail.</li></ul>

## Des rapports utiles avec les syndicats

### Thème principal

Les organismes et les syndicats doivent promouvoir le respect et la compréhension mutuelle en collaborant sur les lieux de travail. En outre, ils devraient, ensemble, se pencher sur les problèmes qui touchent le secteur, par exemple le financement.

Défis actuels	Solutions recommandées
<ul style="list-style-type: none"><li>• Difficulté à verser des salaires compétitifs dans les secteurs fortement syndiqués de la santé et de l'éducation.</li><li>• Les syndicats ne connaissent peut-être pas bien le secteur bénévole et communautaire.</li><li>• Capacité à répondre aux demandes syndicales en l'absence de financement adéquat.</li><li>• La direction et le conseil d'administration ne savent pas comment traiter avec les syndicats.</li><li>• Le personnel ne comprend pas ce que signifie le fait d'appartenir à un syndicat.</li><li>• Taux de roulement élevé des représentants syndicaux nationaux.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Promouvoir de bonnes relations de travail avec les syndicats en organisant périodiquement des réunions syndicalespatronales.</li><li>• Mettre sur pied des comités mixtes sur les questions concernant le milieu de travail, par exemple : santé et sécurité, harcèlement, gestion du rendement.</li><li>• Utiliser la négociation collective pour obtenir des augmentations du financement.</li><li>• Préparer une stratégie nationale afin de mieux faire comprendre le mouvement syndical dans le secteur bénévole et communautaire.</li><li>• Donner des exemples de bonnes pratiques syndicalespatronales et les faire connaître au sein du secteur.</li><li>• Organiser une séance commune des syndicats et des employeurs sur un thème spécifique, afin de contribuer à une compréhension et à un dialogue conjoints.</li></ul>

## Maintien en poste des employés

### Thème principal

Le succès de tout organisme passe irrémédiablement par le maintien en poste de ses meilleurs employés. Le personnel doué qui continue d'améliorer ses compétences et d'augmenter sa valeur au sein de l'organisme, constitue la ressource la plus importante des gestionnaires.

Défis actuels	Solutions recommandées
<ul style="list-style-type: none"><li>• Les organismes consacrent du temps et de l'argent à la formation de leur personnel, mais celui-ci finit par partir pour se trouver un emploi mieux rémunéré auprès d'une fondation, d'une entreprise à but lucratif ou d'un gouvernement.</li><li>• Garantir que les salaires des directeurs généraux sont concurrentiels.</li><li>• L'incertitude du financement et les interruptions au financement font que bien trop souvent les employés de valeur s'en vont et ne reviendront peut-être pas dans l'organisme une fois les fonds garantis.</li><li>• L'absence de financement pour l'infrastructure et les avantages sociaux. Bien souvent le personnel s'en va pour toucher de meilleurs avantages sociaux : assurance-maladie, soins de la vue, retraite.</li><li>• Les jeunes employés à temps partiel s'en vont pour se chercher un emploi à temps plein ailleurs.</li><li>• Problèmes causés par les contrats.</li><li>• Bien souvent les gestionnaires sont préoccupés par d'autres problèmes, et ceux touchant les RH sont relégués à l'arrièreplan.</li><li>• Lorsqu'une personne quitte un organisme, les employés restants n'ont d'autres solutions que d'absorber la charge de travail, ce qui peut mener au stress et à l'épuisement.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Offrir des congés d'études.</li><li>• Donner au personnel des possibilités de siéger à des comités dans la communauté.</li><li>• Augmenter les activités de promotion du travail d'équipe :<ul style="list-style-type: none"><li>▪ mise au vert du personnel,</li><li>▪ exercices de développement de l'esprit de corps,</li><li>▪ ateliers de gestion du stress, et</li><li>▪ encadrement et mentorat.</li></ul></li><li>• Mieux reconnaître les employés :<ul style="list-style-type: none"><li>▪ reconnaissance quotidienne et informelle,</li><li>▪ remise permanente de prix, par exemple : employé du mois,</li><li>▪ fête annuel du personnel, et</li><li>▪ reconnaissance par les pairs.</li></ul></li><li>• Offrir des primes de maintien en poste pour conserver le personnel chargé d'un projet, jusqu'à ce que celui-ci soit terminé.</li><li>• Ne plus avoir recours au financement axé sur les projets.</li><li>• Offrir des indemnités annuelles de formation aux employés pour qu'ils suivent une formation de leur choix.</li></ul>

## Souplesse et régimes de travail non conventionnels

### Thème principal

Aucun secteur n'est mieux placé que le nôtre pour offrir à ses employés des dispositions sur des horaires souples et la gestion du temps. Dans un marché du travail concurrentiel, le secteur doit mettre en valeur et promouvoir les avantages d'un travail dans des organismes bénévoles et sans but lucratif.

Défis actuels	Solutions recommandées
<ul style="list-style-type: none"><li>• Gestion efficace des personnes qui travaillent depuis leur domicile.</li><li>• Cohérence et équité perçue des modalités de travail.</li><li>• Difficulté rencontrée par les employés pour assurer un juste équilibre entre leur vie professionnelle et familiale.</li><li>• Offrir un régime souple dans un environnement syndiqué.</li><li>• Gérer et coordonner des horaires de travail souples et des régimes non conventionnels.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Faire confiance à ses employés.</li><li>• Inclure la souplesse dans les valeurs, politiques et procédures de l'organisme.</li><li>• Créer des projets pilotes de travail à domicile. Bien préciser au préalable les attentes concernant les résultats, rapports et méthodes de communication.</li><li>• Utiliser la technologie pour le « télétravail » : la messagerie instantanée et les téléconférences peuvent connecter les individus de façon efficace.</li><li>• Offrir un horaire de travail d'été.</li><li>• Encourager le personnel à faire don d'une journée par mois durant les heures de travail.</li></ul>

## Leadership et planification de la relève

### Thème principal

Faire passer l'organisme d'une génération de dirigeants à une autre nécessitant une planification. Un bon plan de relève est indispensable pour garantir une transition en douceur et éviter toute répercussion néfaste sur le personnel et les clients.

Défis actuels	Solutions recommandées
<ul style="list-style-type: none"><li>• Difficulté à trouver des cours de formation de dirigeants pour le personnel et les membres du conseil d'administration qui répondent aux besoins du secteur sans but lucratif.</li><li>• Difficulté à assurer une relève à long terme lorsque le financement est sur le court terme.</li><li>• Difficulté à recruter du personnel à des postes situés entre celui de directeur général et ceux de première ligne en raison du réservoir limité de candidats.</li><li>• Il se peut que le directeur général se sente menacé par les nouvelles idées soulevées au conseil.</li><li>• Difficulté à traiter de la planification de la relève au niveau du conseil en raison des possibilités de programmes conflictuels.</li><li>• Certaines personnes ne comprennent ni ne valorisent la différence entre la direction et la gestion.</li><li>• Attentes irréalistes selon lesquelles les directeurs généraux doivent être des experts dans tous les domaines.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sensibiliser les membres du conseil d'administration à l'importance d'investir dans un bon plan de relève.</li><li>• Encourager les possibilités de jumelage et de formation polyvalente pour les postes clés au sein d'un organisme et parmi toutes les organisations.</li><li>• Aborder les questions du leadership et de la planification de la relève à tous les niveaux de l'organisation.</li><li>• Collaborer avec d'autres organismes pour trouver des questions et solutions communes à une planification efficace de la relève.</li></ul>

## Professionalisation du secteur

### Thème principal

À une époque où de plus en plus de personnes possédant l'agrément professionnel sont en concurrence avec des personnes d'expérience occupant de longue date des postes clés, les organisations doivent adopter de nouvelles approches pour valoriser l'expérience et les études afin de trouver la personne qui convient à l'emploi voulu.

Défis actuels	Solutions recommandées
<ul style="list-style-type: none"><li>• Questions concernant la certification et la professionnalisation.</li><li>• Trouver une réponse à la question de l'expérience par rapport aux études.</li><li>• Trouver un juste équilibre entre la nécessité d'attirer des employés certifiés et celle de donner une voix aux personnes à la base.</li><li>• Certains emplois bien spécifiques du secteur exigent des séries de compétences particulières (p. ex. : gestion financière).</li><li>• Faire face à l'absence de développement de la carrière et de progression dans le secteur.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Encourager les individus à obtenir une désignation professionnelle, par exemple : spécialiste de la collecte de fonds.</li><li>• Encourager le recours aux nouvelles technologies, y compris l'apprentissage à distance.</li><li>• Promouvoir le secteur bénévole et communautaire comme un élément important de l'économie et de la société.</li><li>• Concevoir un bloc de connaissances pouvant être utilisé pour évaluer les candidats à des postes de dirigeants.</li><li>• Collaborer avec d'autres secteurs économiques pour s'attaquer aux problèmes communs touchant les RH et les sensibiliser à la valeur et à la crédibilité du secteur bénévole et communautaire.</li></ul>

## Des milieux de travail sûrs et sains

### Thème principal

Les organismes sans but lucratif sont submergés d'une vaste gamme de responsabilités et ne reçoivent pas suffisamment de soutien pour répondre aux exigences en matière de santé et de sécurité au travail. Ces exigences sont mal comprises ou ne reçoivent pas la priorité nécessaire pour être efficaces.

Défis actuels	Solutions recommandées
<ul style="list-style-type: none"><li>• La santé et la sécurité est un aspect sousévalué de la gestion des ressources humaines.</li><li>• Après un incident, la réaction est parfois « spontanée » : soudainement, tout devient une question de sécurité.</li><li>• Absence de leadership dans la planification de la santé et sécurité aux niveaux du conseil et de la direction.</li><li>• Intérêt insuffisant dans la promotion du « bien-être ».</li><li>• Approche minimaliste des organisations à la question de la santé et sécurité.</li><li>• Absence de budget.</li><li>• Manque de compréhension des obligations juridiques concernant la santé et la sécurité en milieu de travail.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se concentrer sur le « bien-être » global des employés en plus de la santé et de la sécurité. Des employés en bonne santé sont des employés heureux.</li><li>• Promouvoir davantage les questions de la santé et de la sécurité à tous les niveaux de l'organisation, et lier la santé et la sécurité à toutes les fonctions applicables.</li><li>• L'équipe de gestion et le conseil doivent promouvoir le bien-être au restant de l'organisation.</li><li>• Trouver un moyen de réduire la paperasserie dans le domaine de la santé et sécurité au travail.</li><li>• Concevoir une approche pour les petites organisations leur permettant de travailler ensemble et de trouver des solutions communes aux problèmes et autres préoccupations en S&amp;S.</li></ul>

## Services et ressources partagés

### Thème principal

Du fait que les organismes doivent en faire davantage mais avec moins, il leur faut trouver des solutions créatrices pour partager les installations, services et ressources avec d'autres. Cela leur permettra de mieux gérer leurs propres services et programmes.

Défis actuels	Solutions recommandées
<ul style="list-style-type: none"><li>• Les organisations ont de la difficulté à en faire plus mais avec moins de ressources.</li><li>• Les postes de directeurs généraux sont comblés par des gens passionnés qui n'ont peut-être pas les compétences nécessaires pour être de bons gestionnaires.</li><li>• Les organisations ciblent principalement le service à la clientèle.</li><li>• Au fur et à mesure que les agences grandissent, il en va de même de leurs besoins en RH, mais elles n'ont pas le temps de s'adapter efficacement.</li><li>• Volonté de maintenir les problèmes ou difficultés au niveau « interne ».</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Partager les meilleures pratiques par le recours au partage de services avec d'autres organisations.</li><li>• Entretenir des partenariats avec des collègues communautaires pour permettre aux élèves d'offrir de l'aide dans les domaines de la technologie de l'information et de la gestion de bases de données.</li><li>• Partager les locaux et le matériel avec d'autres organisations afin de réduire les frais généraux.</li><li>• Partager les coûts des fonctions de soutien administratif.</li><li>• Conclure des contrats ou ententes spécifiques entre organisations précisant de quelle manière le partage fonctionnera.</li></ul>