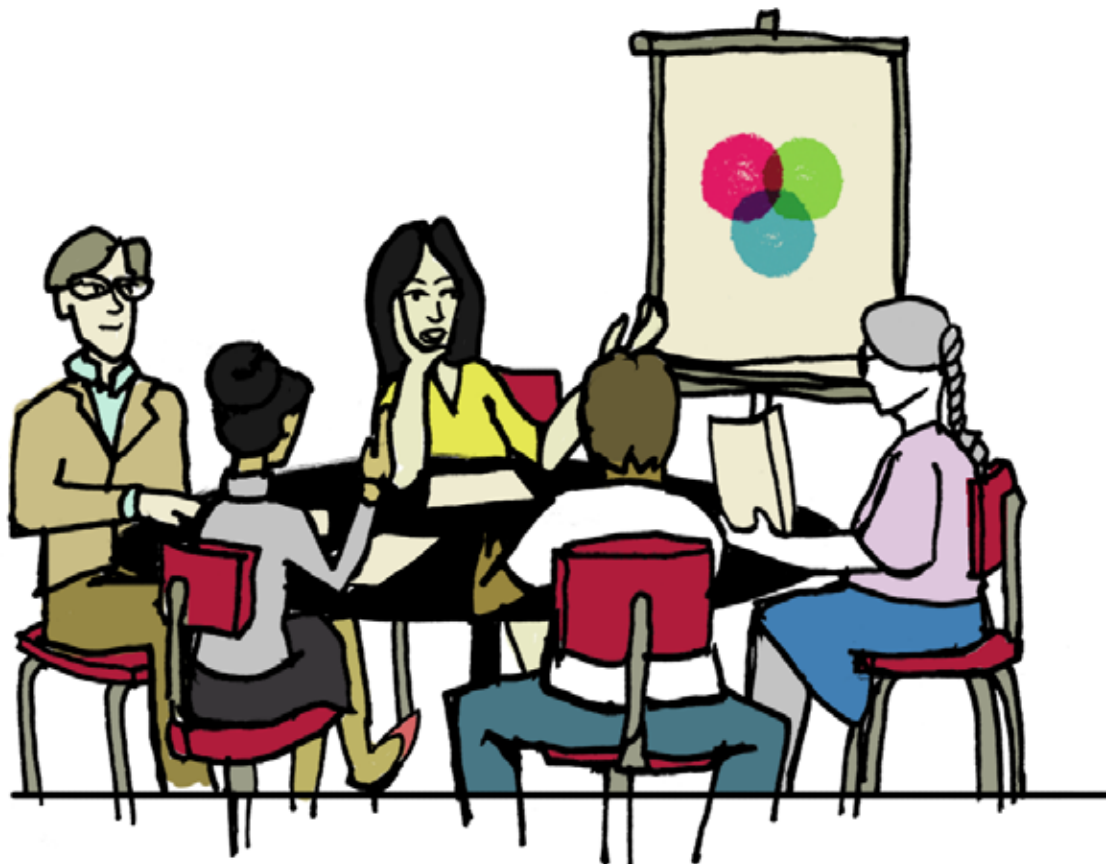


Conseil RH pour le secteur bénévole & communautaire

Renforcement des capacités pour une gestion RH
efficace dans le secteur communautaire

Résumé du rapport de recommandations



Conseil RH pour le secteur bénévole & communautaire

Le Conseil RH pour le secteur bénévole et communautaire (Conseil RH) travaille avec les organisations, les éducateurs et éducatrices, les syndicats et les gouvernements afin de cerner les enjeux relatifs aux emplois rémunérés du secteur bénévole et communautaire, et d'y répondre.

Nos priorités sont les suivantes :

- acquérir et partager des connaissances;
- promouvoir de bonnes pratiques RH;
- favoriser les possibilités de formation et d'apprentissage;
- exercer un leadership concernant les enjeux RH;
- impliquer les organismes bénévoles et communautaires.

Le Conseil RH est financé par l'entremise du Programme des conseils sectoriels du gouvernement du Canada. Les opinions et les interprétations figurant dans la présente publication sont celles de l'auteur et ne représentent pas nécessairement celles du gouvernement du Canada.

Canada

This document is also available in English.

201-291 rue Dalhousie | Ottawa (Ontario) K1N 7E5
613.244.8332 | sans frais: 866.594.8332
info@conseilrh.ca

Table des matières

Remerciements	3
Au sujet de ce projet	4
Recommandations	5
Et maintenant?	8



Remerciements

Le Conseil RH pour le secteur bénévole et communautaire (Conseil RH) désire offrir ses sincères remerciements aux personnes et organisations qui ont rendu possible ce projet en donnant généreusement de leur temps et en partageant leurs connaissances et leurs ressources.

Comité directeur

Aly Bandali
Encompassing Visions

Patricia Fiori
Gestionnaire de l'éducation
Museums Association of
Saskatchewan

Eldon Emerson
Membre du CA du Conseil RH
Directeur des initiatives RH
The Muttart Foundation

Gilda Good
Directrice générale
Centre for Non Profit Management

Suzanne Lawson
Consultante organisationnelle
Suzanne Lawson & Associates

Claudine Lowry
Doyenne, Organizational Learning
Nova Scotia Community College

Rahima Mamdani
Directeur RH et Développement
organisationnel
United Way of Greater Toronto

Amanuel Melles
Directeur, Organizational Capacity
Building Unit
United Way of Greater Toronto

Bill Palamar
Directeur des services RH
Scouts Canada

Keith Seel, Ph.D
Membre du CA du Conseil RH
Directeur de l'Institute for Non-
Profit Studies
Mount Royal College

Vivian Wiseman
Formatrice communautaire
Centre St. Pierre

Participants aux groupes de discussion, informateurs et informatrices clés

Karen Archibald
Diane Bazin
Philippe Beaudoin
Sheri Benson
Carol Boulding
Gerard Bremault
Celine Charpentier
Geoff Chaulk
Edie Copland
Sue Davidson
Tammy Davis
Dawn Day
Kathleen Dennis
Dwayne Docken
Jennifer Ellis
Christine Epp
Carolyn Fast
Rita Field
Chris Fraser
Margaret Fraser
Elizabeth Freire

Karyn French
Shannon Friesen
Barb Gemmell
Lorraine Gerard
Fabienne Gilles
Val Green
Ken Holland
Terry Hoover
Colleen Kelly
Isha Khan
Rosalyn Kirkham
Joan Kotarski
Sandy Kuperberg
Daphne LeDrew
Suzanne Leroux
Isobel Mackenzie
Barb Macpherson
Julie Martin
Janet Matheson
Don McCresh
Debbie McInnis

Melanie McKenzie
Leon Mills
Kelley Moore
Bob Morrison
Ken Muggerridge
George Parsons
Mandy Richard
Karen Shaver
Sharon Smith
Terry Smith
Anne Smith
Doug Soo
Thom Sparling
Wendy Stewart
Tammy Sturge
Irene Szabla
Rhonda Thomas
Yvette Walton
Janice Wing
Wendy Wright

Organisations

ACI Manitoba - Association canadienne pour la santé mentale (T.-N.) - Autism Services
Saskatoon - Beacon Community Services - Canadian Hard of Hearing Association (T.-N.) -
Centraide - Avalon - Centraide de la région de la capitale de l'Alberta - Centraide de Saskatoon
- Centraide du Grand Moncton et du Sud-Est du Nouveau-Brunswick - Centre de ressources
pour les familles des militaires de Winnipeg - Centre for Child Development (Vancouver) -
Centre for Non Profit Management (Victoria) - CHEP Good Food Inc. - Child Development
Centre (Whitehorse) - Children's Aid Society of Toronto - COSTI Immigrant Services - Crisis
Intervention (Saskatoon) - CSMO-ESAC - Culture, Patrimoine, Tourisme et Sport Manitoba,
Direction des loisirs et des service régionaux - Dignitas International - Fairfield Community
Association (BC) - Family Service Association of Toronto - Fondation canadienne du rein (BC) -
Grands Frères Grandes Sœurs du Canada - Greenpeace Canada - Institut national canadien pour
les aveugles - Kids Eat Smart Foundation - Kilbride - Ferryland Family Resource - M-RON Inc.
- Manitoba Association for Volunteer Administration - Manitoba Quality Network - Médecins
sans frontières - Muttart Foundation - Org-Aide Society (Victoria) - Oyate Tipi Ma Mawi - Pacific
Assistance Dogs Society - Pacifica Housing Advisory Association (Victoria) - Red Deer & District
Community Foundation - Saskatoon Regional Intersectoral Committee - Saskatoon Sexual
Assault & Information Centre - Silver Threads Service & Meals on Wheels (Victoria) - Single
Parent Association (St. John's) - Toronto International Film Festival Group - Urban Aboriginal
Strategy (Saskatoon) - Victoria Women's Transition House - Volunteer Manitoba - Volunteer
Saskatoon - Volunteer Vancouver - Volunteer Victoria - YMCA Saskatoon - YWCA Saskatoon

Au sujet du projet Renforcement des capacités pour une gestion RH efficace

Le but de ce projet était d'établir des bases solides pour une sensibilisation accrue à la gestion RH, pour la collecte d'information et le développement et le soutien de moyens d'action visant à renforcer les capacités de gestion RH du secteur bénévole et communautaire. Le Conseil RH voulait évaluer les besoins de formation en gestion RH, répertorier et compiler les activités et ressources de formation RH qui s'offrent au secteur, et découvrir s'il existe un écart entre les besoins et les ressources offertes. La recherche menée pour le projet comportait trois volets de collecte des données :

1. un sondage réalisé auprès des responsables RH de différentes organisations;
2. cinq groupes de discussion réunissant des DG, des membres d'un CA et des gestionnaires RH de petites, moyennes et grandes organisations;
3. treize entrevues individuelles avec des informateurs et informatrices clés.

Nous reconnaissons qu'il existe différentes méthodes pour acquérir des compétences et des connaissances en gestion RH. Au fur et à mesure que progressait le projet, nous sommes passés d'un langage axé sur la formation à un langage axé sur l'apprentissage afin de tenir compte des différentes approches permettant de développer des compétences et connaissances : salle de classe, auto-apprentissage, apprentissage en ligne, ateliers, conférences, accompagnement formel (coaching), mentorat, réseautage, apprentissage avec des pairs, et apprentissage à l'aide de ressources comme les livres, les articles et les outils pratiques.

Le comité directeur du projet – un groupe diversifié de gestionnaires, éducateurs et formateurs RH ayant une vaste expérience du secteur communautaire – a dispensé des conseils tout au long du projet. Le comité a déterminé l'approche à adopter pour la recherche et, surtout, la façon d'utiliser les résultats de la recherche afin d'élaborer des recommandations pour que le Conseil RH puisse déterminer les priorités futures et les actions à entreprendre en vue de renforcer les capacités de gestion RH du secteur.

Recommandation # 1 du comité directeur

Démontrer pourquoi il est important d'avoir une bonne gestion RH

Il nous faut mener une campagne de sensibilisation au sein du secteur en développant – et communiquant – de solides arguments pour démontrer l'importance de la gestion RH et les raisons pour lesquelles elle est essentielle pour gérer efficacement une organisation communautaire.

Les commentaires reçus au cours de la recherche reflétaient la situation du secteur : un financement réduit, le déclin de la main-d'œuvre, une charge de travail plus importante, une plus grande diversité dans le milieu de travail et des attentes plus élevées – des facteurs qui ont contribué à faire passer les organisations en mode réactif (gestion de crise) plutôt qu'à les inciter à adopter une approche stratégique ou proactive en matière de gestion RH. C'est pourquoi le concept de gestion RH est souvent présenté de façon négative, c.-à-d. comme un moyen de régler un problème plutôt que comme un moyen de trouver une solution.

Ce projet a permis au Conseil RH de réaliser que les DG sont écrasés par une lourde charge de travail; l'obligation qu'ils ont de déployer beaucoup d'efforts pour obtenir les ressources financières nécessaires a une incidence sur les capacités du secteur à développer d'autres domaines tels que la gestion RH. Les DG en sont conscients et reconnaissent que les activités de collecte de fonds et la pression qu'ils doivent soutenir en raison de nombreux défis les poussent à négliger les questions de gestion RH ou leur propre développement en ce domaine.

Suggestions pour passer à l'action

- Positionner la bonne gestion RH comme une partie intégrante de la mission d'une organisation et promouvoir la gestion RH comme un moyen de mettre en pratique les valeurs de l'organisation.
- Faire valoir qu'un investissement dans la gestion RH permet de travailler intelligemment. En raison d'un manque de compétences, connaissances, pratiques et stratégies RH, les gestionnaires consacrent beaucoup de temps à désamorcer des situations explosives, à dépanner les gens et à régler les mêmes problèmes qui surviennent sans cesse. Démontrer qu'une gestion RH efficace facilite le travail des cadres.

Recommandation # 2 du comité directeur

Faire mieux comprendre les pratiques et principes de gestion RH

Pour discerner les compétences et les connaissances qu'il faut développer, on doit mieux comprendre ce qu'est la gestion RH et qui en est responsable. Les DG et les gestionnaires du secteur doivent connaître les différents éléments de la gestion RH et la façon dont ces éléments interagissent; ils doivent savoir où se situe la gestion RH par rapport à l'ensemble de la gestion et de la planification organisationnelles; et ils doivent faire la distinction entre les rôles et responsabilités des membres du CA, des directeurs et des gestionnaires en ce qui a trait à la gestion RH.

Certaines personnes avaient une très bonne compréhension des différents éléments de la gestion RH et de leur interdépendance, et savaient qu'il est nécessaire d'avoir une gestion RH stratégique; toutefois, beaucoup de commentaires reflétaient une approche fragmentaire et réactive en matière de gestion RH, ce qui indiquait une méconnaissance de la gestion RH qui nécessite en fait un ensemble de connaissances et de pratiques.

Un grand nombre de commentaires démontraient que beaucoup de gestionnaires et de membres d'un CA ne comprennent pas la responsabilité légale potentielle du CA en ce qui a trait à la gestion RH. Si les personnes qui sont responsables de la gestion RH au sein d'une organisation ne comprennent pas clairement leurs rôles et responsabilités, ou ne comprennent pas pleinement en quoi consiste la gestion RH, il sera difficile de les inciter à chercher des occasions de renforcer les capacités dans ce domaine.

Suggestions pour passer à l'action

- Élaborer et définir clairement un cadre de gestion RH pour le secteur. Faire en sorte que l'information présentée sur conseilrh.ca concernant la gestion RH montre les liens entre les différents éléments de la gestion RH et reflète le cadre de gestion RH une fois qu'il aura été élaboré.
- Répertorier et diffuser les outils existants qui exposent les rôles et responsabilités RH spécifiques aux DG, aux conseils d'administration et à leurs membres.
- Élaborer une ressource exhaustive portant sur l'embauche des DG et de bons modèles de gestion du rendement des DG et des conseils d'administration.
- Examiner différentes méthodes qui pourraient être très utiles afin de créer des activités d'apprentissage concernant les rôles et responsabilités des membres du CA en matière de gestion RH.

Recommandation # 3 du comité directeur

Promouvoir une culture d'apprentissage et de collaboration

La recherche a démontré que si les gestionnaires et les directeurs sont conscients de la nécessité d'améliorer leurs propres compétences et connaissances, de même que celles de leur personnel, le fait de consacrer du temps et des ressources à la formation est souvent considéré comme un luxe plutôt qu'une nécessité. Et, pour les membres d'un CA, c'est encore un plus grand défi que d'identifier les activités d'apprentissage et d'y avoir accès.

Il existe souvent une perception négative de la formation, basée sur la croyance qu'on perdra les employés qui accroissent leur niveau de compétences : « On forme les gens et ils s'en vont. » Cependant, beaucoup de gestionnaires reconnaissent aussi que, dans un marché du travail de plus en plus compétitif, les activités de développement professionnel offertes aux employés peuvent leur accorder un avantage sur la concurrence.

Suggestions pour passer à l'action

- Utiliser l'expression « investissement dans la main-d'œuvre » afin de promouvoir en permanence, dans toutes les organisations du secteur, l'importance du développement et de l'apprentissage des personnes.
- Renforcer les relations nouées avec les collègues, les universités et les autres organismes ou personnes oeuvrant dans le domaine du renforcement des capacités; travailler à promouvoir les activités et ressources d'apprentissage que ces groupes et personnes offrent au secteur. Partager ce que nous avons appris quant à la nécessité d'offrir une gamme de modèles de prestation reposant sur la collaboration, afin d'offrir des activités d'apprentissage qui reflètent la culture, les valeurs et le langage du secteur.
- Faire passer le message suivant : Dans le secteur, un bon employeur doit favoriser et soutenir le développement des compétences et des connaissances de ses employés, et les aider à se développer professionnellement. Le développement des personnes est, avec le recrutement et la rétention, un facteur important de réussite.
- Promouvoir les outils et approches d'apprentissage qui sont accessibles au secteur. Beaucoup d'approches basées sur la collaboration ou le réseautage ne coûtent pas cher mais exigent du temps; on trouve également en ligne des ressources et des outils gratuits.

Recommandation #4

Recommandation # 4 du comité directeur

Encourager le développement et la prestation d'activités d'apprentissage en gestion RH qui soient appropriées au secteur

Les participants ont mentionné qu'il est nécessaire que les stratégies de gestion RH respectent la mission et la culture du secteur. Lorsqu'on a exploré de façon plus approfondie la spécificité du secteur en ce qui a trait à la gestion RH, on a constaté que la gestion RH n'est pas différente du point de vue fonctionnel, mais qu'il faut l'adapter à la culture du secteur lorsqu'on met en application les pratiques et les politiques.

Les participants ont cerné une vaste gamme de besoins en matière de compétences et connaissances RH, qu'elles soient d'un haut niveau ou d'un niveau plus fonctionnel, touchant notamment les processus RH et les éléments transactionnels des RH. Voici les domaines qui, selon les participants à la recherche, devraient être couverts par une formation RH formelle : législation du travail, gestion du rendement, recrutement, rétention, planification de la relève, rémunération, diversité en milieu de travail, stratégie RH, politiques RH, et gestion intégrée des ressources humaines rémunérées et non rémunérées.

La plupart des participants reconnaissaient que la communication de personne à personne est habituellement le moyen préféré pour acquérir des compétences et connaissances, mais beaucoup ont indiqué que le recours à la technologie peut soutenir le désir d'établir une communication entre pairs et collègues afin d'échanger sur les enjeux et les expériences; elle peut être un outil économique et permettre de réduire ou éviter les déplacements, ce qui est un atout particulièrement pour les plus petites organisations et dans les régions rurales où les déplacements ne sont peut-être pas souhaitables ou sont difficiles. Les plus grands défis à relever : le temps, les coûts, et le développement des moyens les plus efficaces pour trouver l'information sur les activités offertes.

Suggestions pour passer à l'action

- Développer un programme d'études « RH 101 » spécifique au secteur, qui présente une vue d'ensemble de la gestion RH, aborde les principaux défis RH du secteur et soit facilement adaptable aux différents groupes du secteur (membres d'un CA, DG, gestionnaires). Faire connaître ce programme d'études afin qu'il soit offert sur une grande échelle au sein du secteur, et l'afficher sur conseilrh.ca.
- S'inspirer de l'expérience acquise lors des projets consacrés à l'apprentissage collaboratif, par exemple le projet pilote Regroupement RH de la Fondation Muttart et le travail du CSMO-ESAC pour la relève.
- Faire valoir que la gestion RH devrait être un volet essentiel des activités d'apprentissage et de formation au leadership et à la gestion. Inviter les collèges et universités, les organismes et personnes oeuvrant au renforcement des capacités, et les associations provinciales et territoriales RH, à développer des ressources en gestion RH qui reflètent la culture, les valeurs et le langage du secteur, et qui citent des exemples du secteur.

Et maintenant?

Et maintenant?

Il est clair que, afin de répondre aux besoins du secteur, il faut une diversité d'approches pour renforcer les capacités de gestion RH. Les établissements d'enseignement, les personnes oeuvrant pour le renforcement des capacités et les autres formateurs doivent répondre aux besoins du secteur en offrant une vaste gamme d'activités d'apprentissage qui soient de différentes durées et fréquences.

Les recommandations du comité directeur du projet mettent en lumière le rôle du Conseil RH en tant que leader pour le développement et la diffusion de connaissances RH, en tant que chef de file et promoteur de bonnes pratiques de gestion RH, et en tant qu'intermédiaire pour établir des liens, rassembler et développer des collaborations entre les différents groupes et réseaux du secteur.

Les membres du conseil d'administration du Conseil RH détermineront maintenant comment il convient d'intégrer, au travail en cours et futur du Conseil RH, les recommandations du comité directeur du projet. Certaines recommandations seront intégrées aux projets actuels, de même qu'à la stratégie et aux activités de communication en cours; d'autres recommandations peuvent servir de base pour le développement de nouveaux projets; et d'autres encore peuvent orienter de façon générale les priorités stratégiques du Conseil RH qui seront révisées lors de la prochaine phase de planification stratégique, au début de 2009. Nous avons déjà commencé un travail sur plusieurs fronts !

Pour plus d'information au sujet de ce projet ou au sujet de questions connexes, veuillez communiquer avec :

Lee Rose
Directeur des communications
613.244.8332 poste 225
lrose@conseilrh.ca