



# PERSPECTIVES

Le bulletin d'information du Conseil des RH pour le secteur bénévole et communautaire

## NOUVELLES APPROCHES AUX DÉFIS PERSISTENTS

*Message de la directrice générale*

Tout au long de l'année qui s'est écoulée, je me suis fortement inspirée des individus et des organismes qui tentent de mettre en œuvre de nouvelles approches pour faire face à certains défis endémiques de notre secteur en matière de ressources humaines (RH).

Une des toutes premières initiatives de ce genre qui a attiré mon attention est celle de la Fondation Muttart, une expérience ambitieuse ayant pour but de bâtir de l'expertise dans le domaine des RH en regroupant des organisations communautaires d'Edmonton et de Calgary. Maintenant que le projet pilote Muttart arrive à sa fin, le Conseil des RH considère les services partagés en RH comme un modèle prometteur pour les petites et moyennes organisations qui ne disposent pas individuellement des ressources financières nécessaires pour embaucher un spécialiste des RH. En fait, ce modèle pourrait très bien permettre de se pencher sur une vaste gamme d'autres fonctions administratives telles que la comptabilité ou encore la collecte de fonds. Ceci permettrait alors aux organisations concernées de se concentrer davantage sur leur mission particulière tout en encourageant une collaboration pratique parmi les organisations d'une communauté.

J'ai aussi été fortement inspirée par l'approche de Santropol Roulant à Montréal. J'ai eu la chance de passer du temps avec l'ancienne directrice générale de cet organisme, Vanessa Reid, avant son départ l'année dernière. J'ai été particulièrement intriguée par la façon dont Santropol Roulant est parvenu non seulement à survivre mais à s'épanouir. En effet, cet organisme est en pleine croissance et ce, malgré les arrivées et les départs fréquents de son personnel, une situation d'ailleurs semblable à celle que vivent d'autres organisations. Vanessa m'a décrit les processus entrepris pour acquérir, partager et diffuser les connaissances dans l'organisation mais surtout les principes qui sous-tendent son approche pour appuyer toutes les personnes qui travaillent à Santropol.

< suite à la page 2 >

## L'ÉVOLUTION PERMANENTE DU LEADERSHIP

Fondé par des jeunes Montréalais, le Santropol Roulant est un organisme à but non lucratif, reposant sur le bénévolat et offrant un service de popote roulante à des personnes aux prises avec une perte d'autonomie.

*Écrit par Vanessa Reid, ancienne directrice générale du Santropol Roulant*

En acceptant et en respectant la culture de Santropol Roulant, c'est à une véritable célébration du changement et de la transformation à laquelle nous assistons. Nous travaillons en tenant compte des saisons de végétation pour nos aliments, des saisons de la vie dans le cadre de relations intergénérationnelles, des trimestres scolaires des bénévoles et, bien entendu, en fonction des cycles de financement. En plus d'activité intense propre à une organisation communautaire et de la créativité qu'amènent avec elles de nouvelles personnes, cela signifie qu'il faut constamment anticiper l'avenir et s'adapter aux changements. Cela veut aussi dire qu'il faut créer un milieu de travail qui puisse puiser dans les énergies de son personnel et de ses bénévoles et stimuler ces énergies, et non pas les amenuiser.

Plutôt que de se pencher sur la question du « perfectionnement du personnel » ou de la « gestion des ressources humaines », je préfère penser que Santropol Roulant est synonyme d'évolution permanente du leadership, processus constant de croissance et d'évolution individuelle et collective. Il fait appel au potentiel de chaque individu et à sa contribution unique à l'équipe dans son ensemble, laquelle changera nécessairement au fur et à mesure que chacun évolue et s'informe.

En raison de notre calendrier fort chargé (popote roulante, collecte de fonds, orientation des bénévoles), nous avons pensé que pour réaliser l'incroyable potentiel de notre communauté, il nous fallait trouver un juste équilibre entre notre action et notre réflexion, autrement dit entre notre croissance externe et interne. Il nous a fallu suivre un processus de près de trois ans pour trouver le temps et l'espace nécessaires pour procéder à un changement de paradigme sur la façon dont nous travaillons. La pédagogie en fait partie intégrante, c'est pourquoi nous nous concentrons sur l'apprentissage.

< suite à la page 2 >



<Message de la directrice générale : suite de la page 1 >

Il existe sans doute un grand nombre d'histoires semblables à celle de Santropol Roulant ou de la Fondation Muttart... des histoires qui traduisent bien la grande attention, l'ingéniosité et la « débrouillardise » des petites et moyennes organisations qui cherchent des moyens novateurs d'offrir du soutien et l'opportunité de se perfectionner à leurs ressources les plus précieuses, soit leurs ressources humaines.

Cet automne, nous tâcherons de documenter les initiatives actuelles et à venir pour favoriser le développement des RH dans notre secteur. En tant que centre de diffusion de renseignements et de connaissances sur les RH, nous afficherons nos trouvailles sur notre site Web. Veuillez nous faire parvenir vos histoires sur la façon dont des organisations font preuve de créativité pour régler certains enjeux en matière de RH, par exemple pour offrir une rémunération juste, retenir leur personnel, fournir des possibilités de formation et d'apprentissage continu, attirer de jeunes travailleurs ou intégrer de nouveaux arrivants sur les lieux de travail.

Les organismes sans but lucratif ne sont pas des usines de production ni sont-ils voués à augmenter 'le bottom line'. On transige continuellement avec des personnes dans notre monde- les gens sont au coeur de toutes nos actions. C'est pourquoi nous ne pouvons pas prendre nos ressources humaines à la légère. Et surtout dans un contexte où les pénuries de main d'œuvre ne cessent d'augmenter au Canada, il faut s'assurer de pouvoir continuer à attirer et à garder au sein de nos organismes les gens ayant les compétences, la créativité et le coeur à l'action.



Lynne Toupin, directrice générale

## QU'EN PENSEZ-VOUS?

Que signifie pour vous le concept de leadership en évolution? Serait-il souhaitable pour votre organisation? Les personnes intéressées à faire connaître leurs points de vue en la matière sont invitées à contacter Vanessa Reid à [vannyreid@yahoo.ca](mailto:vannyreid@yahoo.ca).

Pour plus d'information, visitez le site Web du Santropol Roulant au [www.santropolroulant.org](http://www.santropolroulant.org) ou par téléphone au (514) 284-9335.



Voici quelques moyens de mettre la théorie en pratique :

### **Changer le rythme et la focalisation de notre travail pour consacrer du temps à la santé des personnes à la base de notre organisation, à savoir nos ressources humaines**

Nous avons consacré les jeudis matins de notre horaire hebdomadaire de six jours à des réunions de notre personnel, période au cours de laquelle nous fermons nos portes et arrêtons la sonnerie des téléphones. L'après midi est réservé à des réunions et à du travail d'équipe, à des événements bénévoles et communautaires, à du travail tranquille ou personnel, à du réseautage, à l'élaboration de coalitions et à des travaux généraux. Nous mettons à l'essai divers formats et thèmes de réunion, en invitant d'autres personnes tels des membres de notre conseil, des bénévoles, des formateurs ou des partenaires. Nous modifions la période de temps et l'espace que nous utilisons (un café, le domicile de quelqu'un, une autre organisation). Chaque membre du personnel, qu'il soit nouveau ou en poste depuis quelque temps, anime la séance à tour de rôle et nous apportons toutes et tous notre participation, que ce soit de prendre les notes, communiquer des observations à l'animateur ou partager quelques commentaires sur la réunion en guise de conclusion. Il s'agit d'un moment très important pour une réflexion collective et une planification à long terme. C'est ce qu'on appelle le perfectionnement professionnel aussi bien pour les individus que pour l'organisme.

### **Comment travailler avec des contrats de diverse durée**

Bien souvent, un emploi à Santropol Roulant constitue une première expérience professionnelle. Nous sommes conscients que le personnel restera chez nous entre trois mois et trois ans. Pour qu'un tel contrat cyclique n'en soit pas moins un avantage, nous profitons de cette opportunité pour faire du mentorat et pour faciliter les communications. Qu'il s'agisse du comité de sélection sur lequel siègent trois personnes (sa composition changeant selon le poste), de la période d'orientation d'un mois (le mentor ayant siégé au comité de sélection) ou encore du « témoignage d'appréciation » lors du départ d'un employé, le personnel qui ne travaillerait pas en étroite collaboration autrement a la possibilité d'assumer, en tant qu'équipe, la responsabilité du perfectionnement de tous ses membres.

### **Chacun et chacune a quelque chose de particulier à offrir**

Lorsque nous recrutons une nouvelle personne, nous savons que son énergie, sa présence et ses compétences (connues et non connues) auront des répercussions sur la dynamique de l'équipe et pourront même la modifier. À vrai dire, « nous ne serons jamais plus les mêmes »! Lorsque l'équipe décide d'embaucher une nouvelle personne, cette décision tient souvent compte des répercussions de l'embauche sur l'ensemble de l'équipe et sur ce que nous croyons pouvoir offrir à cette personne lorsqu'elle sera parmi nous. Ce n'est ni plus ni moins un échange réciproque de cadeaux. Les critères d'embauche sont divers mais ils incluent notamment l'énergie et la présence, la créativité et la vision, de même que les compétences et l'expérience.

L'évolution permanente du leadership est tout simplement un moyen de comprendre qui nous sommes maintenant afin de travailler en conséquence et de savoir ce que nous deviendrons dans le cadre d'un processus d'apprentissage par l'expérience et par la réflexion. Cela fait appel à la spontanéité et à l'inattendu ce qui incite à prendre des risques personnels et organisationnels. Cela veut aussi dire que tout le monde évolue et que nous devons tous assumer le leadership.

# LE PARTAGE DES SERVICES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Un projet pilote entrepris à Edmonton et à Calgary grâce au financement de la Fondation Muttart a démontré que le partage des services de gestion des RH peut bénéficier grandement aux organisations bénévoles de petite et moyenne taille.

Au cours des dix dernières années, de grandes organisations du service public et des entreprises du secteur privé ont examiné la possibilité de partager des services de gestion des ressources humaines et de comptabilité. À vrai dire, il s'agit tout simplement de regrouper ces services sous un seul toit.

Pour les organismes sans but lucratif cependant, la démarche concerne moins le regroupement des services que leur accès. L'embauche d'un(e) spécialiste des RH peut être coûteux et nécessite souvent beaucoup de temps que peut y accorder la direction dans une organisation bénévole de petite ou moyenne taille.

« Les questions touchant les RH sont au centre même des préoccupations du secteur bénévole et ce, depuis un certain nombre d'années déjà », a déclaré Eldon Emerson, directeur du projet du groupe des ressources humaines à Edmonton. « Les agences sont confrontées à toutes sortes de difficultés non seulement pour attirer mais aussi pour retenir les personnes qualifiées ».

En réaction à cette situation, la Fondation Muttart a décidé, en 2002, de mettre à l'essai l'approche des services partagés. C'est ainsi qu'est né le premier projet pilote fournissant des services de conseils et de soutien en matière de RH, par l'intermédiaire de M. Emerson, à six agences de service social situées à Edmonton. Un an plus tard, un projet identique avait été mis sur pied à Calgary.

À Edmonton, les six agences constituant le « groupe des RH » varient par leur taille ainsi que par le type de services qu'elles offrent. Il s'agit du ABC Head Start (éducation de la petite enfance), Boyle Street Community Services Co-op, Big Brothers Big Sisters of Edmonton, HIV Network, KARA Family Support Centre et le Norwood Child and Family Resource Centre. À elles toutes, ces agences emploient quelque 240 personnes à temps plein et 77 personnes à temps partiel.

Au cours des quatre dernières années, M. Emerson leur a servi de « spécialiste des RH ». Le groupe, qui est autogéré, l'a recruté puis lui a confié son mandat. La Fondation Muttart quant à elle lui verse son salaire. Bien que la Fondation connaisse pertinemment la nature générale de son mandat et qu'elle en exige une évaluation par le groupe, elle n'en connaît pas les détails.

Lors de la première réunion, le groupe a identifié quatre domaines particuliers où il avait besoin d'aide, à savoir l'administration des salaires et des avantages sociaux, l'élaboration de politiques et de procédures, les questions touchant l'évaluation du rendement, ainsi que le recrutement (plus particulièrement la sélection et les questions autorisées, de même que les descriptions de tâche pertinentes).

Selon M. Emerson : « Les agences définissent leurs priorités mais c'est moi qui conçoit le projet, suggère qui doit faire quoi, fixe des délais approximatifs et fournis les services. En fait, je suis en quelque sorte un service des RH au bout d'une ligne téléphonique, capable de leur fournir des ressources ou de les orienter dans la bonne direction. »

M. Emerson ne se contente toutefois pas de fournir des services de RH. Le projet permet aussi aux organisations d'acquérir une capacité interne en matière de RH de façon à pouvoir confronter plus efficacement les enjeux de ce domaine à l'avenir.

« Je ne travaille pas comme un consultant typique qui dira : Voici cinq recommandations et ma facture », ajoute M. Emerson. « Étant donné que ce projet a pour objet de renforcer les capacités, je tiens à transférer à l'organisation concernée une certaine capacité résiduelle, soit en faisant appel aux mécanismes en place au sein de l'organisation, soit en créant un groupe de travail de sorte qu'une fois le projet terminé, l'organisation garde ce qu'elle a appris, de même que les compétences et les systèmes ». Il précise par ailleurs : « Chaque agence m'emploie de façon très différente.

Certaines m'appellent lorsqu'elles ont de graves problèmes, pour que je les sorte de ce mauvais pas. Je leur montre ce qu'elles auraient pu faire pour éviter de se retrouver dans cette situation, ce qui constitue ainsi une véritable expérience d'apprentissage. »

Dans une organisation, M. Emerson a facilité la refonte du système de gestion du rendement. « Nous avons constitué un groupe de travail interne composé de membres du personnel, avons mis sur pied des ateliers pour bien expliquer ce

qu'est la gestion du rendement, pourquoi l'organisation en a besoin et quels sont les différents types de modèles et d'approches. Par la suite, le groupe a conçu un système, l'a mis à l'essai, a assuré la formation des gestionnaires et des superviseurs et l'a mis en œuvre. Je reste toujours sur place pour régler les problèmes éventuels, mais l'organisation comprend suffisamment bien le concept de gestion du rendement pour trouver elle-même des solutions à ses problèmes. Elle pourra peaufiner le système au fil du temps, comme bon lui semblera. »



< suite à la page 4 >

M. Emerson précise que c'est là l'une des raisons pour lesquelles les projets pilotes ont connu autant de succès. « Les directeurs généraux y participent véritablement et y investissent du temps », précise-t-il. « Ils se rendent compte que, par définition, ce sont eux les grands patrons de l'organisation. »

Une évaluation à mi-chemin a démontré que les participants « retirent beaucoup plus du projet qu'ils ne l'avaient pensé. Ils parviennent en effet à faire certaines choses qu'ils voulaient faire depuis longtemps, dans des délais opportuns et d'une façon telle qu'ils peuvent réutiliser l'information ainsi obtenue. »

Les projets d'Edmonton et de Calgary ont pris fin en août 2006. Selon M. Emerson, la Fondation Muttart désire partager les résultats de ces projets auprès du secteur bénévole. « Nous avons démontré que le modèle fonctionne bien et qu'il est très solide. »

En guise de conclusion, il a précisé que « la plus grande difficulté consiste à connaître ces organisations et leur culture suffisamment bien pour concevoir la solution qui leur convient le mieux. Il faut vraiment s'écarter des solutions toutes faites, conserver l'intégrité d'un bon système des RH, mais en concevoir un nouveau de sorte que cela ait du bon sens pour ces agences, afin qu'elles puissent les mettre en application et les adapter. Il est facile de faire cadeau d'une Cadillac à quelqu'un mais si cette personne ne peut se la permettre il vaudrait mieux lui donner une Kia. »

Organisme privé, la Muttart Foundation apporte son soutien à des oeuvres de bienfaisance, principalement en Alberta et Saskatchewan, soit à des programmes de services sociaux concernant particulièrement les enfants et les jeunes. Elle cherche notamment à renforcer la capacité du secteur bénévole dans son ensemble.

## L'EXPÉRIENCE DES GRANDS FRÈRES GRANDES SOEURS : UN SUCCÈS QUI LAISSE SA MARQUE

« Lorsque nous sommes entrés dans le Groupe RH », a indiqué Liz O'Neill, directrice générale de Big Brothers Big Sisters d'Edmonton, « nous voulions trouver un moyen d'augmenter le nombre d'enfants

que nous aidons. On recense quelque 39 000 enfants « vulnérables » dans notre région, alors que nous n'en aidons que mille. M. Emerson nous a appuyés dans la conduite d'un examen exhaustif de l'organisation. Nous avons cherché à savoir ce que faisait le personnel par rapport au rôle qu'il pourrait jouer d'après nous. Nous avons ainsi passé à la loupe chaque activité, chaque petit bout de papier, chaque fonction, et avons changé le rôle joué par chacun et chacune. »

« Aujourd'hui, ce sont environ 2 200 enfants que nous aidons et notre personnel tire une

plus grande satisfaction de son travail », a ajouté Mlle O'Neill. « Les nouveaux systèmes (structure, salaires, processus) que nous avons mis en place nous permettront de continuer de doubler le nombre d'enfants que nous aidons jusqu'en 2010. Notre personnel en charge de la mise en valeur des fonds n'a pas changé mais il parvient dorénavant à recueillir 500 000 \$ de plus. Nous avons aussi les mêmes effectifs chargés du recrutement de bénévoles mais ils parviennent à en recruter 1 200 de plus! »

## SOYEZ TOUJOURS BIEN INFORMÉ – ABONNEZ-VOUS À NOTRE BULLETIN COURRIEL

Notre bulletin courriel – publié aux deux semaines – convient parfaitement aux gens très occupés. D'envergure nationale, on y présente en peu de mots des nouvelles et de l'information sur les RH au profit des gens du secteur bénévole et communautaire : des faits et des statistiques, de nouvelles initiatives de RH, des avis de modification aux lois et règlements en matière d'emploi, des conseils en RH, des nouvelles à propos du Conseil des RH, et bien plus encore. L'affaire vous intéresse? Rendez-vous à [www.conseilrh.ca](http://www.conseilrh.ca) et cliquez sur *Abonnez-vous* (dans la marge de gauche).