

Tout simplement en Nouvelle-Écosse :

Trois projets financés par le Voluntary Sector Professional Capacity Trust de Nouvelle-Écosse



Le niveau d'éducation au sein du secteur communautaire de la Nouvelle-Écosse est élevé comparativement à la moyenne nationale, mais les salaires sont nettement inférieurs.

Aperçu et contexte

Le Community Development Fund (CDF) était une initiative du gouvernement fédéral lancée en 2008 afin de fournir des fonds aux provinces et aux territoires pour rehausser la prospérité durable dans quatre domaines stratégiques : diversification de l'économie et des exportations; amélioration de la productivité, de l'innovation et de la formation; plans de transition communautaires et enjeux de réaménagement pour les travailleurs. En Nouvelle-Écosse, le Department of Economic and Rural Development and Tourism gérait 34,9 millions \$ du CDF sur une période de trois ans allant d'avril 2008 à mars 2011.

En avril 2011, le Department of Labour and Advanced Education de la Nouvelle-Écosse a demandé et reçu les 800 000 \$ restants du CDF afin de créer le Voluntary Sector Professional Capacity Trust et ainsi répondre aux besoins de développement et de gestion des ressources humaines dans le secteur communautaire.

En Nouvelle-Écosse, ce secteur emploie plus de 36 000 personnes dans des organismes dont le personnel peut varier d'une personne à plusieurs douzaines; la plupart des organismes comptent cependant dix employés et moins. Le niveau d'éducation au sein du secteur communautaire de la Nouvelle-Écosse est élevé comparativement à la moyenne nationale, mais les salaires sont nettement inférieurs.

Les enjeux en matière de ressources humaines (RH) au sein des organismes à but non lucratif en Nouvelle-Écosse sont nombreux : les problèmes de recrutement et de rétention sont étendus; les politiques et les pratiques de RH sont souvent nébuleuses et appliquées de façon sporadique; la gestion des RH incombe souvent à un membre du personnel (le directeur général, par exemple) dont la fonction première est autre et qui n'est pas formé en RH. La création du Voluntary Sector Professional Capacity Trust offrait l'occasion de s'attaquer à ces problèmes.

L'histoire

Le Voluntary Sector Professional Capacity Trust était géré par un conseil de sept personnes venant des quatre coins de la province. Le conseil prenait toutes les décisions administratives du fonds. Il a lancé un appel de déclarations d'intérêt à la recherche de projets dans trois domaines : analyse des besoins de formation et d'apprentissage, formation en politique de gestion des ressources humaines et développement de la capacité du secteur. Le conseil a préparé des directives selon les principes d'exploitation du fonds comprenant l'admissibilité des candidats, les critères de sélection et les délais. Il a reçu 106 candidatures et retenu 43 projets qui ont reçu des subventions allant de 2 500 \$ à 77 000 \$, représentant un total d'environ 785 000 \$. Les 15 000 \$ restants ont servi à la vérification et à des dépenses afférentes.

Trois des projets retenus par le Voluntary Sector Professional Capacity Trust sont présentés aux fins de cette étude de cas. Ces trois projets, dirigés par les YMCA de Nouvelle-Écosse, le Prior Learning Centre et l' Avalon Centre sont décrits ci-après.

Leçons apprises

La durée de vie du Voluntary Sector Professional Capacity Trust, d'avril 2011 à avril 2012, a été courte et les délais des projets financés serrés. La déclaration d'intérêt devait parvenir au Voluntary Sector Professional Capacity Trust avant le 31 mai 2011; le processus de décision se terminait le 8 juillet 2011 et les projets devaient être terminés avant le 31 mars 2012.

Les membres du conseil ont méticuleusement analysé les candidatures et assuré un suivi auprès des candidats pour obtenir parfois quelques précisions. Cette étape a permis de peaufiner les projets. Les membres du conseil auraient aimé avoir plus de temps pour promouvoir le fonds, repérer des projets potentiels et développer des idées novatrices et des partenariats. Les candidats étaient ouverts à la création de partenariats, mais les délais très serrés ne permettaient pas la création de nouveaux partenariats. Les projets n'étaient pas diversifiés d'un point de vue ethnique.

Les candidatures se devaient d'être brèves (un maximum de deux pages). Les directeurs d'organismes à but non lucratif qui cumulent souvent les tâches ont apprécié ce fait; ils jugeaient que le fonds était sensibilisé aux contraintes vécues par les organismes à but non lucratif.

Deux des trois projets décrits dans cette étude de cas ont dû être légèrement prolongés. La souplesse dont a fait preuve le fonds en accordant ces extensions a aussi été appréciée et reflétait encore l'approche réaliste du fonds aux organismes à but non lucratif.

Thèmes et aperçus

L'initiative du fonds a démontré la valeur du perfectionnement professionnel et du renforcement de la capacité pour les organismes à but non lucratif. Le but du fonds était de permettre aux organismes à but non lucratif de s'appuyer sur leurs structures et de partager leurs capacités avec d'autres partenaires afin de faire progresser le secteur à l'échelle de toute la province. Bien que les membres du conseil aient été satisfaits des résultats, ils reconnaissent que les besoins demeurent immenses.

Effets sur la collectivité et le sous-secteur

Un sommet a eu lieu le 14 mai 2012, qui a réuni plus de 100 personnes provenant de nombreux organismes à but non lucratif de la province. Certains participants avaient reçu des subventions du fonds, d'autres pas. La rencontre a permis de discuter des défis de la gestion RH au sein du secteur et a aidé à étendre et optimiser l'effet du fonds.

Le Voluntary Sector Professional Capacity Trust a exigé que tous le matériel d'apprentissage, les programmes d'études et les méthodologies mis au point dans le cadre des 43 projets financés par le fonds soient du domaine public. Cette politique, tout comme le sommet, étend et optimise l'effet du fonds.

Projet # 1 : YMCA de la Nouvelle-Écosse

L'histoire

Six YMCA de la Nouvelle-Écosse ont travaillé en partenariat à un projet financé par le Voluntary Sector Professional Capacity Trust. Le projet visait à améliorer le recrutement, la formation et la rétention d'employés qualifiés et engagés au sein des six organismes. Les YMCA sont situés à Cape Breton, Cumberland County, Greater Halifax-Dartmouth, Lunenburg County, Pictou County et Yarmouth. Le but du projet était de mettre au point, avec l'aide d'un spécialiste en ressources humaines, une politique de main-d'œuvre homogène inspirée des meilleures pratiques et tendances et conforme aux exigences légales ainsi qu'un outil de gestion du rendement et un modèle d'implantation homogènes dont tout membre du personnel pourrait se servir.

Les participants se sont appuyés sur le leadership des pairs et la prise de décision par consensus pour réaliser le projet. Voici les étapes du projet :

- Créer un aperçu du projet pour aider à la recherche d'un spécialiste RH approprié
- Sélectionner le spécialiste RH
- Travailler avec le spécialiste RH pour repérer les politiques et les protocoles existants tant à l'interne qu'à l'externe, identifier les tendances en ressources humaines dans tous les secteurs et étudier la réglementation sur la main-d'œuvre pertinente
- Mettre au point et implanter un plan lorsque le spécialiste RH a dû brusquement démissionner pour des raisons de santé majeures
- Travailler avec le spécialiste RH (et son remplaçant) à rédiger une politique de main-d'œuvre homogène et des outils de gestion du rendement et coordonner l'orientation et la formation des hauts dirigeants des YMCA
- Implanter graduellement la politique et les outils auprès des divers conseils de direction

Les six YMCA ont développé leur capacité à travailler ensemble sur un projet concret qui profite à tous et dont le coût aurait été prohibitif pour un seul organisme. Le projet a donné l'occasion aux YMCA d'élaborer des ententes de travail collaboratives, respectueuses et ciblées. Chaque haut dirigeant a assumé un rôle de direction selon les besoins. Le projet pouvait s'appuyer sur une expérience, un savoir et des perspectives collectives, ce qui a donné un produit supérieur. Malgré des divergences d'opinions dans certains domaines importants, tous se sont ralliés au produit final.

Leçons apprises

Alors que le projet était terminé à presque 60 %, le spécialiste RH a démissionné pour des raisons de santé majeures. Cela représentait un contretemps important qui aurait pu nuire au projet. Les partenaires reconnaissent après coup qu'il aurait été avisé d'avoir un plan de secours au cas où une entreprise RH d'une seule personne aurait à réagir à une urgence imprévue.

Les partenaires ont pu cependant mettre au point un plan de rechange. Ils ont demandé de l'aide de leurs collègues du Québec, qui ont mis à leur disposition leur VP RH principal pour accomplir la tâche. Les partenaires de la Nouvelle-Écosse ont dû cependant assumer de plus grandes responsabilités vis-à-vis du projet. Ils ont toutefois surmonté la difficulté et l'expérience a démontré l'importance des partenariats, du réseautage et de l'innovation pour résoudre des problèmes.

Thèmes et aperçus

La politique de main-d'œuvre combine avec succès les meilleures composantes des politiques existantes et des tendances d'autres organismes à but non lucratif et du secteur privé. On a conservé un maximum de souplesse : chaque YMCA peut établir son échéancier d'implantation des avantages sociaux, selon son budget et le temps requis par l'organisme.

La date butoir approchant, il était évident que l'on aurait besoin de plus de temps pour finaliser la politique et les outils, présenter le tout aux divers conseils d'administration et analyser l'impact financier. Le déploiement de la politique devrait être terminé dans les six YMCA pour le 1er septembre 2012.

Effets sur la collectivité et le sous-secteur

Tant le processus que le résultat de ce projet ont suscité de l'enthousiasme, de l'optimisme et de la cohésion. Quoique les hauts dirigeants aient déjà travaillé ensemble pour partager des ressources et s'appuyer entre eux, ils n'avaient pas participé à un exercice de prise de décision collaborative ou d'élaboration de politiques avant ce projet. L'utilisation d'une politique et d'outils de gestion du rendement homogènes appuiera des attentes partagées, renforcera la stratégie de marque des YMCA et procurera un cadre continu pour le partage des ressources humaines.

Les améliorations apportées aux avantages sociaux dans le cadre de cette initiative compenseront les salaires souvent inférieurs au secteur privé et feront des YMCA de Nouvelle-Écosse un employeur de choix, ce qui pourrait servir de modèle à d'autres organismes à but non lucratif.

Projet #2 : Prior Learning Centre

L'histoire

Le Prior Learning Centre (PLC) est un centre d'excellence reconnu à l'échelle nationale qui offre des services et des programmes qui identifient les compétences existantes de personnes et d'organismes, pour ensuite élaborer des cheminements de formation personnalisés. Le PLC est un organisme à but non lucratif communautaire qui oeuvre depuis 1996 à Halifax.

Le projet financé par le Voluntary Sector Professional Capacity Trust se basait sur une approche fondée sur des systèmes pour mettre au point des plans de perfectionnement professionnel pour certains organismes à but non lucratif. Une telle approche identifie le savoir, les habiletés et l'apprentissage des employés à l'échelle individuelle et collective, afin d'aligner leurs compétences - tant à l'intérieur de l'organisme que du secteur - à un plan de perfectionnement professionnel. Cela aide les organismes à repérer des écarts de compétence et à créer des occasions de perfectionnement professionnel qui s'inscrivent dans leurs plans stratégiques.

Le PLC a travaillé avec trois autres organismes à but non lucratif: Women's Employment Outreach, qui offre des services d'emploi aux femmes; Metro Non-profit Housing Association, qui crée des options de logement pour les sans-abri, ceux à risque de le devenir et les personnes qui vivent dans des logements inadéquats; et la Halifax Refugee Clinic, qui aide les nouveaux arrivants au Canada qui cherchent à obtenir le statut de réfugiés.

Le projet voulait mettre au point et implanter un processus permettant à ces trois organismes de réfléchir à leurs valeurs, leurs intérêts et leurs buts; identifier les habiletés, le savoir et les capacités existantes chez les employés et au sein de chaque organisme collectivement; et élaborer des plans d'apprentissage pour chaque organisme afin qu'il puisse mieux remplir sa mission.

Le processus comprenait :

- des entrevues individuelles afin de repérer les habiletés, les capacités et les attributs
- des discussions en groupe afin de réfléchir et de repérer les habiletés, les capacités, le savoir, les valeurs et la philosophie de chaque organisme
- la révision de la mission de chaque organisme dans le contexte du rôle, des responsabilités et des capacités de chaque employé
- la préparation des prochaines étapes et des actions pour combler les écarts et s'appuyer sur les forces

Le PLC a choisi des organismes ayant des missions et des clientèles diverses afin de s'assurer que le modèle soit utile à une vaste gamme de groupes. Les autres critères de sélection du PLC étaient la localisation de l'organisme dans la région métropolitaine d'Halifax afin de réduire les coûts de transport; un personnel de 10 employés ou moins, ce qui correspond à la majorité des organismes à but non lucratif de la Nouvelle-Écosse; et finalement l'existence d'un plan stratégique qui puisse aider l'organisme à préparer un plan de développement des ressources humaines avec l'approche fondée sur des systèmes.

Leçons apprises

Le PLC avait lui-même entrepris une analyse des compétences et des écarts selon l'approche fondée sur des systèmes et comprenait la valeur potentielle d'un tel exercice pour un organisme à but non lucratif. Cette expérience leur a bien servi pour travailler avec d'autres organismes.

Le processus de recrutement et la logistique ont pris plus de temps que prévu. Le premier partenaire, Women's Employment Outreach, avec un personnel de quatre femmes, a été repéré avant que la proposition de projet ne soit retenue; une fois le financement acquis, le déploiement s'est fait rapidement. Le deuxième partenaire, Metro Non-profit Housing Association, avec un personnel de 10 employés, s'est joint au projet lorsque le travail avec Women's Employment Outreach commençait. Quoique Metro Non-profit Housing Association se concentre sur les problèmes de logement, il s'intéresse aussi à mettre au point des stratégies novatrices pour aider sa clientèle à surmonter des problèmes connexes comme le revenu insuffisant et les problèmes de santé. Le troisième partenaire, Halifax Refugee Clinic, un organisme ne comptant qu'un très petit nombre d'employés et qui compte sur des bénévoles du secteur juridique, a été recruté près de la date de fin du projet; une extension a donc été nécessaire.

La diversité des missions, des défis et des circonstances de ces organismes était un atout pour ce projet, car il a permis à PLC de mettre au point un processus robuste testé dans une variété d'environnements.

Thèmes et aperçus

Malgré les différences entre les partenaires, il y avait aussi beaucoup de points communs. Les trois organismes fonctionnent continuellement en mode crise, ce qui les empêche de planifier à long terme, de réfléchir en groupe et de profiter de perfectionnement professionnel exhaustif, à la fois collectivement et au niveau individuel. Cela nuit à la capacité de ces organismes d'implanter des plans stratégiques.

Dans les trois cas, les valeurs des employés sont reliées de très près à la cause de l'organisme. Les employés souhaitent ardemment que leur

organisme fasse une différence. Il est évident que le secteur est motivé par les valeurs.

Aussi, les trois organismes étaient très intéressés au perfectionnement professionnel continu et en ressentaient un grand besoin. En travaillant avec ces organismes, le personnel de PLC a observé que les histoires des travailleurs de première ligne et celles de leurs clients sont convaincantes et pourraient être utilisées pour faire connaître les enjeux et susciter plus d'appui.

Effets sur la collectivité et le sous-secteur

Le projet a renforcé les plans RH existants des partenaires et a simultanément mis au point des plans de perfectionnement professionnel qui s'inscrivent dans leurs missions. De plus, le processus a révélé que les partenaires ont la capacité d'utiliser leurs propres ressources humaines, de même que les ressources humaines du secteur, pour combler les écarts de compétence et de formation, ce qui représente une option pratique et viable.

Projet #3 : Projet pilote de partage des services RH (géré par l'Avalon Centre)

L'histoire

L'Avalon Centre, un organisme féministe qui travaille à changer la culture sociopolitique prévalente qui engendre le sexisme, l'injustice sociale et d'autres formes d'oppression, était le candidat et le gestionnaire du projet pilote de partage de services RH. Le projet regroupait six partenaires, ayant des missions reliées : Adsum for Women and Children, Avalon Sexual Assault Centre, Elizabeth Fry Society, Family SOS, Home of the Guardian/Chebucto Family Centre, Supportive Housing for Young Mothers et YWCA Halifax.

Les partenaires avaient commencé à discuter d'une possible collaboration avant la création du Voluntary Sector Professional Capacity Trust.

Les sept organismes collaboraient afin de relever leurs défis de gestion RH communs. Financé par le Voluntary Sector Professional Capacity Trust,

le projet affichait deux buts : mettre au point, piloter et évaluer un cadre de services RH qui permettraient aux partenaires de collaborer sans porter atteinte à la confidentialité ou à l'intégrité; de mettre au point, d'implanter et d'évaluer des activités de renforcement des capacités et de formation, avec l'aide d'un conseiller RH, afin d'augmenter les capacités des groupes à gérer ses ressources humaines.

Les services d'un conseiller RH ont été retenus pour réaliser des entrevues avec chacun des organismes afin d'évaluer leurs besoins de renforcement des capacités et de formation et d'offrir de la formation dans les cinq domaines suivants, dont l'importance est ressortie lors des entrevues :

- évaluation des salaires et des postes d'emploi
- recrutement, sélection et compétences de comportement pour faire avancer la planification stratégique
- stratégies de gestion du rendement, de perfectionnement et de rétention des employés
- normes d'emploi de la N.-É.; santé et sécurité au travail
- politiques RH, planification de la relève et reconnaissance des employées et des membres du conseil

Les sept organismes avaient entre eux 127 employés qui travaillaient dans des conditions variées (notamment syndiqués, travailleurs à temps plein, ou contractuels). Chaque partenaire a fait participer d'un à trois employés à chacune des cinq activités de formation. Les employés ont jugé la formation informative, bénéfique et pertinente.

Leçons apprises

Les partenaires étaient très satisfaits de conseillère retenue, qui possédait des connaissances approfondies des RH et des compétences en évaluation des besoins et en formation. Elle a généreusement donné de son temps à chaque organisme en dehors des sessions de formation de groupe. Elle a aidé à évaluer les descriptions de poste afin de cerner les qualifications requises et établir les niveaux de salaire appropriés. Elle a encouragé les partenaires à se procurer ensemble des sondages d'emploi qui

procurent de l'information sur les fourchettes de salaire et les avantages sociaux des employés d'organismes à but non lucratif, ce qui s'est avéré un outil précieux.

Les partenaires considèrent que la conseillère a largement contribué au succès du projet. Ceci est d'autant plus significatif que l'on a eu du mal à recruter un bon candidat. Il a fallu s'y prendre à deux reprises avec l'affichage du poste, l'étude des candidatures et les entrevues des candidats. Mais le jeu en a valu la chandelle!

Les partenaires considèrent aussi que le projet aurait pu profiter d'un peu plus de temps, car il faut du temps pour bâtir la capacité RH et les partenariats, surtout lorsque l'on parle de sept organismes distincts, chacun avec sa propre structure, son personnel et son horaire.

De plus, ils ont exprimé leur frustration à l'égard des tâches administratives. Même si les partenaires ont essayé tout d'abord de minimiser le travail et de le répartir entre eux de façon équitable, les exigences du projet étaient plus importantes que prévu. Les partenaires, tous des organismes à but non lucratif surchargés de travail et sous-appuyés, ont eu de la difficulté à trouver le temps requis pour entreprendre les actions requises pour assurer le succès du projet, que ce soit la participation à des réunions, la résolution de problèmes, les conflits d'horaire, la participation aux sessions de formation et la préparation du rapport final. Ce problème, qui représentait le plus gros défi, aurait pu être résolu en prévoyant des fonds pour l'administration du projet.

Thèmes et aperçus

Les partenaires ont appris des expériences des autres. En tant que petits organismes à but non lucratif qui n'ont pas généralement de soutien RH dédié, il a été très intéressant d'apprendre à connaître une gamme de stratégies de gestion RH et d'apprendre de l'expérience des autres. Les ateliers donnaient de l'information sur les pratiques exemplaires, les normes du marché et les exigences réglementaires. Certains organismes ont appris par exemple que la pratique d'offrir des congés non fériés aux employés, quoique désirable, n'est pas obligatoire. Cette pratique peut donc servir d'avantage attrayant.

Le projet a renforcé l'importance du perfectionnement professionnel et du renforcement des capacités des organismes à but non lucratif. Le gouvernement (et même certains conseils) a tendance à croire que les organismes peuvent compter sur les bénévoles sans formation professionnelle. Il est donc important de poursuivre le dialogue sur l'importance des normes professionnelles. Le projet du Voluntary Sector Professional Capacity Trust a encouragé le secteur, car il démontrait que le gouvernement de la Nouvelle-Écosse reconnaissait la valeur et l'importance du perfectionnement professionnel.

Les contraintes de temps gênent les initiatives de renforcement des capacités. Quoique ce projet ait fortement mis en lumière l'importance du réseautage, on a souligné que toute collaboration future nécessitera un soutien organisationnel et financier.

Effets sur la collectivité et le sous-secteur

Le projet a lancé avec succès des pratiques RH de haut niveau dans les sept organismes participants. Les employés ont grandement profité des sessions de formation et ont pu partager l'information avec leurs collègues. La conseillère a fourni aux partenaires des copies numériques des cinq ateliers, ce qui a accru leur utilité et leur effet.

Les partenaires considèrent que les résultats immédiats sont très utiles et que les avantages du projet sont encore plus importants. Des liens ont été tissés qui peuvent mener à des collaborations futures, à l'achat conjoint de régimes de soins de la santé, de régime de retraite ou d'assurance, par exemple, ou à d'autres achats regroupés. Les partenaires ont cependant souligné que la collaboration nécessite du temps et du soutien organisationnel et que tout projet conjoint nécessiterait du soutien financier.

Au sujet de l'auteur

Kathleen Flanagan est conseillère en formation des adultes, en développement de la main-d'oeuvre et en éducation avancée de Halifax. Elle détient un doctorat en formation des adultes et travaille dans ce secteur depuis plus de 30 ans.

Conseil RH pour le secteur communautaire

Le Conseil RH fait progresser les enjeux relatifs à la main-d'oeuvre communautaire.

En tant que **catalyseur**, le Conseil RH suscite la sensibilisation et la mobilisation face aux enjeux relatifs à la main-d'oeuvre. En tant que **rassembleur**, il réunit les gens et favorise l'échange d'information et d'idées, dans un esprit de collaboration. En tant qu'**instigateur de recherche**, il acquiert des connaissances et améliore notre compréhension au sujet de la main-d'oeuvre communautaire.

© 2012 Conseil RH pour le secteur communautaire

Les droits d'auteur ne sont pas exigés pour les organismes caritatifs et à but non lucratif, lorsqu'il s'agit d'un usage non commercial, avec attribution. Tous autres droits réservés.

ISBN: 978-1-926754-31-4

Also available in English.

201-29, rue Dalhousie | Ottawa (Ontario) K1N 7E5

Tél. : 613.244.8332 | sans frais : 866.594.8332 | télécopieur : 613.241.2252

www: conseilrh.ca | Twitter : @HR_Council



Le Conseil RH est financé par le Programme des conseils sectoriels du gouvernement du Canada.
Les opinions et interprétations que contient la présente publication sont celles de l'auteur et ne reflètent pas nécessairement celles du gouvernement du Canada.

Canada