

**VERS UN CONSEIL DES RESSOURCES HUMAINES POUR LE SECTEUR
BÉNÉVOLE, COMMUNAUTAIRE ET SANS BUT LUCRATIF**

**RAPPORT DE L'ÉTUDE DE FAISABILITÉ DU CONSEIL DES RESSOURCES
HUMAINES DU SECTEUR BÉNÉVOLE ET COMMUNAUTAIRE
FÉVRIER 2005**

TABLE DES MATIÈRES

1.	RÉSUMÉ.....	3
1.1.	Survol du projet.....	3
1.2.	Les constatations dégagées des consultations.....	3
1.3.	Stratégie de gouvernance proposée	4
1.4.	Mise en œuvre	4
1.5.	Le rôle du CSRH du secteur bénévole, communautaire et sans but lucratif	4
2.	INTRODUCTION	6
2.1.	Objet.....	6
2.2.	Survol du secteur bénévole, communautaire et sans but lucratif	6
2.3.	Survol des conseils sectoriels de RH	8
2.3.1.	Leadership national	9
2.3.2.	Détermination des besoins en RH et des priorités stratégiques.....	9
2.3.3.	Élaboration et présentation de programmes	9
2.3.4.	Communication et représentation du secteur	10
3.	L'ÉTUDE DE FAISABILITÉ.....	11
3.1.	L'objet de l'étude.....	11
3.2.	Les organismes responsables	11
3.3.	Les origines du projet	11
3.4.	Méthodes et activités de consultation	12
3.4.1.	Séances de consultation dans les communautés	12
3.4.2.	Sondage en ligne.....	12
3.4.3.	Le Comité consultatif et les autres consultations	12
3.5.	Produits et retombées du projet	13
4.	CONSTATATIONS DÉGAGÉES DES CONSULTATIONS ET DU SONDAGE EN LIGNE.....	14
4.1.	Adhésion du secteur à l'établissement d'un conseil	14
4.2.	Défis d'intérêt commun	14
4.2.1.	Taille et complexité du secteur.....	14
4.2.2.	La question du financement.....	15
4.2.3.	Questions de gouvernance et de bénévolat	15
4.2.4.	La situation des femmes dans le secteur.....	15
4.3.	Le classement des grandes questions de ressources humaines	15
4.3.1.	Rémunération et avantages sociaux	16
4.3.2.	Attirer et fidéliser les bons employés	16
4.3.3.	La perception négative du secteur.....	16
4.3.4.	La gestion des gens.....	17
4.3.5.	Le développement des employés.....	17
4.4.	Discussions avec d'autres conseils sectoriels	17
4.5.	Objectifs du conseil sectoriel proposé	18
4.6.	Priorités concernant des projets et des programmes particuliers.....	19

4.7.	Priorités concernant la recherche et la consultation	19
4.8.	Questions débordant du mandat du CSRH	19
5.	MODÈLE DE GOUVERNANCE PROPOSÉ	21
5.1.	Approche	21
5.2.	Le conseil d'administration	21
5.3.	Les réseaux de soutien.....	21
5.4.	Structure et composition du CA.....	22
5.5.	La sélection des membres du CA initial	23
6.	UN CADRE POUR LE CONSEIL DES RH DU SECTEUR BÉNÉVOLE, COMMUNAUTAIRE ET SANS BUT LUCRATIF.....	24
7.	MISE EN OEUVRE	26

Vous pouvez consulter d'autres documents pertinents sur le site Web de l'Étude de faisabilité du Conseil des RH du secteur bénévole et communautaire à www.hrvs.ca/rh_conseil :

- Comité consultatif du projet de l'Étude de faisabilité du Conseil des RH du secteur bénévole et communautaire – Liste des membres
- Ce que nous avons entendu – Constatations dégagées des discussions dans les communautés à propos du Conseil des ressources humaines du secteur bénévole et communautaire
- Le secteur bénévole et communautaire s'exprime – Conclusions d'un sondage en ligne sur les priorités en matière de ressources humaines et le questionnaire du sondage

1. RÉSUMÉ

1.1. SURVOL DU PROJET

Vous trouverez, dans le présent rapport, un résumé des constatations et les prochaines étapes concernant l'établissement d'un Conseil sectoriel des ressources humaines (CSRH) pour le secteur bénévole, communautaire et sans but lucratif au Canada. Le secteur visé par l'étude englobe des organismes communautaires régionaux et nationaux qui fournissent – en mode sans but lucratif – un vaste éventail de services aux Canadiens. Tel que mentionné dans la description du projet, la définition du secteur n'englobe pas les grandes organisations quasi-publiques comme les hôpitaux, les écoles et les universités. Le CSRH s'intéressera à des questions de ressources humaines (RH) concernant les travailleurs rémunérés du secteur – environ 900 000 personnes.

L'étude de faisabilité a été menée par une équipe de projet encadrée par les deux organisations partenaires – les Fondations communautaires du Canada et Centraide Canada/United Way of Canada. C'est la Division des partenariats sectoriels de Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDCC) qui a financé l'étude dans le cadre de son programme national de conseils sectoriels. Le projet s'inspire d'une étude sur les questions et les besoins sectoriels en RH menée en 1998 par le Centre canadien de philanthropie et les Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques, ainsi que des travaux de la Table conjointe sur les moyens d'action de l'Initiative sur le secteur bénévole et communautaire du gouvernement du Canada.

L'étude a été lancée en octobre 2003 et les activités de recherche et de consultation ont été menées à terme en décembre 2004. Au nombre des activités :

- Quarante-trois séances de consultation dans 37 communautés partout au Canada;
- Un sondage en ligne auquel environ 1 200 gestionnaires et employés d'organismes ont répondu;
- Des entrevues avec des spécialistes et des décideurs d'autres conseils sectoriels, organismes publics et organismes bénévoles et communautaires;
- Un Comité consultatif national du projet qui a supervisé le déroulement du projet et a établi un cadre pour le développement d'un conseil sectoriel, y compris des options en matière de gouvernance;
- Le rassemblement des données disponibles sur les travailleurs rémunérés du secteur.

Vous trouverez dans ce rapport :

1. une analyse des constatations se dégageant des activités de recherche et de consultation;
2. une recommandation concernant un modèle de gouvernance et un cadre pour un CSRH national.

1.2. LES CONSTATATIONS DÉGAGÉES DES CONSULTATIONS

Voici les principales constatations qui se dégagent des séances de consultation :

1. Dans l'ensemble, le secteur appuie l'établissement d'un CSRH pour le secteur bénévole, communautaire et sans but lucratif.
2. En matière de gouvernance, de communication et de prestation de services, le nouveau CSRH devrait tenir compte de la diversité du secteur, c'est-à-dire la taille des organismes et leur capacité financière, leur territoire d'action – en milieu urbain ou rural –, leur environnement linguistique et culturel, leur domaine d'intervention ainsi que d'autres facteurs clés.

3. Les participants aux séances de consultation dans les communautés et les répondants au sondage en ligne ont cerné trois grands enjeux d'intérêt commun :
 - a) Les difficultés de financement auxquels sont confrontés la plupart des organismes sans but lucratif et les répercussions de ces problèmes sur la gestion des RH;
 - b) L'importance du renforcement des capacités des membres de CA et des cadres, surtout en matière de gestion des RH;
 - c) L'importance de clarifier les relations entre les employés et les bénévoles et la question de la gestion des bénévoles.

Il est attendu d'un CSRH qu'il donne son soutien ou sa collaboration aux organismes bénévoles, communautaires et sans but lucratif qui s'emploient à trouver des solutions à ces problèmes.

4. Les participants aux séances de consultation ont estimé que l'insuffisance de la rémunération et des avantages sociaux et les problèmes éprouvés à attirer et à fidéliser des employés compétents sont les deux défis en RH les plus importants que doit relever le secteur.

1.3. STRATÉGIE DE GOUVERNANCE PROPOSÉE

Afin de bien refléter l'étendue et la complexité du secteur et d'assurer des communications dans les deux sens et la reddition de comptes, le Comité consultatif du projet a proposé une stratégie de gouvernance fondée sur deux éléments : un conseil d'administration national et des réseaux de soutien.

Le conseil d'administration national serait constitué de 17 membres ayant droit de vote, 16 d'entre eux représentant les employeurs et les employés du secteur bénévole, communautaire et sans but lucratif, l'autre membre étant un représentant d'un établissement d'enseignement ou de formation. Au moins la moitié des membres du CA devraient être des femmes et sa composition devrait refléter la diversité du secteur – les régions, la taille des organisations, les domaines d'activité, les origines ethniques, linguistiques et culturelles, les minorités visibles, les groupes d'âge et d'autres facteurs.

Les réseaux de soutien permettront d'élargir la représentativité du CA, assurant une plus grande participation des représentants du secteur et faisant bénéficier davantage le CA de compétences et d'expérience dans les domaines clés des politiques et des programmes. Des réseaux pourraient être constitués dans les domaines suivants :

- Formation et apprentissage;
- Action directe et collaboration;
- Analyse d'environnement et analyse des tendances.

1.4. MISE EN ŒUVRE

Il est proposé que le CSRH soit constitué en société et qu'il soit en mesure d'entreprendre l'élaboration de programmes et la prestation de services à compter d'octobre 2005. C'est dans cette perspective qu'un conseil d'administration initial serait constitué en août 2005.

1.5. LE RÔLE DU CSRH DU SECTEUR BÉNÉVOLE, COMMUNAUTAIRE ET SANS BUT LUCRATIF

L'équipe de projet et le Comité consultatif du projet ont proposé les objectifs suivants pour le nouveau conseil sectoriel :

1. Développer une main-d'œuvre compétente, engagée et diversifiée possédant les connaissances, les aptitudes et les attributs pour répondre aux besoins des communautés à une époque où la complexité, les défis et les changements vont sans cesse croissants.

2. Rassembler les employeurs et les employés pour qu'ils exercent collectivement leur leadership et collaborent à des recherches, des stratégies et des mesures concernant le travail rémunéré dans le secteur bénévole, communautaire et sans but lucratif.
3. Représenter et faire valoir les caractéristiques et les besoins singuliers du secteur bénévole, communautaire et sans but lucratif dans ses relations avec le gouvernement, les secteurs de l'enseignement et de la formation, les autres secteurs et le grand public. Les dirigeants du projet proposent que le nouveau conseil s'acquitte des rôles suivants :
 - a) Leader et champion du développement de la main-d'œuvre rémunérée du secteur bénévole, communautaire et sans but lucratif.
 - b) Fournisseur d'outils et de ressources de RH pratiques.
 - c) Facilitateur d'actions concertées concernant les questions de RH au sein et à l'échelle du secteur.
4. Être un catalyseur de la formation et du perfectionnement et de l'accès à de l'information à propos des possibilités d'apprentissage pour les employeurs et les employés du secteur.
5. Être un centre de connaissances et d'innovation relativement aux tendances et aux stratégies concernant la main-d'œuvre, à savoir les employés rémunérés du secteur bénévole, communautaire et sans but lucratif.

Quand le nouveau conseil d'administration sera constitué à l'automne de 2005, il passera en revue les constatations détaillées de l'Étude de faisabilité et il élaborera un plan stratégique pour les trois à cinq premières années du Conseil.

2. INTRODUCTION

2.1. OBJET

Dans ce document sont présentées les constatations et les orientations stratégiques découlant d'un projet de recherche et de consultation d'une durée de 14 mois dans le cadre duquel ont été évaluées l'utilité et la faisabilité d'un Conseil sectoriel des ressources humaines (CSRH) pour le secteur bénévole, communautaire et sans but lucratif au Canada.

Dans le cadre du projet ont été menées diverses activités, dont des discussions en profondeur avec des membres de conseil d'administration, des gestionnaires et des employés d'organismes bénévoles, communautaires et sans but lucratif partout au pays, un sondage en ligne auprès de gestionnaires et d'autres employés assumant des responsabilités en ressources humaines, des entrevues avec des experts et des décideurs du gouvernement et d'organismes bénévoles, communautaires et sans but lucratif, l'établissement d'un répertoire des sources d'information sur les travailleurs rémunérés du secteur, l'élaboration de modèles de gouvernance et plusieurs réunions du Comité consultatif du projet.

Le présent rapport a pour objet de :

1. Présenter les principales constatations dégagées des activités de recherche et de consultation;
2. Recommander un modèle de gouvernance pour le CSRH national du secteur bénévole, communautaire et sans but lucratif;
3. Préciser les prochaines étapes en vue de planifier et d'établir un nouveau conseil sectoriel.

2.2. SURVOL DU SECTEUR BÉNÉVOLE, COMMUNAUTAIRE ET SANS BUT LUCRATIF

La présente initiative a surtout concerné les travailleurs rémunérés ou le travail rémunéré dans le secteur bénévole, communautaire et sans but lucratif, de même que des questions sectorielles de ressources humaines d'envergure nationale.

D'après Statistique Canada, le pays comptait quelque 161 000 organismes bénévoles, communautaires et sans but lucratif en 2003¹. Ils ont encaissé des revenus totalisant 112 milliards de dollars, dont environ le tiers attribuables aux hôpitaux, aux collèges et aux universités de plus grande taille. Le 1 % d'organismes touchant des revenus annuels de 10 millions de dollars ou plus tirent la très grande majorité environ 60 % des revenus globaux du secteur et comptent 46 % de l'ensemble des employés rémunérés; par ailleurs, les deux tiers des organismes ont signalé des revenus annuels de 100 000 \$ ou moins. Ces organismes déclarent obtenir 49 % de leur financement de sources gouvernementales, surtout provinciales.

D'autres travaux de recherche révèlent que le secteur sans but lucratif a généré 8,6 % du PIB en 1997, davantage que la contribution économique d'autres grands secteurs industriels, par exemple, les mines, le pétrole et le gaz, la vente au détail, l'hébergement et les services de restauration².

D'après les Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques³, l'ensemble du secteur sans but lucratif peut être subdivisé en deux sous-secteurs : les organismes non gouvernementaux quasi autonomes (ONGQA) et les organismes bénévoles, communautaires et sans but lucratif. Les ONGQA regroupent les écoles primaires et secondaires, les collèges, les universités, les hôpitaux et l'infrastructure publique. Le second

¹ *Force vitale de la collectivité* (2004), rapport de la première Enquête nationale auprès des organismes à but non lucratif et bénévoles, Statistique Canada; numéro au catalogue : 61-533-SIF.

² *Compte satellite des institutions sans but lucratif et du bénévolat, 1997-1999*, Statistique Canada; numéro au catalogue : 13-015-XIF.

³ L'analyse suivante s'inspire largement d'un rapport intitulé *Mapping the Non-profit Sector* de Kathryn McMullen et Grant Schellenberg, publié par les Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques, en décembre 2002, que l'on peut consulter à www.cprn.org.

sous-secteur rassemble les organismes sans but lucratif comptant des employés rémunérés et œuvrant dans les domaines de la culture, des loisirs, de la santé, de l'éducation, des services sociaux, de l'environnement et bien d'autres encore.

Parce que les ONGQA sont tellement différentes en raison de leur taille, de leur structure, de leur gouvernance et de leur financement, elles ont été exclues du projet de CSRH pour le secteur bénévole, communautaire et sans but lucratif⁴. À l'heure actuelle, les questions de développement des ressources humaines dans le sous-secteur des ONGQA sont abondamment analysées et traitées par plusieurs organismes professionnels bien établis et par divers paliers gouvernementaux⁵.

En dépit du peu de données dont on dispose, on peut affirmer sans crainte que le secteur bénévole, communautaire et sans but lucratif (ci-après « le secteur ») est un élément très important de la population active au Canada. Dans l'Enquête sur le lieu de travail et les employés de 1999 de Statistique Canada, on indique qu'environ 900 000 personnes travaillaient dans quelque 63 500 organismes du secteur, à savoir environ 8 % de l'ensemble de la population active occupée et dont la masse salariale annuelle globale est de 22 milliards de dollars. Les trois quarts de ces organismes ont moins de dix employés mais le secteur compte aussi de plus grands employeurs : la moitié de l'ensemble des travailleurs œuvrant dans des organismes comptant 50 employés ou plus. Même si l'on dispose de peu de données valables sur le taux de syndicalisation, on estime qu'environ 16 % des travailleurs sont syndiqués, les taux étant plus élevés chez les plus grands employeurs⁶.

Les femmes comptent pour environ 75 % des employés du secteur, davantage que dans les secteurs à but lucratif et des ONGQA. Voici quelques raisons susceptibles d'expliquer ce phénomène :

- La concentration habituelle des femmes dans des professions d'aide;
- Une souplesse relativement plus grande au titre des régimes de travail, avantage attrayant pour les personnes ayant des obligations familiales;
- Un accès relativement plus grand à des postes de gestion;
- Des conditions de travail et des niveaux de rémunération que les hommes sont moins susceptibles d'accepter.

Alors que 39 % des employés du secteur ont plus de 45 ans, la main-d'œuvre demeure résolument plus jeune que celle du secteur des ONGQA (et plus âgée que celle du secteur à but lucratif).

Environ 30 % des employés du secteur sans but lucratif sont titulaires d'un diplôme universitaire par rapport à 15 % dans le secteur à but lucratif et à 40 % dans les ONGQA. Quelque 30 % ont suivi des programmes d'études postsecondaires non universitaires (un taux comparable à ceux des secteurs à but lucratif et des ONGQA). Environ 33 % des employés sont des professionnels par rapport à 10 % dans le secteur à but lucratif et à 47 % dans les ONGQA.

⁴ Les fondations ou associations du secteur bénévole et communautaire qui ont pour mission d'appuyer les ONGQA sont incluses dans la portée de ce projet et font partie des organismes cibles du conseil sectoriel proposé.

⁵ Il importe de souligner que des conseils sectoriels nationaux distincts existent dorénavant dans le secteur des services de garde à l'enfance, des services policiers, des organisations environnementales et du secteur de la culture. De même, le Conseil de développement des ressources humaines autochtone exerce son leadership en RH au profit des Premières nations. Il est possible que de nouveaux conseils soient établis dans l'avenir dans les secteurs des soins de santé et du travail social.

⁶ Pour en savoir davantage à propos de l'estimation du nombre d'organismes et d'employés dans le secteur, consultez les notes de recherche de Richard Brisbois : « Comparaison des données du Compte satellite et de l'Enquête nationale sur les organismes bénévoles et sans but lucratif au profil du secteur à but non lucratif tracé par les RCRPP » (Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques, février 2005) à www.cprn.org.

Quelque 20 % des employés ont des enfants de moins de 12 ans à la maison, un taux similaire à celui des ONGQA mais plus élevé que dans le secteur à but lucratif (14 %).

On trouve dans les caractéristiques propres au secteur des raisons qui expliquent pourquoi autant de gens y travaillent et continuent à y travailler en dépit des faibles salaires et des conditions de travail stressantes qui sont souvent le lot des employés. Leur motivation, leurs objectifs professionnels, leurs attentes au titre des récompenses et de l'avancement, et leurs besoins en matière d'éducation et de formation diffèrent de ceux de la plupart des autres métiers ou professions. Tant le conseil sectoriel lui-même que les stratégies et programmes de développement des ressources humaines qu'il pourrait élaborer dans l'avenir devront très bien tenir compte de cette réalité.

Après avoir examiné les caractéristiques de la main-d'œuvre du secteur bénévole, communautaire et sans but lucratif, dont les facteurs de motivation qui lui sont propres, les auteurs du rapport *Mapping the Non-profit Sector* sont parvenus à l'importante conclusion suivante :

Dans les années à venir, le secteur à but non lucratif devra concurrencer le secteur public et le secteur à but lucratif pour attirer des travailleurs spécialisés à mesure que les membres de la génération du baby-boom prendront leur retraite. Le milieu de travail deviendra alors le point de mire – qualité des emplois, accès à des possibilités de formation et pratiques de gestion des ressources humaines⁷.

2.3. SURVOL DES CONSEILS SECTORIELS DE RH

En raison de la nature même de notre pays, le développement des ressources humaines y est complexe et difficile. Le Canada est un pays industrialisé moderne occupant un territoire immense, comptant deux principaux groupes linguistiques, une population immigrante sans cesse croissante, de grands centres métropolitains dynamiques et des populations rurales très dispersées, sans oublier les Autochtones. Nous sommes un État fédéral où ce sont les provinces qui ont compétence en matière de formation et d'accréditation professionnelles alors que la capacité de poursuivre des objectifs nationaux de RH est surtout le fait du gouvernement national. On observe des différences et des iniquités régionales fort distinctes, alors que les provinces et les territoires n'ont pas tous les mêmes moyens d'investir dans des infrastructures et des programmes de ressources humaines.

Il existe des défis fondamentaux en ressources humaines qui ont une incidence sur pratiquement tous les secteurs d'activité économique canadiens. Le plus important, dans l'immédiat, c'est le départ à la retraite d'un nombre de plus en plus grand de membres de la génération du baby-boom. Les membres de ce groupe d'âge ont occupé une très forte proportion des métiers et des professions au cours des trois dernières décennies, dans une certaine mesure au détriment des cohortes de jeunes qui s'efforcent de se bâtir une carrière. Les travailleurs plus âgés, au moment de leur départ, emportent avec eux les connaissances et les compétences qu'ils ont acquises au fil des ans et qu'il faut remplacer. Or, dans de nombreux secteurs, les jeunes travailleurs n'ont pas reçu la formation et ne possèdent pas l'expérience pratique pour prendre la relève. De nouveaux immigrants possèdent ces connaissances et cette expérience, mais les obstacles à leur pleine intégration à la population active perdurent.

Il résulte de la retraite des baby-boomers et de la croissance forte et soutenue de l'économie canadienne des pénuries critiques de travailleurs qualifiés. La conséquence? Un marché du travail beaucoup plus compétitif où tous les secteurs devront dorénavant consacrer davantage d'attention au recrutement et à la fidélisation de leurs employés.

⁷ Mapping the Non-profit Sector, op cit; p. 5.

Un autre défi multisectoriel très important en matière de RH : les trois quarts des employés canadiens travaillent dans de petites entreprises et dans des organismes sans but lucratif. Ces entreprises et organismes, dans bien des cas, n'ont pas les moyens de financer la formation permanente de leurs employés. Les plus grands employeurs sont peut-être davantage en mesure de gérer le renouvellement continu de leur effectif, mais les petites et moyennes entreprises doivent se concerter afin de pouvoir composer de façon soutenue avec les questions de RH.

Le gouvernement fédéral ne donne ni formation ni d'accréditation professionnelle mais il s'intéresse beaucoup au développement des ressources humaines. Dans une économie nationale du savoir très dépendante de la mondialisation, la productivité et la compétitivité sont directement fonction des connaissances et des aptitudes des travailleurs. Dans l'ensemble, l'économie canadienne mise aussi sur des niveaux élevés de mobilité entre les régions pour combler les besoins en constante évolution en travailleurs qualifiés. La diversité des systèmes de formation et d'accréditation fait souvent obstacle à cette mobilité.

Dans le cadre de son Programme de partenariats sectoriels, RHDCC prête son concours à un grand nombre de secteurs pour qu'ils cernent leurs besoins propres et renforcent leur capacité à relever leurs défis en RH. Les conseils s'acquittent des fonctions générales suivantes au profit de leur secteur :

2.3.1. LEADERSHIP NATIONAL

Bon nombre de secteurs disposent de peu de moyens pour aborder de façon concertée les questions de RH. Souvent, ils ne peuvent compter sur un leadership national efficace ou encore on y trouve des organismes qui se font concurrence et qui défendent des intérêts divergents des employeurs et des employés. Un conseil efficace rassemble ces différents groupes autour d'une même table pour examiner des questions d'intérêt commun et parler d'une seule voix, à l'échelle nationale, des questions de RH propres au secteur.

2.3.2. DÉTERMINATION DES BESOINS EN RH ET DES PRIORITÉS STRATÉGIQUES

En misant sur des activités de recherche et de consultation, les conseils sectoriels rassemblent de l'information essentielle à propos de la taille, de l'étendue et de la composition d'un secteur, de sa contribution à l'économie, des tendances courantes au titre de la main-d'œuvre et des défis courants et futurs en RH. Même si chaque conseil suit sa propre voie, la plupart franchissent les étapes de recherche et de planification suivantes :

- a. Une première **étude de délimitation de l'étendue** afin de définir les paramètres du secteur, d'identifier les principaux groupes d'intervenants, d'évaluer les tendances en matière de RH et les enjeux immédiats, et d'arrêter les priorités en vue d'entreprendre l'élaboration de programmes de RH;
- b. Une vaste **analyse de la situation** en vue de rassembler les connaissances et les données existantes se trouvant dans des systèmes de données secondaires et dans les rapports de recherche industrielle et universitaire;
- c. Une **étude sectorielle** afin de cerner les lacunes dans les connaissances et d'identifier les priorités stratégiques en RH moyennant la recherche de renseignements auprès de sources primaires et des consultations intensives auprès des intervenants;
- d. L'élaboration d'un **plan stratégique de RH national** à la lumière des constatations de l'analyse de la situation et de l'étude sectorielle, en empruntant un processus axé sur la participation intensive des intervenants.

2.3.3. ÉLABORATION ET PRÉSENTATION DE PROGRAMMES

Les conseils sectoriels sont financés par RHDCC et chargés d'élaborer et de diffuser des programmes d'enseignement et de formation bien adaptés aux besoins en RH constatés dans le cadre des activités de recherche et de consultation. Habituellement, ils n'obtiennent pas de fonds du gouvernement fédéral pour donner de la formation et se charger de l'accréditation professionnelle car ce sont des questions qui relèvent de la compétence des provinces. Les nouveaux programmes sont, règle générale, présentés par des établissements d'enseignement, des organisations industrielles ou des organisations régionales de type conseil sectoriel.

2.3.4. COMMUNICATION ET REPRÉSENTATION DU SECTEUR

Même si les conseils sectoriels s'en tiennent, règle générale, à un mandat strict ne concernant que les RH, ils représentent souvent leur secteur quand il est question de politiques publiques d'intérêt pour l'ensemble du secteur susceptibles d'avoir des répercussions appréciables dans le domaine des RH. Ils sont aussi consultés par les comités parlementaires, les groupes de travail et les autres organismes d'élaboration de politiques en raison de leurs compétences spécialisées et de leur capacité à bien représenter leur secteur. Les conseils participent aussi à des activités de sensibilisation du public dans le but de mieux renseigner le grand public quant aux questions sectorielles et de promouvoir une image positive du secteur aux fins du recrutement d'employés.

3. L'ÉTUDE DE FAISABILITÉ

3.1. L'OBJET DE L'ÉTUDE

L'étude de faisabilité avait pour objet d'amener les principaux intervenants à discuter de l'utilité et de la faisabilité d'établir un CSRH pour le secteur bénévole, communautaire et sans but lucratif au Canada. Il s'agissait de recueillir les commentaires et conseils des intervenants et des experts sur les orientations stratégiques et le modèle de gouvernance du conseil sectoriel. L'Équipe du projet s'est employée à dégager des points de convergence chez les intervenants concernant les grands défis en ressources humaines que doit relever le secteur bénévole, communautaire et sans but lucratif ainsi que relativement aux priorités d'action connexes. Les questions suivantes ont fait l'objet d'un examen approfondi :

- Quels sont les défis en ressources humaines qu'un conseil national des ressources humaines pourrait (ou devrait) aborder?
- Comment un tel conseil pourrait-il aider le secteur à relever ces défis?
- Quelle serait la structure d'un tel conseil et comment fonctionnerait-il?

Dans l'étude, on a examiné les investissements en temps, en argent et en autres ressources que devrait faire le secteur pour établir et exploiter le conseil sectoriel proposé. On a aussi tenté de cerner et d'évaluer les avantages que procurerait un conseil au secteur au titre de l'examen de défis en ressources humaines et de la fourniture de produits et services pratiques. Enfin, les chevauchements possibles avec des conseils sectoriels de RH existants ont été examinés, par exemple, avec le Conseil des ressources humaines du secteur culturel, le Conseil sectoriel des ressources humaines du secteur des services de garde à l'enfance et le Conseil de développement des ressources humaines autochtones.

3.2. LES ORGANISMES RESPONSABLES

L'Étude de faisabilité du CSRH du secteur bénévole et communautaire était pilotée par une équipe de projet sous la direction de deux organismes partenaires – les Fondations communautaires du Canada et Centraide Canada/United Way of Canada. La Division des partenariats sectoriels de Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDCC) a financé l'étude dans le cadre de son programme national de conseils sectoriels.

De la mi 2002 à mars 2005, les Fondations communautaires du Canada et Centraide Canada/United Way of Canada ont collaboré à la réalisation du projet « Développement des ressources humaines dans le secteur bénévole et communautaire » afin de fournir aux organismes du secteur de l'information et des outils de RH pratiques. Ce projet, financé par Ressources humaines (Développement social) dans le cadre de l'Initiative sur le secteur bénévole et communautaire, a été entrepris dans la perspective qu'il constituait la première étape en vue d'établir un mécanisme permanent d'examen des questions de ressources humaines d'intérêt pour les travailleurs rémunérés du secteur bénévole, communautaire et sans but lucratif.

3.3. LES ORIGINES DU PROJET

L'étude a été lancée en octobre 2003 et les activités de recherche et de consultation ont été menées à terme en décembre 2004. Dans ce projet, on a tenu compte des travaux du Centre canadien de philanthropie et des Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques qui, en partenariat, ont été les premiers à se pencher sur l'idée d'un conseil sectoriel pour le secteur bénévole, communautaire et sans but lucratif dans le cadre d'une étude effectuée en 1998. Dans la présente étude, on s'est aussi inspirée des connaissances et des orientations stratégiques proposées par la Table conjointe sur les moyens d'action de l'Initiative sur le secteur bénévole et communautaire du gouvernement du Canada du Projet sur les ressources humaines du secteur bénévole et communautaire, sans oublier le Programme des conseils sectoriels de RHDCC.

3.4. MÉTHODES ET ACTIVITÉS DE CONSULTATION

Dans le cadre du projet, il y a eu trois grandes consultations auprès des principaux intervenants :

- Des séances de consultation dans les communautés;
- Un sondage en ligne;
- Un comité consultatif de projet.

3.4.1. SÉANCES DE CONSULTATION DANS LES COMMUNAUTÉS

En mai et juin 2004, des rencontres avec des intervenants ont été organisées dans 37 communautés du pays. Ces séances de consultation avaient pour but de recueillir les opinions et les observations de leaders d'un vaste éventail d'organismes du secteur bénévole, communautaire et sans but lucratif du Canada. Au total, il y a eu 417 participants, dont environ 40 % étaient des directeurs généraux ou PDG. Plus de la moitié des organismes représentés comptaient moins de dix employés permanents à plein temps. Environ 16 % travaillaient dans des organismes où les employés sont syndiqués, le secteur des services sociaux étant celui qui a compté le plus de représentants.

L'Équipe du projet a fait appel à des organismes locaux et régionaux pour recruter les participants et organiser les rencontres. Lors de chaque séance d'une demi-journée, de 8 à 12 personnes ont participé à des discussions sur des enjeux de ressources humaines courants et naissants ainsi qu'à l'examen des façons dont un conseil des ressources humaines pourrait les aborder. Dans la plupart des groupes, les participants ont en mesure de faire valoir les caractéristiques sociales et économiques de leurs régions. Les discussions ont surtout porté sur des questions pertinentes pour les travailleurs rémunérés, tout en abordant également la question des travailleurs bénévoles ainsi que d'autres défis en matière de ressources humaines.

Un ordre du jour normalisé a été utilisé pour les réunions et les constatations se dégageant de chacune des séances ont été consignées dans un gabarit afin d'établir un cadre rigoureux et uniforme d'analyse de l'information et de dégagement des constatations.

3.4.2. SONDAGE EN LIGNE

Les services de ePenso.Com ont été retenus pour effectuer un sondage en ligne. Ce dernier a été structuré afin de recueillir auprès de tous les milieux des commentaires sur les questions et les besoins propres au secteur bénévole, communautaire et sans but lucratif et sur la façon dont un conseil sectoriel pourrait les aborder. Dans ses travaux, l'Équipe du projet a été épaulée par des organismes sectoriels qui ont fait connaître le sondage et en ont distribué le questionnaire aux membres de leurs réseaux.

Le questionnaire de sondage comptait 24 questions fermées et 3 questions ouvertes et donnait l'occasion aux participants de formuler des commentaires généraux sur des questions de ressources humaines. Au total, il y a eu 1 193 répondants durant la période de cinq semaines du sondage, surtout des directeurs généraux ou PDG comptant de deux à cinq années de service dans leur organisme d'appartenance actuel et de 11 à 20 ans d'expérience dans le secteur. Près de la moitié ont indiqué avoir reçu de la formation en gestion des ressources humaines. Leurs principaux domaines d'activité : les services sociaux et les soins de santé. Leur organisme œuvrait surtout dans des quartiers de grandes agglomérations urbaines.

3.4.3. LE COMITÉ CONSULTATIF ET LES AUTRES CONSULTATIONS

Le Comité consultatif du projet s'est avéré une source précieuse d'information et de conseils d'experts tout au long du processus de recherche et de consultation. Voici un extrait du mandat du Comité :

... formuler des commentaires et observations et prodiguer des conseils en vue d'éclairer les responsables du projet et assurer un dialogue fructueux avec les organismes du secteur bénévole et communautaire concernant le développement d'un (CSRH).

Le Comité a aussi été perçu comme un intermédiaire entre le secteur et l'Équipe de projet en mesure de diffuser de l'information aux groupes du secteur oeuvrant dans leurs sphères d'influence.

Le Comité rassemblait des leaders experts, très expérimentés, représentatifs d'organismes nationaux, régionaux et communautaires du secteur bénévole, communautaire et sans but lucratif de toutes les régions du pays. Il s'est réuni à quatre reprises durant le projet afin de procéder à des examens et de prodiguer des conseils sur les méthodes de recherche et de consultation, sur l'interprétation des constatations et sur l'élaboration des orientations stratégiques. Lors de leur dernière réunion, en décembre 2004, les membres du Comité ont convenu que, à la lumière de l'information fournie et des indications données par le secteur dans le cadre du processus de consultation, le projet devrait aller de l'avant avec la mise en œuvre d'un CSRH national pour le secteur bénévole, communautaire et sans but lucratif.

Dans l'ensemble, les travaux du Comité consultatif et du projet ont grandement bénéficié des conseils d'experts de représentants des organismes suivants :

- Ressources humaines et Développement des compétences Canada
- Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques
- Fondations communautaires du Canada
- Centraide Canada/United Way of Canada

Un certain nombre de conseils sectoriels, par exemple, le Conseil des ressources humaines du secteur culturel, le Conseil sectoriel des ressources humaines du secteur des services de garde à l'enfance, le Conseil sectoriel de RH de l'industrie du tourisme, le Conseil de développement des ressources humaines autochtones et l'Alliance des conseils sectoriels ont joué un rôle déterminant dans la communication d'information et de conseils à l'Équipe du projet.

3.5. PRODUITS ET RETOMBÉES DU PROJET

Dans le cadre du projet, il y a eu production des ressources et des documents suivants :

- Un document d'information en prévision des séances de consultation;
- Des comptes rendus de chacune des séances de consultation;
- Un rapport « Ce que nous avons entendu » produit au terme des consultations dans les communautés;
- Un rapport « Le secteur bénévole et communautaire s'exprime » présentant les constatations se dégageant du sondage en ligne.

En outre, ont été produits un document sur le cadre, une proposition de modèle de gouvernance et un plan de transition afin d'alimenter les débats et les activités de planification du Comité consultatif du projet.

Certains de ces documents et d'autres éléments d'information à propos du projet peuvent être consultés dans le site Web : www.hrvs.ca/rh_conseil.

4. CONSTATATIONS DÉGAGÉES DES CONSULTATIONS ET DU SONDAGE EN LIGNE

Dans cette section sont présentées les principales constatations dégagées de l'Étude de faisabilité. Elles s'inspirent des observations formulées lors des séances de consultation dans les communautés et des conclusions du sondage en ligne, deux activités complémentaires. La structure des séances de consultation visait à amener les participants à se pencher sur des questions préétablies sans toutefois restreindre la liberté de chaque groupe d'orienter les échanges. Dans le sondage en ligne, on a récupéré certaines des questions abordées dans les séances de consultation afin de rassembler de l'information comparable auprès d'un plus vaste public. Les autres questions du sondage en ligne avaient pour but d'éclairer davantage l'interprétation des constatations se dégageant des consultations. Règle générale, il y a cohérence entre les constatations de ces deux activités, les différences étant mises en relief ci-dessous. Vous trouverez davantage d'information à cet égard dans les rapports présentés dans le site Web du projet à www.hrvs.ca/rh_conseil.

4.1. ADHÉSION DU SECTEUR À L'ÉTABLISSEMENT D'UN CONSEIL

La conclusion générale, à la lumière des commentaires du secteur, c'est que l'établissement d'un CSRH national engendrera des avantages appréciables pour le secteur bénévole, communautaire et sans but lucratif du Canada. Pratiquement tous les participants aux séances de consultation dans les communautés ont souscrit à l'idée d'un CSRH. Les intervenants d'un vaste éventail de sous-secteurs se sont entendus quant aux défis urgents en ressources humaines que doit relever le secteur et aux stratégies appropriées à élaborer à cet égard.

Il faut mentionner qu'une minorité de participants ont exprimé des réserves à propos de la viabilité et de l'utilité d'un CSRH. Leurs préoccupations concernent deux éléments clés :

- Le risque que l'établissement d'un CSRH détourne des efforts et de l'attention des autres priorités, surtout du problème de l'accès à du financement durable;
- La capacité restreinte des organismes du secteur, surtout des plus petits, de participer de façon utile à un CSRH national (et, implicitement, le risque qu'ils soient davantage marginalisés au sein du secteur).

Dans le sondage en ligne, auquel ont participé près de 1 200 personnes, il n'y a eu aucun commentaire défavorable à la création d'un conseil sectoriel pour le secteur bénévole, communautaire et sans but lucratif, même si certains répondants ont indiqué que des questions autres que les RH qui ont une incidence sur le secteur devraient être abordées en priorité.

4.2. DÉFIS D'INTÉRÊT COMMUN

4.2.1. TAILLE ET COMPLEXITÉ DU SECTEUR

Des intervenants ont indiqué clairement qu'il faut bien tenir compte de la taille et de la complexité du secteur bénévole, communautaire et sans but lucratif, surtout des besoins différents selon les sous-secteurs et des défis différents que doivent relever les petites et grandes organisations et communautés. Par exemple, il est moins probable que les petits organismes offrent des avantages sociaux à leurs employés. Par ailleurs, il est fort probable qu'ils disposent d'une moins grande capacité en gestion des ressources humaines et qu'ils proposent moins de perspectives d'avancement professionnel à leurs employés.

Les participants ont soulevé plusieurs contraintes importantes d'ordre juridique et géographique concernant les besoins et la capacité en gestion des ressources humaines des organismes œuvrant dans des milieux différents. Par exemple, les normes d'emploi, les lois sur les droits de la personne et les exigences de financement et de passation de contrats varient selon les provinces et les territoires.

Les organismes servant de petites communautés, des communautés rurales ou des communautés du Nord doivent relever des défis particuliers, dont le recrutement d'employés à même un bassin relativement faible de travailleurs qualifiés, des possibilités restreintes de formation, la démarcation ambiguë entre le travail rémunéré et bénévole et, surtout dans le Nord, les travailleurs qui sont isolés de leurs pairs.

4.2.2. LA QUESTION DU FINANCEMENT

Dans pratiquement toutes les séances, les participants ont fait valoir leurs préoccupations relativement à l'instabilité financière courante qui a une incidence sur la plupart des organismes bénévoles, communautaires et sans but lucratif. Les problèmes de financement se répercutent sur presque tous les aspects des activités des organisations, dont la gestion des ressources humaines. Les participants ont soulevé des questions concernant le niveau, la durée et la pérennité du financement, les conditions de financement et les procédures très souvent fastidieuses d'obtention de financement.

D'après les participants, l'insuffisance du financement au titre des opérations et des processus de base, dont les ressources humaines, empêche leur capacité à planifier, à prendre des engagements à long terme tant envers leurs employés que leurs clients, et à décider de la meilleure affectation des ressources limitées dont ils disposent. Ces défis sont exacerbés par des horizons de financement à court terme, par le virage du mode de financement de programme au profit du mode de financement de projet, et par la lourdeur sans cesse croissante des procédures de demandes de financement.

On se préoccupe aussi du désengagement de l'État quant à ses obligations administratives et de prestation de services au détriment des organismes du secteur bénévole, communautaire et sans but lucratif et des exigences sans cesse accrues de reddition de comptes imposées par les organismes publics de financement.

4.2.3. QUESTIONS DE GOUVERNANCE ET DE BÉNÉVOLAT

De nombreux commentaires donnent à penser que le nouveau CSRH devrait jouer un rôle important dans le renforcement de la capacité du secteur en matière de gouvernance et de gestion des RH. Les intervenants ont aussi indiqué que les principes de gouvernance des CA et les relations avec les bénévoles sont de grandes priorités. Les conseils d'administration ne saisissent pas toujours bien leurs responsabilités en matière de gestion des ressources humaines et il faudra peut-être donner aux administrateurs davantage de formation. Les questions relatives au bénévolat regroupent la relation entre le travail rémunéré et le travail bénévole, le recrutement et la gestion des bénévoles et la gestion des relations entre les bénévoles et les employés rémunérés.

4.2.4. LA SITUATION DES FEMMES DANS LE SECTEUR

Une autre préoccupation : l'examen des questions concernant les taux salariaux inférieurs à la norme de certains emplois dans le secteur. Certains intervenants estiment qu'il s'agit d'une conséquence de la très grande présence de travailleurs féminins dans le secteur, surtout dans les postes d'aide où les femmes sont majoritaires. On estime que le CSRH devra bien tenir compte de la problématique hommes-femmes, surtout dans ses recherches.

4.3. LE CLASSEMENT DES GRANDES QUESTIONS DE RESSOURCES HUMAINES

Dans les séances de consultation, les participants ont été invités à classer dans l'ordre d'importance et à commenter les cinq grandes questions de ressources humaines suivantes :

4.3.1. RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES SOCIAUX

Cette question, les participants aux séances de consultation l'ont classée au premier rang des grandes questions de ressources humaines, tous les groupes l'ayant abordée. Près du tiers des participants ont estimé qu'elle était la plus grande priorité, alors que 11 % ont retenu, à titre de plus grande priorité, d'autres questions liées au financement. Dans le sondage en ligne, cependant, la question de la rémunération et des avantages sociaux s'est classée à l'avant-dernier rang⁸.

- Les participants aux séances de consultation ont fait état d'un certain nombre de problèmes résultant de faibles salaires et de régimes d'avantages sociaux moins généreux, notamment :
- La difficulté d'attirer et de fidéliser des employés compétents;
- Davantage de stress et d'épuisement professionnel chez les employés;
- Un contexte difficile pour ce qui est des relations syndicales-patronales;
- La pression exercée pour que les employés prennent congé au lieu de demander le paiement des heures supplémentaires, alourdissant ainsi la charge de travail des autres employés.

4.3.2. ATTIRER ET FIDÉLISER LES BONS EMPLOYÉS

Les répondants au sondage en ligne ont classé cette question au premier rang, alors que dans les séances de consultation, elle a cédé ce rang à la rémunération et aux avantages sociaux. Les intervenants ont fait valoir que les questions de recrutement et de fidélisation sont étroitement liées à d'autres préoccupations et priorités, entre autres :

- Les autres questions liées au financement, par exemple, la faible rémunération, l'absence d'avantages sociaux et de sécurité d'emploi, le stress, le surmenage et l'épuisement professionnel;
- La complexité sans cesse croissante du travail dans le secteur bénévole, communautaire et sans but lucratif;
- Les besoins en formation et en ressources de formation;
- La perception négative qu'ont les gens du secteur bénévole, communautaire et sans but lucratif et du travail qui y est accompli.

4.3.3. LA PERCEPTION NÉGATIVE DU SECTEUR

Cette question a été qualifiée de plus importante par 9 % des participants aux séances de consultation, la classant ainsi au troisième rang, mais au dernier rang par les répondants au sondage en ligne. Les participants ont indiqué que travailler dans le secteur est perçu comme une occasion de contribuer de façon valable à l'avancement de la société et d'utiliser un vaste éventail de compétences. Il demeure que l'on sous-évalue le secteur. Trop souvent, on estime que c'est un endroit où les gens travaillent de longues heures pour un petit salaire et qu'il s'agit d'un tremplin vers un emploi au gouvernement ou dans un autre secteur. Parmi les solutions possibles, les participants ont proposé de doter le secteur bénévole, communautaire et sans but lucratif d'une voix forte pour bien informer le public et promouvoir les réalisations et les points forts du secteur. Il importe aussi de définir clairement les rôles des membres de conseil d'administration, des employés et des bénévoles.

⁸ Les différences dans les réponses obtenues lors des séances de consultation dans les communautés et dans le sondage en ligne pourraient tenir au fait que, dans les communautés, les discussions ont eu tendance à porter sur des questions d'intérêt commun concernant les ressources humaines, surtout les problèmes de financement.

4.3.4. LA GESTION DES GENS

Les répondants au sondage en ligne ont classé cette question au second rang et les participants aux séances de consultation, au quatrième rang. L'un des thèmes dominants chez ces derniers : l'incidence sans cesse croissante du stress et de l'épuisement professionnel attribuables à la surcharge de travail et au temps qu'il faut y mettre. Au nombre des autres problèmes soulevés :

- Le peu de temps dont disposent les gestionnaires, vu leur charge de travail, pour superviser et encadrer des employés;
- La connaissance restreinte des rôles et des responsabilités des membres de conseil d'administration en matière de gestion des ressources humaines;
- Le besoin de se donner des pratiques et des outils améliorés de gestion, dont concernant l'évaluation du rendement, les descriptions d'emploi, la planification de la relève et la gestion des risques;
- Le défi, pour les conseils d'administration, de se tenir au courant de l'évolution des lois et des règlements en matière d'emploi.

Dans leurs échanges, les participants ont établi des liens entre leurs préoccupations concernant la gestion des RH et un certain nombre d'autres problèmes importants, par exemple, l'impact négatif de l'instabilité du financement sur le moral des employés, les questions de gouvernance et le besoin de donner de la formation en gestion et d'adopter des pratiques de recrutement efficaces.

4.3.5. LE DÉVELOPPEMENT DES EMPLOYÉS

Cette question s'est classée au dernier rang chez les participants aux séances de consultation dans les communautés, et au troisième rang chez les répondants au sondage en ligne. Les participants aux séances de consultation ont mentionné que les organismes proposent relativement peu de possibilités de formation et de perfectionnement à leurs employés et que cela tient aux raisons suivantes :

- La faible pertinence, l'accessibilité et l'abordabilité des cours de formation existants;
- L'ensemble complexe de compétences requises pour travailler dans le secteur;
- L'impact sur les opérations des organismes de l'absence d'employés en cours de formation.

Les participants ont mentionné des besoins particuliers en gestion (p. ex., gestion des finances et des ressources humaines) et en formation (développement du leadership, rédaction de propositions, technologie) que les organismes devraient combler de façon plus efficace. Ils ont aussi proposé des stratégies pour appuyer le développement des employés, entre autres :

- Collaboration accrue avec des organismes tant de l'intérieur que de l'extérieur du secteur;
- Programmes de mentorat et d'encadrement;
- Accès amélioré à diverses possibilités d'apprentissage, y compris la formation en ligne;
- Présentation de cours par les universités et collèges en vue de préparer les étudiants à travailler dans le secteur bénévole, communautaire et sans but lucratif.

4.4. DISCUSSIONS AVEC D'AUTRES CONSEILS SECTORIELS

Tel que mentionné précédemment, l'équipe de l'Étude de faisabilité a rencontré des représentants du Conseil des ressources humaines du secteur culturel, du Conseil sectoriel des ressources humaines du secteur des services de garde à l'enfance et du Conseil de développement des ressources humaines autochtones afin de leur expliquer l'objet de l'étude de faisabilité et d'examiner plus précisément avec eux la question des chevauchements possibles. Les représentants des conseils sectoriels ont convenu du bien-fondé d'établir des communications entre le Conseil des RH du secteur bénévole, communautaire et sans but lucratif et leurs conseils sectoriels respectifs afin d'éviter les chevauchements mais aussi afin de cerner des possibilités de collaboration relativement à des projets particuliers ou à des questions d'intérêt commun.

4.5. OBJECTIFS DU CONSEIL SECTORIEL PROPOSÉ

La très vaste majorité ont convenu que le but premier du nouveau conseil devrait être de s'assurer que le secteur bénévole, communautaire et sans but lucratif dispose des ressources humaines rémunérées dont il a besoin pour améliorer la qualité de vie des Canadiens et de leurs communautés.

Quant au mode de fonctionnement du nouveau conseil, quatre orientations ont été dégagées des consultations. Le nouveau CSRH devrait :

- *Refléter la diversité et la complexité du secteur* en regroupant des organismes de diverses tailles, des milieux ruraux et urbains, de régions différentes, dont du Nord, sans oublier des représentants des différents groupes linguistiques et sous-secteurs, et d'organismes à divers stades de développement.
- *Travailler avec les instances existantes* à savoir collaborer avec les réseaux et les organismes provinciaux, régionaux et communautaires existants, notamment dans le but de les renforcer, ainsi que collaborer avec les organismes nationaux des sous-secteurs et de l'extérieur du secteur bénévole, communautaire et sans but lucratif.
- *Établir des liens avec les citoyens et être présent dans les communautés* en communiquant régulièrement et efficacement avec eux au moyen de nombreux canaux, en présentant des ateliers dans les communautés et en rendant le conseil accessible par l'entremise de personnes ressources au niveau provincial, local et (ou) régional.
- *Minimiser les coûts à régler par les organismes* en rendant les produits abordables, en n'exigeant pas de contribution financière des organismes et en réglant les menues dépenses des gens qui participent à la gouvernance du conseil et à d'autres activités.

Dans leurs échanges à propos de ce qu'un nouveau CSRH pourrait vraiment faire en matière de programmes et de services, les participants ont proposé un certain nombre d'activités, entre autres :

- Jouer le rôle de centre d'information et de centre de diffusion d'information, de ressources et d'outils pratiques, dont de meilleures pratiques;
- Rehausser la visibilité du secteur pour en faire un milieu de travail désirable, sensibiliser davantage les gens et s'attaquer aux questions concernant les employés rémunérés;
- Assurer un accès à des spécialistes en gestion des ressources humaines et en droit;
- Organiser des activités où les organismes pourront partager compétences et information, et collaborer à la résolution de problèmes de RH communs;
- Effectuer de la recherche et surveiller les tendances en RH;
- Donner de la formation en gestion des ressources humaines.

Par ailleurs, les participants ont réclamé que l'action du conseil proposé porte sur des questions sectorielles d'intérêt commun qui ont une incidence sur les problèmes de ressources humaines ou qui sont la conséquence de problèmes de ressources humaines. Entre autres, il s'agit de revendiquer des améliorations au financement et de renforcer la capacité des organismes du secteur bénévole, communautaire et sans but lucratif.

4.6. PRIORITÉS CONCERNANT DES PROJETS ET DES PROGRAMMES PARTICULIERS

Dans le sondage en ligne, les répondants ont proposé un certain nombre de projets à court et à long terme que pourrait poursuivre le CSRH. Parmi les priorités immédiates, des ateliers ou des séminaires pour développer les compétences des employés. À cet égard, 71 % des répondants au sondage en ligne ont retenu la communication en tant que domaine le plus important de développement des compétences; viennent ensuite le leadership et la gestion des partenariats. Les répondants au sondage en ligne ont aussi cerné des besoins futurs dans les domaines suivants :

- Outils et meilleures pratiques de planification de la relève;
- Formation en gestion des ressources humaines;
- Amélioration du réseautage auprès de responsables des RH du secteur.

4.7. PRIORITÉS CONCERNANT LA RECHERCHE ET LA CONSULTATION

Il a résulté du sondage en ligne et des discussions avec le Comité consultatif des suggestions de recherche et de consultation à mener par le conseil des RH, certaines à court terme, d'autres à plus long terme. Voici les priorités à court terme :

- Information sur des cours de formation facilement accessibles et abordables;
- Outils et meilleures pratiques de gestion du rendement;
- Diffusion régulière de données et d'information sur la rémunération et les avantages sociaux;
- Diffusion d'information à propos des lois sur l'emploi et de leurs conséquences pour les organismes bénévoles, communautaires et sans but lucratif.

Au titre des besoins en recherche à long terme, voici les suggestions :

- Exécution d'études sur la nature et la qualité des emplois dans le secteur bénévole, communautaire et sans but lucratif;
- Analyse des besoins en compétence et des lacunes en compétence;
- Détermination des nouveaux emplois et des exigences au plan des compétences.

4.8. QUESTIONS DÉBORDANT DU MANDAT DU CSRH

Durant les discussions, les participants ont soulevé des préoccupations qui débordent du développement des ressources humaines et des mandats habituels des CSRH.

La plus importante concerne la « crise de financement » à laquelle sont confrontés de nombreux organismes bénévoles, communautaires et sans but lucratif, la conséquence d'une décennie de désengagement de l'État et de restructuration des dépenses et des services publics. Certains intervenants ont soutenu que le nouveau CSRH devrait faire de la revendication publique et politique et s'employer à défendre les intérêts du secteur. Quelques-uns sont allés encore plus loin, laissant entendre qu'un CSRH ne serait pas pertinent à moins qu'il ne parvienne à obtenir du financement adéquat et stable pour le secteur.

Dès le début, les membres de l'Équipe du projet et du Comité consultatif ont porté une très grande attention aux questions relatives au mandat et à la possibilité qu'il y ait chevauchement ou concurrence avec des organisations et des associations existantes. Il a été établi clairement que la mission du CSRH proposé serait d'appuyer le développement des ressources humaines dans le secteur moyennant des programmes et des services pratiques, de même que d'effectuer, de façon régulière, de la recherche et de la consultation. Le CSRH ne ferait pas de revendication politique sauf dans le domaine du développement des RH.

Les dirigeants du projet conviennent du bien-fondé des préoccupations du secteur en matière de financement et de questions connexes. Ils estiment qu'à cet égard, le nouveau CSRH pourra collaborer avec d'autres organismes du secteur, voire même les épauler au besoin. À l'échelle du pays, il y a des groupes locaux, provinciaux et régionaux qui défendent les intérêts du secteur. À l'échelle nationale, les organismes suivants exercent dorénavant leur leadership en matière de politiques et de recherche :

- Le Forum sur le secteur bénévole et communautaire (FSBC) et le Conseil canadien du développement social (CCDS) sont les fers de lance de travaux sur les questions de financement;
- Le Centre canadien de philanthropie (CCP) et le Regroupement des organisations nationales bénévoles (ONB) ont uni leurs forces pour créer une nouvelle organisation nationale – Imagine Canada. Elle aura pour mandat d'œuvrer dans les domaines de l'élaboration de politiques, des communications et des alliances entre les secteurs public-privé-bénévole;
- Bénévoles Canada s'emploie à renforcer la capacité organisationnelle à l'échelle du secteur dans la perspective de faciliter les relations avec les bénévoles;
- La Fédération canadienne des réseaux du secteur bénévole rassemble des réseaux d'organismes bénévoles et communautaires de différents sous-secteurs œuvrant sur des territoires bien définis et se penche sur des questions d'intérêt pour l'ensemble du secteur, tout en établissant des liens en vue de faciliter le partage d'information.

Un nouveau CSRH pour le secteur bénévole, communautaire et sans but lucratif devrait échanger et collaborer avec ces réseaux et organisations. À cet égard, l'Équipe du projet a déjà communiqué les constatations dégagées des consultations à propos du bénévolat avec Bénévoles Canada. De la même façon, les commentaires des intervenants concernant les défis en matière de financement du secteur ont été communiqués au CCDS et au FSBC.

5. MODÈLE DE GOUVERNANCE PROPOSÉ

5.1. APPROCHE

Il ressort clairement des consultations qu'un CSRH national pour le secteur bénévole, communautaire et sans but lucratif devra composer avec des défis singuliers en matière de gouvernance. Le secteur est l'un des plus importants de la population active canadienne quant au nombre d'employés et d'associations d'employeurs. Il se démarque aussi par sa diversité : taille des organisations, répartition géographique et composition culturelle, types d'activités et de services et capacité organisationnelle.

Les participants aux séances de consultation ont indiqué que le nouveau CSRH doit bien s'adapter aux besoins du secteur. Pour atteindre cet objectif, l'Équipe du projet et le Comité consultatif ont proposé un modèle de gouvernance assorti de deux éléments clés : un conseil d'administration et des réseaux de soutien.

5.2. LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

La taille et la composition du conseil d'administration seront appropriées pour parvenir au meilleur équilibre possible au titre de la représentativité du secteur, le doter des compétences requises et assurer son efficacité en matière de leadership et de planification stratégique.

Il devra être le reflet de l'ensemble du secteur, ses membres mettant à son service leur expérience, leurs connaissances et leurs relations. Les membres du CA aborderont les enjeux dans une perspective plus large que celle de leur organisation d'appartenance. Le CA devrait aussi être le reflet de la diversité des organisations du secteur. La composition du CA doit donc être le reflet d'organisations de taille, de capacité financière et de capacité de communication différentes et œuvrant dans des secteurs d'activité différents.

Plus précisément, le CA devrait bien représenter les aspects clés des organisations et des travailleurs du secteur :

- Les employés, dont les employés syndiqués et non syndiqués;
- Les employeurs, dont les membres bénévoles de CA et les gestionnaires professionnels;
- Les membres de minorités visibles, de groupes culturels et ethniques, et les personnes handicapées;
- La population immigrante sans cesse croissante;
- Les organismes et employés du secteur bénévole, communautaire et sans but lucratif du Québec et des collectivités francophones ailleurs au Canada;
- Les organismes du secteur des régions rurales et du Nord;
- Les organismes des communautés autochtones.

5.3. LES RÉSEAUX DE SOUTIEN

Il s'agira d'organes complémentaires qui élargiront la portée et enrichiront les capacités du conseil d'administration, procurant ainsi un meilleur équilibre au CSRH et donnant l'occasion à un vaste éventail d'employeurs et d'employés de se faire entendre. La composition de ces organes sera plus large que celle du CA afin de pouvoir compter sur des spécialistes appropriés, d'élargir la représentation des intervenants et d'établir des liens stratégiques avec d'autres organisations.

Trois réseaux de soutien sont proposés mais leur constitution tiendra aux priorités arrêtées dans le plan stratégique du conseil des RH :

- Un **Réseau de consultation** chargé de prodiguer des conseils lors de l'élaboration de projets, l'idée étant de tirer profit de l'expérience de groupes d'intervenants, dont des coalitions régionales. Ce réseau établirait aussi des relations de collaboration avec d'autres conseils sectoriels dans des domaines connexes.
- Un **Réseau d'analyse de l'environnement** afin de situer notre démarche dans un contexte et une perspective plus vastes pour ce qui est des facteurs susceptibles d'avoir un impact sur le secteur; il se chargera de recenser les tendances naissantes et de constater l'évolution des gouvernements, de la société, des collectivités et de la communauté internationale. Il pourrait être constitué de groupes nationaux, d'organismes de sous-secteurs, de membres de coalitions régionales, d'innovateurs provinciaux, de syndicats et de groupes de recherche.

Le CA initial précisera le mandat de ces réseaux, en sélectionnera les membres et déterminera leur fonctionnement (virtuel, en personne, conférences téléphoniques, etc.).

5.4. STRUCTURE ET COMPOSITION DU CA

Le CA initial devra s'acquitter d'une tâche délicate, à savoir établir les structures, les plans et les résultats attendus d'un conseil sectoriel. La structure de gouvernance proposée a pour but de lancer les travaux du conseil et d'assurer une bonne planification de la relève des membres du CA.

La proposition concernant le premier CA, telle qu'élaborée par l'Équipe du projet et examinée par le Comité consultatif, est la suivante :

- Dix-sept membres avec droit de vote :
 - Seize membres du secteur bénévole, communautaire et sans but lucratif :
 - Huit représentants des employés dont deux sélectionnés à partir d'une liste proposée par les syndicats.
 - Huit représentants des employeurs.
 - Un membre avec droit de vote, pas obligatoirement du secteur bénévole, communautaire et sans but lucratif, mais oeuvrant dans une organisation d'apprentissage.
- Au moins 50 % des membres seront des femmes.
- La composition du CA témoignera comme il se doit de la diversité du secteur :
 - Des jeunes, des Autochtones, des représentants de minorités visibles, de personnes handicapées, de groupes de revendication, de coalitions régionales, d'organismes de diverses tailles, d'organismes aux situations financières différentes.
 - Au moins un membre du Comité sectoriel de main-d'œuvre en économie sociale et action communautaire du Québec, les autres pouvant être choisies dans les collectivités francophones de l'extérieur du Québec.
- Un représentant de RHDCC siégera au CA en tant que personne-ressource sans droit de vote, alors que les représentants d'autres ministères fédéraux, par exemple, Ressources humaines et Développement social et Santé, seront considérés comme des personnes-ressources participant à tour de rôle aux réunions.

5.5. LA SÉLECTION DES MEMBRES DU CA INITIAL

L'identification des membres du CA initial comptera parmi les principales activités de la transition de l'Étude de faisabilité à la mise en opération du CSRH, activités qui se dérouleront après le 30 avril 2005. Il est prévu que les activités de transition, dont l'identification des membres du CA, seront encadrées par un petit groupe de cinq à sept administrateurs provisoires sélectionnés par l'Équipe du projet et par les deux organismes commanditaires.

Le processus d'identification des membres du CA initial se fera en deux étapes.

D'abord, on dressera une liste des 30 à 40 personnes les plus susceptibles de posséder les aptitudes et les compétences recherchées. Tous les membres du Comité consultatif du projet seront invités à présenter les noms de personnes qui pourraient faire partie du CA.

On utilisera une grille de sélection pour consigner les qualités de chaque candidat et bien tenir compte de toutes les autres caractéristiques afin de parvenir à un juste équilibre.

On pourrait retenir les services d'une agence de recrutement pour perfectionner les outils de sélection et conseiller les administrateurs provisoires lors du processus de sélection. L'agence participerait à l'établissement du processus de mise en candidature et à la sélection appropriée des membres potentiels du CA à la lumière des caractéristiques, des aptitudes et des compétences retenues.

6. UN CADRE POUR LE CONSEIL DES RH DU SECTEUR BÉNÉVOLE, COMMUNAUTAIRE ET SANS BUT LUCRATIF

Dans le cadre de l'Étude de faisabilité, les intervenants ont formulé un grand nombre de commentaires et observations concernant la pertinence de l'approche empruntée pour le conseil sectoriel, l'adoption de critères de représentation efficaces et l'établissement des priorités d'action en RH. En fait, le rapport de l'Étude de faisabilité est assimilable à une étude de délimitation de la portée, la première étape habituelle des programmes de recherche et de planification d'un conseil sectoriel.

À la lumière des consultations à ce jour, l'Équipe du projet, sous la direction du Comité consultatif, a proposé les grands objectifs suivants pour le nouveau conseil sectoriel :

1. Développer une main-d'œuvre compétente, engagée et diversifiée possédant les connaissances, les attitudes et les qualités pour répondre aux besoins des communautés à une époque où la complexité, les défis et les changements vont sans cesse croissants.
2. Rassembler les employeurs et les employés pour qu'ils exercent collectivement leur leadership et collaborent à des recherches, des stratégies et des mesures concernant le travail rémunéré dans le secteur bénévole et communautaire.
3. Représenter et défendre les caractéristiques et besoins singuliers du secteur bénévole, communautaire et sans but lucratif dans ses échanges avec le gouvernement, les systèmes d'éducation et de formation, les autres secteurs et le grand public.

Les dirigeants du projet proposent que le nouveau conseil s'acquitte aussi des rôles suivants :

1. Leader et champion concernant le développement de la main-d'œuvre rémunérée du secteur bénévole, communautaire et sans but lucratif.
2. Fournisseur d'outils et de ressources de RH pratiques.
3. Facilitateur d'actions concertées concernant des questions de RH au sein et à l'échelle du secteur.
4. Catalyseur de la formation et du perfectionnement et de l'accès à de l'information à propos des possibilités d'apprentissage pour les employeurs et les employés du secteur.
5. Centre de connaissances et d'innovation en matière de tendances et de stratégies concernant la main-d'œuvre rémunérée du secteur.

À la lumière de ces rôles, les dirigeants du projet ont également proposé que le nouveau conseil mise sur l'approche suivante pour élaborer ses orientations stratégiques et ses programmes durant la phase de démarrage :

1. Cerner les tendances et prévoir les enjeux propres au secteur et exercer son leadership afin d'y donner suite.
2. Centrer son action sur des activités et des projets à valeur ajoutée.
3. Favoriser la collaboration avec d'autres organismes du secteur bénévole, communautaire et sans but lucratif, des établissements d'enseignement, des conseils sectoriels, les gouvernements, des syndicats et des entreprises privées.
4. Engager un dialogue soutenu à l'échelle du secteur.
5. Rendre des comptes aux employeurs, aux employés et aux organismes de financement.

En consultant les intervenants, on a amassé énormément d'information détaillée à propos des besoins et des priorités d'action en RH à l'échelle du secteur. Or, la priorité dans l'immédiat, c'est d'établir le nouveau conseil sectoriel en le dotant d'un conseil d'administration initial, en se chargeant de le constituer en société et d'établir ses règlements administratifs, et en lui donnant de la capacité organisationnelle requise pour lancer des programmes et fournir des services.

7. MISE EN OEUVRE

L'élaboration d'une proposition concernant la phase de mise en œuvre du Conseil des ressources humaines du secteur bénévole, communautaire et sans but lucratif a été entamée peu après la dernière réunion du Comité consultatif du projet, les 29 et 30 novembre. La proposition sera finalisée et transmise à RHDCC le 31 janvier 2005. Le Ministère lancera ensuite un processus d'examen par les pairs, suivi d'un exercice d'examen et d'approbation par les directeurs de RHDCC puis, la dernière étape, l'approbation du ministre. Notre objectif? Que l'accord à mettre en œuvre soit conclu d'ici le 1^{er} mai.

Le premier accord visant le développement d'un Conseil des RH pour le secteur bénévole, communautaire et sans but lucratif traitera dans une très large mesure d'activités de démarrage, par exemple :

- Recruter un PDG/directeur général et d'autres employés;
- Constituer le conseil des RH en société en tant qu'organisme sans but lucratif;
- Rédiger les lettres patentes et les règlements administratifs;
- Mettre en œuvre la grille proposée pour l'identification et la sélection des membres du CA;
- Procéder à l'orientation du nouveau CA et tenir des réunions du CA;
- Aménager les bureaux du conseil sectoriel des RH, dont la mise en place de méthodes administratives, financières et de reddition de compte;
- Élaborer un plan et des activités de communication en vue de favoriser la participation soutenue des intervenants;
- Procéder au transfert des produits et services des projets RHSBC et IPA, dont du site Web;
- Élaborer un plan stratégique et développer des idées de projet à présenter à RHDCC d'ici la fin de 2005;
- Établir un cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR).

À chacune des étapes de la phase de mise en œuvre, le conseil sectoriel devra faire la démonstration que les cinq critères propres aux conseils exemplaires – représentativité, adaptation aux besoins, pertinence, démarche axée sur les résultats et saine administration – figurent de façon éloquentes dans la proposition de mise en œuvre.