

Forum RH du secteur bénévole et communautaire

Nouvelle-Écosse

**RAPPORT**  
**AUX PARTICIPANTS**

Conseil RH pour le secteur bénévole et communautaire  
&  
Federation of Community Organizations

octobre 2007

## **Table des matières**

### **Préface**

À propos du Conseil RH

À propos du Forum du secteur bénévole et communautaire

À propos de ce rapport

Pour plus d'information

### **Défis RH**

Attirer des candidats et recruter le personnel

Diversité

Formation et apprentissage

Leadership et planification de la relève

Maintenir en fonction le personnel

Des milieux de travail sains et sécuritaires

Partage des services et des ressources entre les organisations

Professionnalisation du secteur

Relations efficaces avec les syndicats

Rôle du conseil d'administration et du DG dans la gestion RH

# PRÉFACE

## À propos du Conseil RH

Le Conseil RH pour le secteur bénévole et communautaire est un organisme national sans but lucratif qui se consacre au développement d'une main-d'œuvre hautement qualifiée, dédiée à l'amélioration des collectivités et de la vie des Canadiens et Canadiennes. Comptant plus de 1,2 million d'employé(e)s travaillant au sein de 69 000 organismes, le secteur bénévole et communautaire représente une partie importante de la main-d'œuvre rémunérée au Canada. En assurant un leadership, en diffusant de l'information et en créant des possibilités de collaboration, le Conseil RH veut contribuer au développement d'une main-d'œuvre stable, dynamique et confiante pour le secteur bénévole et communautaire.

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

## À propos du Forum du secteur bénévole et communautaire

Le vendredi 21 septembre, le Conseil RH et l'organisme Federation of Community Organizations ont accueilli près d'une centaine de représentants d'organisations communautaires de la municipalité régionale de Halifax et de la Nouvelle-Écosse pour un forum consacré aux enjeux liés aux emplois rémunérés dans le secteur bénévole et communautaire.

Tout au cours de la journée, les participants ont eu l'occasion de discuter avec leurs pairs des questions liées aux RH et qui sont spécifiques au secteur : enjeux, expériences, défis et réussites. L'avant-midi, des membres du conseil d'administration du Conseil RH ont animé simultanément des tables rondes; les discussions portaient sur divers enjeux RH, dont la diversité, le recrutement et la planification de la relève. Chaque table ronde a cerné des défis actuels et les participants ont travaillé ensemble pour trouver des solutions pratiques afin d'affronter ces enjeux.

Après un dîner au cours duquel nous avons pu créer des liens, quatre organisations de la Nouvelle-Écosse nous ont présenté des solutions novatrices pour relever les défis RH, y compris le recrutement et la rétention, la participation des jeunes et le partage des services.

La journée s'est terminée par un panel inspirant auquel ont participé Hilary Amit (Highland Community Residential Services), Peter Mortimer (Centraide de la région de Halifax) et Wendy Robichaud (Coastal Communities Network); tous trois ont partagé leurs points de vue au sujet des défis à relever et des possibilités qui s'offrent au secteur sur le plan de sa main-d'œuvre. Ils ont invité les participants à continuer à s'impliquer et à travailler ensemble pour relever les défis auxquels est confronté tout le secteur.

## À propos de ce rapport

Ce rapport présente le sommaire des discussions de groupe concernant dix enjeux RH qui ont une incidence sur les emplois rémunérés du secteur bénévole et communautaire. Chacun de ces enjeux est exposé dans une section où sont résumés les principaux thèmes, les défis à relever et les solutions recommandées, ainsi que les ont formulés les participants au forum.

*Veillez noter que les opinions exprimées et figurant dans ce rapport sont celles des conférenciers et des participants au Forum du secteur bénévole et communautaire, et qu'elles ne représentent pas nécessairement la position ou l'opinion du Conseil RH, de ses bailleurs de fonds, ni de l'organisme Federation of Community Organizations.*

## Pour plus d'information

Pour plus d'information au sujet du Conseil RH, du Forum du secteur bénévole et communautaire, ou de ce rapport, veuillez communiquer avec :

### **Lee Rose**

Directeur des communications

Conseil RH pour le secteur bénévole et communautaire

201-209, rue Dalhousie

Ottawa, Ontario K1N 7E5

Tél. : 613-244-8332, poste 225

lrose@conseilrh.ca



Pour plus d'information au sujet l'organisme Federation of Community Organizations veuillez communiquer avec :

### **Margaret Fraser**

Coordinatrice

Federation of Community Organizations

7-46 rue Portland

Dartmouth, Nouvelle-Écosse B2Y 1H4

902.461.3065

info@foco.ca



# DÉFIS RH

# Attirer des candidats et recruter le personnel

## Défis actuels

Le secteur est confronté à une grave pénurie de personnes intéressées à y travailler.

Il arrive souvent que les personnes qui posent leur candidature à un emploi n'ont pas les compétences nécessaires.

Le manque de sécurité d'emploi et de ressources financières font en sorte qu'il est difficile de recruter du personnel et de le maintenir en fonction.

Les organisations sont souvent incapables d'offrir un régime d'avantages sociaux de base (pour couvrir notamment les dépenses pour la santé et la vue, et les soins dentaires).

## Solutions recommandées

Lorsqu'on fait la promotion des emplois au sein du secteur, miser sur les avantages qu'offrent les horaires flexibles, le partage des tâches et les possibilités de formation.

Lorsqu'on présente au bailleur de fonds une demande de financement pour un projet, inclure les dépenses liées aux avantages sociaux.

Recruter le nouveau personnel dans des groupes cibles, notamment les jeunes, les personnes retournant sur le marché du travail, les personnes retraitées et les bénévoles déjà engagés.

Promouvoir les avantages du travail contractuel.

Encourager et faciliter le développement de réseaux pour les contractuels qui peuvent être à la recherche de possibilités d'emploi au sein du secteur.

Embaucher des étudiants en stage et les appuyer durant leur expérience de travail.

Faire concurrence aux secteurs public et privé qui offrent des régimes d'avantages sociaux représente un défi; pour le relever, les organisations doivent miser sur les avantages qu'elles peuvent procurer à leur personnel au lieu de mettre l'accent sur ce qu'elles ne peuvent pas lui accorder. De cette façon, le travail rémunéré au sein du secteur sera présenté comme une possibilité de choix.

**THÈME CLÉ**

# Diversité

## Défis actuels

Il est souvent difficile de définir ce qu'est un milieu de travail diversifié.

La volonté de prôner la diversité fait souvent défaut à tous les échelons d'une organisation.

On a de plus en plus l'impression que, afin d'assurer la diversité du milieu de travail, les organisations doivent réduire leurs exigences en matière de compétences et de qualifications.

## Solutions recommandées

Les organisations doivent favoriser le dialogue afin d'établir des normes acceptables au chapitre de la diversité.

Éliminer toutes les pratiques qui pourraient entraîner de la discrimination, notamment la tendance à rejeter les cv des candidats qui n'ont pas un « nom canadien ».

Démystifier les préjugés culturels et promouvoir la compréhension par le biais de l'éducation et du dialogue.

Lorsqu'on recrute de nouveaux employés, se tourner stratégiquement et intentionnellement vers des groupes sous-représentés.

Combattre la discrimination systémique à tous les niveaux.

S'engager de façon visible et tangible en faveur de l'acceptation de la diversité.

Réviser régulièrement les politiques et pratiques RH afin qu'elles reflètent un engagement clair et permanent en faveur de la diversité.

Les organisations ne peuvent pas se borner à tolérer la diversité, elles doivent s'engager résolument en faveur de l'acceptation de la diversité dans le milieu de travail par l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation de politiques et de programmes appropriés qui favorisent un milieu de travail inclusif.

**THÈME CLÉ**

# Formation et apprentissage

## Défis actuels

Apprentissage individuel par opposition à apprentissage organisationnel : les conseils d'administration sont souvent réticents à changer et à apprendre.

Pour la formation, il faut du temps et une planification logistique. On ne peut servir les clients durant le temps alloué à la formation; le personnel acquiert une formation en dehors des heures de travail. C'est un défi de trouver des endroits et du financement pour le personnel et les animateurs.

Il faut reconnaître les besoins différents en matière de formation et y répondre — différences entre les hommes et les femmes, entre les générations et les cultures.

La formation payée par l'employeur met l'accent sur les compétences spécialisées; il n'y a pas suffisamment de financement pour les compétences générales, par exemple l'établissement de relations.

Les possibilités d'apprentissage sont un incitatif à demeurer avec l'organisation; toutefois, de plus grandes compétences peuvent faire en sorte que les personnes quittent leur emploi après en avoir décroché un meilleur.

## Solutions recommandées

Développer une culture d'apprentissage continu, et pas seulement dans le domaine des compétences spécialisées.

Trouver des mentors qui nous aideront à avoir accès à une nouvelle expérience d'apprentissage.

Inciter à la formation en suscitant la curiosité au sujet de l'apprentissage; avoir un budget pour le perfectionnement professionnel; accorder un congé pour permettre au personnel d'assister à des conférences sur les heures de travail ou de poursuivre des études à ses propres frais.

Réduire le double emploi en partageant les ressources et l'information.

Élaborer des politiques favorisant l'apprentissage.

Utiliser « l'argent alloué à la coordination » pour réunir les groupes afin qu'ils puissent partager leurs ressources et échanger sur leurs pratiques exemplaires.

Les organisations doivent se doter d'une stratégie détaillée pour susciter et maintenir une culture qui favorise l'apprentissage et qui le soutienne.

# Leadership et planification de la relève

## Défis actuels

Lorsqu'on embauche constamment le personnel en fonction des différents projets à entreprendre, on ne dispose pas des ressources nécessaires pour former des leaders potentiels.

On ne met pas suffisamment l'accent sur la planification de la relève en vue de former des leaders.

Souvent les conseils d'administration ne réalisent pas le rôle important qu'ils ont à jouer dans la planification de la relève, tant pour le personnel que pour le leadership au sein du conseil d'administration.

Pouvoir apporter un soutien aux jeunes leaders représente tout un défi.

## Solutions recommandées

Mettre par écrit l'histoire de l'organisation, ses procédures et politiques; si une grande partie du personnel est embauché en fonction des différents projets, inclure cette information dans la planification stratégique et les processus de recrutement.

Explorer des possibilités de financement visant à aider des membres du personnel à devenir les leaders de leur organisation.

Recruter des jeunes comme bénévoles; ils seront plus portés à envisager de faire carrière dans les organisations communautaires.

Offrir différentes façons de débiter la carrière, notamment en fonction de l'âge des candidats.

Repérer les personnes qui ont la capacité de devenir des leaders.

La tendance actuelle à offrir du financement en fonction des projets présentés nuit au développement du personnel et augmente la nécessité de planifier efficacement la relève.

**THÈME CLÉ**

# Maintenir en fonction le personnel

## Défis actuels

Il est plus difficile de maintenir en fonction le personnel en raison de la pénurie d'emplois permanents et à temps plein, et de la tendance actuelle à recourir au travail contractuel.

Les organisations communautaires ne sont pas en mesure d'offrir les mêmes salaires, avantages sociaux et régimes de retraite que les secteurs privé et public.

Le coût élevé de l'instruction postsecondaire engendre l'endettement des étudiants, ce qui n'incite pas ceux-ci à travailler dans le secteur.

Le travail par quarts peut poser des problèmes, surtout dans les foyers de groupe.

En matière de recrutement, il est difficile pour beaucoup d'organisations de faire concurrence aux autres industries (qui offrent de meilleurs salaires, avantages sociaux et conditions de travail, et des outils plus modernes).

Ces dix dernières années, il y a eu peu de possibilités de promotion pour favoriser le parcours de carrière. Les travailleurs ne considèrent pas que le secteur soit un milieu viable pour bâtir une carrière.

Il est difficile de combler le fossé qui se creuse entre les générations dans le milieu de travail.

## Solutions recommandées

Privilégier une approche « à la carte » au chapitre des avantages sociaux : mesures incitatives, programme d'aide au personnel, horaire flexible, rémunération indirecte et jours de travail modifié.

Échanger des expériences en matière de pratiques exemplaires en ce qui a trait au partage des tâches et aux arrangements à prendre pour les congés de maternité.

Favoriser l'accès à des possibilités de perfectionnement professionnel.

Explorer la possibilité, pour les organisations, de se regrouper afin d'offrir à leur personnel un régime d'avantages sociaux (p. ex., United Services Co-op, Chamber of Non-profits).

Promouvoir la richesse de l'expérience que l'on peut acquérir dans le secteur, la possibilité d'utiliser une gamme de compétences et de faire de nouvelles expériences.

Attirer les personnes retraitées des autres secteurs qui ne sont pas prêtes à se retirer de la vie active.

Inciter le personnel et la direction à développer une culture organisationnelle fondée sur « l'esprit d'équipe » — groupes de marche à pied, cercles de culture physique, pratiques de gestion souples.

Offrir des possibilités d'échanger ou d'établir des programmes de mentorat avec d'autres organisations.

Pour mieux relever le défi que constitue le maintien en fonction du personnel, les organisations doivent élaborer des régimes d'avantages sociaux qui soient souples afin de favoriser la conciliation travail-vie personnelle et de permettre au personnel de se perfectionner.

# Des milieux de travail sains et sécuritaires

## Défis actuels

La nouvelle législation portant sur la violence en milieu de travail, qui a été introduite en octobre 2007, entraîne des conséquences pour les organisations.

Les axes de responsabilité indirects peuvent constituer des défis. Le personnel est embauché par les organisations et le gouvernement finance les organisations; le personnel n'est pas directement à l'emploi des services sociaux.

L'aménagement physique pose souvent un défi en ce qui a trait à la création de milieux de travail sécuritaires. L'endroit, les structures matérielles, les aires de stationnement sont des éléments qui ont une incidence sur le maintien en fonction du personnel.

Dans beaucoup d'emplois, le stress et l'anxiété mènent à l'épuisement professionnel.

Peu de ressources financières sont allouées pour remédier aux problèmes liés à la santé et à la sécurité.

## Solutions recommandées

Recruter un personnel en nombre suffisant et le maintenir en fonction.

Offrir une formation sur la santé et la sécurité au travail, et chercher des solutions et des ressources pour faire face à la gamme variée de situations et de clients.

Mettre en place des processus d'évaluation des risques et faire des contrôles réguliers.

S'efforcer d'atteindre un meilleur équilibre entre le travail et la vie personnelle; suivre le bon exemple des plus jeunes qui ne sont pas prêts à travailler sans relâche et à faire bénévolement des heures supplémentaires.

S'efforcer d'offrir des avantages sociaux supplémentaires, par exemple un programme d'aide au personnel.

Les employeurs doivent s'engager résolument à créer des milieux de travail sains et sécuritaires, exempts de harcèlement et de risques professionnels, et qui favorisent le bien-être des employés et la conciliation travail-vie personnelle.

**THÈME CLÉ**

# Partage des services et des ressources entre les organisations

## Défis actuels

Beaucoup d'organisations ne peuvent pas défrayer les services de vérificateurs et les coûts liés à la comptabilité.

Pour partager les services, il faut tenir compte des défis que représentent la situation géographique et le réseautage.

Dans les collectivités rurales, le partage de services débute souvent entre amis; il peut être difficile d'adopter ensuite une approche davantage axée sur les affaires.

Les bailleurs de fonds ne verseront pas de salaires pour coordonner le partage des services, mais ils paieront pour des services.

Les philosophies peuvent être différentes; il peut être difficile pour le personnel et les membres des conseils d'administration d'harmoniser leurs politiques et procédures différentes.

## Solutions recommandées

Poursuivre les efforts collectifs en matière d'achat massif, de services partagés, comptables, tenue de livres, etc.

Découvrir les réseaux communautaires ayant un rapport avec les services et les clients.

Renoncer aux programmes respectifs pour discuter des valeurs communes.

Cerner et réexaminer les avantages qu'il y a à partager les ressources : pouvoir d'achat, expertise en administration, formation commune.

Réduire les coûts liés aux réunions grâce au covoiturage et aux technologies de vidéoconférence auxquelles on peut avoir accès par l'intermédiaire des collègues communautaires.

Conclure des ententes formelles afin d'exposer clairement les principes, les attentes, la structure et les responsabilités.

Veiller à ce que les personnes en charge du partage des efforts aient la formation et l'expertise appropriées.

Il y a beaucoup d'avantages à partager les services et les ressources; toutefois, pour réussir, il faut planifier soigneusement le processus et exposer clairement les valeurs, les attentes et les rôles.

# Professionalisation du secteur

## Défis actuels

Qu'entend-on par « professionnalisation du secteur »? Ce terme n'est pas bien compris. Est-ce qu'on collabore avec les organisations professionnelles de la collectivité? Est-ce qu'on adopte des pratiques professionnelles dans nos organisations?

Un gestionnaire professionnel n'a pas le même rôle qu'un prestataire de services professionnels. Les diplômes ne mènent pas nécessairement à la professionnalisation.

Les diplômes, en tant que prérequis pour occuper un emploi, sont utiles mais des normes officielles trop élevées peuvent constituer un obstacle à l'entrée dans le secteur.

Il est faux de croire que le parcours de carrière au sein d'une organisation est préétabli.

Les bailleurs de fonds peuvent vouloir encourager la professionnalisation; doivent-ils intervenir en ce domaine?

## Solutions recommandées

Recruter davantage de professionnels pour siéger au conseil d'administration. La professionnalisation est importante au sein du conseil d'administration; il ne s'agit pas nécessairement de constituer un conseil d'administration composé de professionnels.

Les processus d'accréditation professionnelle sont de plus en plus courants. Ils peuvent constituer des modèles, notamment en termes de pratiques exemplaires.

Clarifier ce qu'apporte l'accréditation : uniformité, normes, engagement à l'égard d'un apprentissage continu.

Instaurer des processus d'auto-évaluation et de contrôle par les pairs.

Les organisations doivent définir un ensemble de normes qui pourrait être applicable à tous les échelons de l'organisation.

**THÈME CLÉ**

# Relations efficaces avec les syndicats

## Défis actuels

Les relations entre la direction et le syndicat sont traditionnellement marquées par des conflits. Il peut arriver que les représentants syndicaux ne comprennent pas la culture du milieu de travail des organisations communautaires et qu'ils veuillent appliquer la ligne dure.

Obtenir du financement pour maintenir le personnel administratif et assumer les coûts de fonctionnement – y compris les relations de travail – représente tout un défi.

## Solutions recommandées

En partenariat avec les syndicats, solliciter davantage de financement pour les programmes et initiatives des organisations communautaires.

Offrir une formation aux représentants syndicaux afin de leur faire connaître la spécificité du secteur bénévole et communautaire, notamment la culture philanthropique des bénévoles et des employés.

Combiner les ressources pour offrir la formation et l'éducation sur le lieu de travail : les organisations peuvent offrir des locaux et du temps, et les syndicats peuvent offrir la formation.

Les syndicats et les organisations communautaires n'ont pas la même culture. Il faut que la culture de chacun de ces groupes de même que le travail qu'ils accomplissent soient mieux compris, appréciés et valorisés.

# Rôle du conseil d'administration et du DG dans la gestion RH

## Défis actuels

Les axes de responsabilité propres au conseil d'administration et au directeur général ou à la directrice générale sont souvent mal définis.

Le manque de politiques engendre des difficultés lorsqu'il s'agit de gérer les ressources humaines.

## Solutions recommandées

La formation des membres du conseil d'administration doit être à l'ordre du jour de leurs réunions.

Mettre en place un processus efficace d'orientation des nouveaux membres du conseil d'administration afin que soient bien comprises les politiques, les procédures et les responsabilités des membres du conseil d'administration.

Définir clairement les concepts de « gouvernance du conseil d'administration » et de « gestion opérationnelle », et préciser quelles sont les personnes que le conseil d'administration sert.

Établir un calendrier de 12 mois pour y consigner les événements selon l'ordre chronologique, particulièrement ceux qui sont liés aux responsabilités fiduciaires.

Faire en sorte que tous comprennent en quoi consistent les responsabilités fiduciaires.

Élaborer des politiques clairement définies afin de soutenir la structure et la vision de l'organisation.

Contrôler les choix de la direction en prenant, au chapitre des politiques, des décisions qui respectent la vision de l'organisation. Les politiques devraient être régulièrement révisées afin de demeurer pertinentes.

Les axes de responsabilité propres aux cadres supérieurs et au conseil d'administration doivent être clairement définis et bien compris. Le fait d'élaborer ensemble les politiques et d'adopter un processus de révision continu contribuera à clarifier et à renforcer les rôles.

**THÈME CLÉ**



**Conseil RH pour le secteur bénévole et communautaire**

201-291 rue Dalhousie  
Ottawa, Ontario K1N 7E5  
613.244.8332  
[conseilrh.ca](http://conseilrh.ca)