

mieuxensemble

Un cadre de services RH partagés pour les organisations communautaires

Environnement
Droit, defense des intérêts et pol
Développement et logement
Santé
Recherche
Activités internationals
Conseil RH
pour le secteur
& communautaire
Arts et culture
Religio
Servi
Sports
Subventionnement et promotion du bénévolat

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.

© 2009 Conseil RH pour le secteur bénévole et communautaire

Tout droits réservés. Il est interdit de reproduire ou de transmettre l'information (ou le contenu de la publication ou produit), sous quelque forme ou par quelque moyen que ce soit, enregistrement sur support magnétique, reproduction électronique, mécanique, ou par photocopie, ou autre, ou de l'emmagasiner dans un système de recouvrement, sans l'autorisation du Conseil RH.

ISBN: 978-0-9809434-6-7

This document is also available in English.

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

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.

The logo for the Government of Canada, featuring the word "Canada" in a serif font with a stylized crown above the letter 'a'.

conseilrh.ca
apprendre | comprendre | s'entendre

Table des matières

Sommaire	1
Introduction	3
POURQUOI CE CADRE A-T-IL ÉTÉ ÉLABORÉ?	3
QU'EST-CE QUE LE CONSEIL RH?	4
QU'EST-CE QU'UN MODÈLE DE SERVICES PARTAGÉS?	4
QU'EST-CE QU'UN ENSEMBLE?	5
QUELLES HYPOTHÈSES ONT ÉTÉ ÉMISES?	5
QUELS DÉFIS RELÈVE-T-ON DANS UN ENSEMBLE?	6
De arguments en faveur de l'ensemble	7
IMPORTANTS FACTEURS DE RÉUSSITE	7
CERNER LES OBSTACLES POTENTIELS	10
Déterminer les participants	11
PROFIL DES MEMBRES D'UN ENSEMBLE	11
PROFIL DE L'EXPERT-CONSEIL RH	12
Les éléments clés d'un ensemble	13
Connaître et justifier les coûts	15
PREMIÈRES QUESTIONS À SE POSER	15
SCÉNARIOS POSSIBLES POUR UN ENSEMBLE	16
LE RENDEMENT DU CAPITAL INVESTI	18
Annexes	20
ANNEXE 1 – QUELLES QUESTIONS DOIT-ON SE POSER?	20
ANNEXE 2 – PROFIL DE L'EXPERT-CONSEIL	22
ANNEXE 3 – MODÈLES DE FORMATION D'ENSEMBLES	24
ANNEXE 4 – DÉFINIR LES NORMES DE L'ENSEMBLE	25
ANNEXE 5 – MODÈLE D'ENTENTE DE SERVICES	26

Sommaire

Ce cadre présente aux dirigeants, ainsi qu'à leur conseil d'administration, de l'information sur la notion de services partagés et expose les avantages et désavantages qu'il y a à partager les services d'un expert-conseil RH.

De nombreux conseils d'administration du secteur communautaire cherchent des moyens d'aider leur DG à réaliser la vision et la mission de l'organisation tout en renforçant ses capacités personnelles et professionnelles pour gérer les enjeux RH. Le Conseil RH pour le secteur bénévole et communautaire (Conseil RH) a constaté le besoin d'un cadre détaillé à l'intention des personnes et des organisations du secteur communautaire qui sont intéressées à mettre en commun leurs ressources afin d'embaucher un spécialiste RH dont elles partageront les services. Ce cadre présente aux dirigeants ainsi qu'à leur conseil d'administration de l'information sur la notion de services partagés. En tirant profit des connaissances acquises lors d'un projet pilote de la Fondation Muttart (Human Resources Cluster Project), et s'appuyant également sur une expérience du modèle de services partagés, l'auteure du cadre expose les avantages et désavantages qu'il y a à partager les services d'un expert-conseil RH.

On part du principe que les dirigeants qui décident de se réunir afin d'étudier l'élaboration d'une stratégie de services partagés auront un même objectif : accroître leur capacité à gérer les enjeux RH. Ils seront donc prêts à consacrer du temps et des ressources en vue de parfaire leurs connaissances au contact d'un spécialiste RH et au contact de leurs pairs. Aux fins de ce cadre, on appellera « ensemble » le groupe d'organisations qui travaillent en collaboration et cet ensemble s'appuiera sur une plateforme basée sur les relations. En partageant les services d'un spécialiste :

- les DG seront capables de développer et d'utiliser des solutions durables pour les processus, les pratiques, les outils et les ressources RH, sans compromettre la confidentialité ni l'intégrité de leurs organisations respectives;
- les DG, qui ne pourraient se permettre de retenir les services d'un expert-conseil RH, pourront avoir accès aux compétences et à l'expérience dont ils ont besoin, et ce à une fraction du coût habituel.

Ce cadre se fonde sur le principe que ce sont les DG qui participent à la formation de l'ensemble, plutôt que les organisations qu'ils représentent. Si on renforce les capacités et l'expertise des DG, les organisations qu'ils dirigent bénéficieront des compétences et des connaissances qu'ils auront acquises. On recommande que les participants soient appuyés par leur conseil d'administration dans leur démarche d'adhésion à l'ensemble, et qu'ils s'engagent pour au moins un an, et idéalement pour une période de trois ans. Généralement, un ensemble est un groupe de six ou sept DG qui ont un degré similaire d'expérience et de maturité, et qui sont ouverts et capables d'effectuer les changements nécessaires pour accroître l'efficacité organisationnelle. Mus par

un même objectif et la volonté de consacrer du temps à ce projet, les DG pourront acquérir différents points de vue sur leur style de leadership, sur leurs pratiques et défis organisationnels, et sur leur aisance à gérer les changements tout en dirigeant leur organisation dans une période difficile tant sur le plan économique que politique.

Les enjeux RH que doit relever le secteur sont importants; ils sont pour les DG une source de préoccupation et de stress, et les programmes et services en subissent le contre-coup. Parmi les principaux enjeux RH auxquels doivent faire face aujourd'hui les dirigeants, on compte :

- un manque d'efficacité organisationnelle; harmonisation entre le poste et le rôle;
- des pratiques de recrutement et de rétention inefficaces;
- des politiques et procédures RH obsolètes ou inexistantes;
- des systèmes de gestion du rendement compliqués et inefficaces;
- des problèmes à se conformer aux exigences légales, y compris des licenciements coûteux;
- un manque de renforcement des capacités RH des DG et de leurs supérieurs;
- de plus importants défis en ce qui a trait à l'administration des salaires et des avantages sociaux; le besoin de comprendre les systèmes de rémunération concurrentiels et les régimes d'avantages sociaux;
- une certaine confusion au sujet de la planification de la relève et des stratégies de reconnaissance des employés.

La durabilité des organisations du secteur est une préoccupation reconnue par les participants, par les gouvernements et par les organismes de financement. Toutefois, la rétention des DG est un enjeu encore plus important que celui de la durabilité des organisations.

Le « rendement du capital investi » (RCI) est un terme financier dont la signification peut être transposée aux fins de cette analyse. Les commentaires reçus de nombreux participants à des modèles de services partagés indiquent un lien direct entre le temps et les ressources qu'ils ont investis et les compétences et les connaissances qu'ils ont acquises. Les dirigeants ont pu avoir accès à un expert-conseil, et cela pour moins de la moitié de ce qu'il en coûte pour un poste au niveau d'entrée. Des gains ont été réalisés pour les personnes et pour les organisations, et ils étaient supérieurs à la somme des coûts de l'investissement consenti.

On a découvert que les organisations participant à un ensemble y gagnaient en stabilité, en efficacité et en croissance. Elles étaient également en mesure de constater l'efficacité des compétences et de la vision stratégique de leur DG qui obtenait des résultats supérieurs aux résultats qu'il obtenait auparavant avec des méthodes inefficaces. Les participants qui réussissaient ainsi avaient investi proportionnellement, dans l'initiative, la même quantité de temps et d'énergie qu'ils avaient consacrée à essayer d'améliorer leurs processus inefficaces et voués à l'échec.

Pour certains, le fait de partager les services d'un expert-conseil RH et de travailler avec un groupe de leaders dynamiques constitue la solution idéale pour renforcer leurs capacités à relever les défis auxquels ils font face avec leurs employés et avec leurs bénévoles; pour d'autres, par contre, il peut ne pas être possible de consacrer du temps et de l'énergie à faire progresser leur organisation dans ce cadre, du moins pour le moment.

En lisant ce Cadre de services RH partagés, vous en apprendrez davantage au sujet du concept de l'ensemble. Vous découvrirez les hypothèses qui ont été émises, les questions qu'il faut se poser, les engagements financiers nécessaires, et enfin la façon dont ce modèle peut contribuer à renforcer les capacités et les connaissances de la ressource la plus précieuse de notre secteur : les DG. Vous constaterez que ce guide peut vous aider à définir, personnaliser et même concevoir votre propre ensemble!

1 Introduction

On part du principe que les dirigeants qui décident de se réunir afin d'étudier l'élaboration d'une stratégie de services partagés auront un même objectif: accroître leur capacité à gérer les enjeux RH.

Pourquoi ce cadre a-t-il été élaboré?

Le Conseil RH pour le secteur bénévole et communautaire (Conseil RH) a élaboré ce cadre parce que des personnes et des organisations du secteur communautaire, qui étaient intéressées à mettre en commun leurs ressources afin d'embaucher un spécialiste RH dont elles partageraient les services, lui ont demandé des renseignements et des lignes directrices à cet égard.

Ce cadre s'appuie sur les connaissances acquises lors d'expériences de partage des services d'un spécialiste RH en divers endroits au Canada, plus spécifiquement à Edmonton et à Calgary (Fondation Muttart), ainsi qu'à Toronto (réseau VIH/SIDA). Le Conseil RH, qui cherchait une personne pour élaborer ce cadre, a choisi Mme Janet Mathieson à cause de son expérience à titre de spécialiste RH des modèles de services partagés. Mme Mathieson a été gestionnaire du regroupement de Calgary qui faisait partie du projet pilote de la Fondation Muttart. Sept organisations, de taille et de complexité variées, composaient ce regroupement : Big Brothers and Big Sisters of Calgary and Area, Calgary Counselling Centre, Children's Cottage Society, Kerby Centre, Calgary Meals on Wheels, Volunteer Calgary et le YWCA de Calgary.

Le groupe s'est réuni pendant trois ans. Au cours de cette période, trois des organisations ont changé de DG et un dirigeant d'une des organisations s'est quelque peu désintéressé du projet. Comme ce sont les organisations qui participaient au regroupement, les dirigeants qui ont quitté leurs fonctions ne pouvaient plus y prendre part. Chaque fois que s'ajoutait ou que partait un membre, la dynamique du regroupement était radicalement changée. Lors de la formation du regroupement, la plupart des dirigeants avaient une expérience similaire comme DG et ils étaient animés d'un même désir de faire progresser leur organisation. Ils avaient créé des normes pour définir la façon de travailler

ensemble, de partager l'information et les ressources, et de tirer partie de leur apprentissage collectif afin d'améliorer la formation du personnel ainsi que le secteur. Lors de l'ajout de nouveaux membres au sein de l'équipe, il a fallu leur donner une orientation détaillée : l'histoire du regroupement, le travail déjà accompli et les étapes prévues pour la suite des choses. Parmi les nouveaux membres, certains n'avaient jamais occupé le poste de DG et avaient davantage besoin de mentorat que de soutien de la part de leurs pairs. Ce processus d'orientation, qui s'est répété trois fois, a fait en sorte que plusieurs des autres membres ont perdu leur intérêt et leur motivation; ils étaient toujours prêts à collaborer étroitement avec le consultant et avec un ou deux autres membres, mais ils étaient réticents à participer aux activités du regroupement.

Lorsque le projet pilote de la Fondation Muttart a été achevé, Mme Mathieson a décidé de gérer sa propre entreprise de consultants pour œuvrer tout spécialement au sein du secteur communautaire. Bien que le modèle de services partagés qu'elle offre à certains clients soit différent de celui de la Fondation Muttart, une composante clé de ce concept demeure : un groupe de dirigeants partagent les services d'un spécialiste. Elle a aujourd'hui pour clients certains des dirigeants avec lesquels elle a travaillé au sein du regroupement; d'autres dirigeants, après avoir constaté les heureux fruits du projet Muttart, ont désiré pouvoir expérimenter eux-mêmes cette formule.

On part du principe que les dirigeants qui décident de se réunir afin d'étudier l'élaboration d'une stratégie de services partagés auront un même objectif : accroître leur capacité à gérer les enjeux RH. Ils seront donc prêts à consacrer du temps et des ressources en vue de parfaire leurs connaissances au contact d'un spécialiste RH et au contact de leurs pairs. Aux fins de ce cadre, on appellera « ensemble » le groupe d'organisations qui travaillent en collaboration et cet ensemble s'appuiera sur une plateforme basée sur les relations.

Qu'est-ce que le Conseil RH?

Le Conseil RH pour le secteur bénévole et communautaire, constitué en 2005, est le produit d'une

initiative conjointe de Fondations communautaires Canada et de Centraide Canada. En travaillant avec les organisations, les formateurs, les syndicats et le gouvernement, le Conseil RH cerne et relève les enjeux liés à la main-d'œuvre rémunérée du secteur à l'échelle nationale.

Qu'est-ce qu'un modèle de services partagés?

Les organisations ont employé différents modèles pour réduire leurs coûts et accroître leur efficacité.

Modèle organisationnel des organisations publiques et privées de grande taille

Dans les organisations de grande taille, il est pratique courante de centraliser les fonctions et de les confier à un service ou à une équipe qui dessert ensuite de façon efficace le reste de l'organisation, ce qui permet aussi d'instaurer des pratiques uniformes; on retrouve, par exemple, le Service des ressources humaines, le Service des finances et le Service des technologies de l'information. Le centre d'appels est autre forme de services partagés que l'on rencontre fréquemment, soit à l'intérieur d'une organisation, soit à titre de ressource externe. Les employés et les clients communiquent avec le centre d'appels où un certain nombre de personnes peuvent répondre à leurs questions.

Modèle du service de consultation

Dans un service de consultation, un consultant travaillera avec différents clients dans une forme de services partagés. En général, le consultant, embauché pour réaliser un certain projet, clarifie les attentes du client, suggère des stratégies et effectue ensuite les tâches selon les directives reçues; une fois ce travail terminé, il passe à autre chose. En raison de leur travail et de leurs relations avec un grand nombre d'organisations, les consultants sont perçus comme des personnes au courant des « pratiques exemplaires » de l'industrie, même si habituellement on ne reconnaît pas ou n'encourage pas la transférabilité de telles pratiques d'une organisation à l'autre.

Modèle de l'ensemble

Le modèle de services partagés exposé dans ce guide est légèrement différent. Il est basé sur le modèle du service de consultation auquel on a apporté d'importantes améliorations. Dans ce modèle, ce n'est pas le consultant qui doit chercher un certain nombre de clients, mais plutôt un groupe de DG ou PDG qui se regrouperont pour embaucher un spécialiste RH qui travaillera avec eux. *(Aux fins de ce cadre, le terme DG regroupe non seulement les directeurs généraux et directrices générales, mais aussi les présidents-directeurs généraux et présidentes-directrices générales.)*

Qu'est-ce qu'un ensemble?

Il est recommandé que six à sept (6-7) DG forment un ensemble, puis choisissent et embauchent un spécialiste RH qui travaillera directement avec eux et avec leurs organisations, habituellement pour une période de deux à quatre ans.

Pendant cette période, le spécialiste RH travaillera non seulement sur une base individuelle, avec chaque DG et chaque organisation, mais également sur une base collective, avec tout le groupe qui constitue l'ensemble. Et pour cela :

1. Les membres de l'ensemble formeront, avec des pairs qui doivent relever les mêmes enjeux RH au sein de leur organisation, un réseau basé sur les relations. Des réunions mensuelles ou trimestrielles sont planifiées et tous les membres doivent y assister, de même que le spécialiste RH.
2. En partageant les services d'un spécialiste, les membres de l'ensemble seront capables de développer et d'utiliser des solutions durables pour les processus, les pratiques, les outils et les ressources RH, sans compromettre la confidentialité ni l'intégrité de leurs organisations respectives.
3. Les DG, qui ne pourraient se permettre de retenir les services d'un expert-conseil RH, pourront avoir accès aux compétences et à l'expérience dont ils ont besoin, et ce à une fraction du coût habituel.

Quelles hypothèses ont été émises?

On a émis l'hypothèse que si vous lisez ce cadre, c'est parce que vous êtes intéressé par le concept de partager avec un groupe d'autres DG les services d'un expert-conseil RH. Ce cadre a été élaboré en partant du principe que c'est en votre nom personnel que vous participez à la formation de ce groupe, plutôt qu'au nom de l'organisation que vous représentez. Même si l'on prend en considération la forme, la taille et la structure organisationnelles, c'est le DG qui constitue le pôle d'attraction de ce guide.

Une autre hypothèse a été retenue, et c'est que vous seriez en mesure de regrouper six ou sept DG afin de former l'ensemble selon ce qui a été défini plus haut. Pour déterminer ces personnes, il faut tenir compte de certains facteurs, par exemple l'expérience à titre de DG, et la taille et la complexité de chaque organisation.

Nous supposons également qu'un ensemble sera formé pour une durée de trois ans, même si l'expérience démontre que certains peuvent trouver difficile de s'engager pour toute cette période.

L'autogestion de l'ensemble fait partie de nos hypothèses. En tant que groupe, vous recruterez le spécialiste RH, vous définirez les normes de l'équipe et déterminerez le fonctionnement de l'ensemble.

Nous avons adopté l'hypothèse qu'un expert-conseil RH sera recruté à titre de spécialiste. Comme groupe, vous pourriez juger qu'il serait plus approprié d'embaucher une personne un peu moins qualifiée ou détenant peu d'expérience, ce qui vous permettrait de réduire les coûts. Il est important que le degré de compétence du spécialiste RH soit conforme à vos besoins en tant que participants afin que vous puissiez faire une fructueuse expérience de services partagés.

Enfin, nous avons émis l'hypothèse que chaque membre de l'ensemble assumerait les coûts financiers liés à sa participation.

Quels défis relève-t-on dans un ensemble?

Les enjeux RH que doit relever le secteur sont importants; ils sont pour les DG une source de préoccupation et de stress, et les programmes et services en subissent le contrecoup. Parmi les principaux enjeux RH auxquels doivent faire face aujourd'hui les dirigeants, on compte :

- un manque d'efficacité organisationnelle; harmonisation entre le poste et le rôle;
- des pratiques de recrutement et de rétention inefficaces;
- des politiques et procédures RH obsolètes ou inexistantes;
- des systèmes de gestion du rendement compliqués et inefficaces;
- des problèmes à se conformer aux exigences légales, y compris des licenciements coûteux;
- un manque de renforcement des capacités RH des DG et de leurs supérieurs;
- de plus importants défis en ce qui a trait à l'administration des salaires et des avantages sociaux; le besoin de comprendre les systèmes de rémunération concurrentiels et les régimes d'avantages sociaux;
- une certaine confusion au sujet de la planification de la relève et des stratégies de reconnaissance des employés.

Les DG doivent aujourd'hui relever un autre défi, et c'est celui du sentiment d'isolement. Même si un grand nombre participent à différents comités, projets et même réseaux, les études démontrent qu'ils ne disposent pas de systèmes de soutien adéquats. Les personnes qui ont déjà expérimenté le modèle de l'ensemble ont indiqué que ce concept leur a permis de se montrer vulnérables et de présenter en toute sincérité les enjeux RH qu'ils devaient affronter au sein de leur organisation, tant sur le plan personnel que sur le plan professionnel.

Le fait d'apprendre que d'autres dirigeants étaient confrontés aux mêmes enjeux était rassurant, et les échanges au sujet des stratégies, des défis et des réussites ont créé une synergie qui a permis de développer des idées novatrices et stratégiques.

2 De arguments en faveur de l'ensemble

En travaillant avec les autres membres de l'ensemble et avec le spécialiste, vous serez en mesure de vous fixer des attentes réalistes quant aux résultats qui découleront de cette expérience. Votre capacité de tirer profit de cette expérience sera directement proportionnelle aux efforts et à l'engagement dont vous aurez fait preuve au sein de l'ensemble.

Le but d'un ensemble est d'offrir à un groupe de DG la possibilité de se réunir pour partager l'expertise d'un spécialiste RH, de même que les coûts pour ces services. L'ensemble sert aussi à créer un milieu sécuritaire dans lequel ces dirigeants pourront donner et recevoir un soutien sur la gestion des enjeux RH auxquels ils sont confrontés. Grâce à ces objectifs communs et au temps que vous consacrerez à ce projet, vous pourrez obtenir différents points de vue sur votre style de leadership, sur les pratiques et les défis de votre organisation, et sur votre aisance à gérer les changements et les stratégies pour diriger votre organisation dans une période difficile tant sur le plan économique que politique.

Importants facteurs de réussite

L'ensemble est un concept qui doit être appliqué en tenant compte de la croissance ou de la plus grande durabilité de votre organisation, et en s'assurant que sont en place les importants facteurs de réussite exposés ci-dessous.

Vos finances

Vous devez vous assurer que vous êtes capables de budgétiser les fonds nécessaires pour participer à ce projet de partage de services, et ce au moins pendant un an; idéalement, vous voudrez être en mesure d'allouer ces fonds pour une période de trois ans. Dans la section consacrée aux considérations financières, vous trouverez des renseignements supplémentaires sur les stratégies et les coûts; toutefois, en partageant entre six ou sept organisations les services d'un spécialiste :

- vous aurez accès à un professionnel que vous n'êtes pas d'ordinaire en mesure de recruter;
- vous profiterez des compétences d'un spécialiste pour environ 50 % de ce qu'il en coût pour un poste au niveau d'entrée.

Même s'il ne s'agit pas d'un coût direct, pour réussir cette expérience il est essentiel que vous inscriviez à votre horaire le temps nécessaire pour travailler avec le spécialiste et avec les autres membres de l'ensemble. « Le temps, c'est de l'argent », dit l'adage, et c'est vrai, mais si vous voulez réduire de façon importante vos coûts grâce à l'efficacité et l'efficacité accrues de vos initiatives RH, alors le temps est un facteur à prendre en compte dans le coût de ce projet.

Enfin, il est important que vous fassiez une recherche afin de découvrir les subventions et autres possibilités de financement offertes pour les initiatives

de renforcement des capacités. De nombreux organismes de financement sont disposés à soutenir des initiatives qui visent non seulement à augmenter l'efficacité d'une organisation, mais aussi à collaborer avec d'autres organisations en vue d'accroître la durabilité de chacune, ce qui ultimement peut renforcer le secteur et en assurer la longévité.

Votre avenir

La durabilité des organisations du secteur communautaire est une préoccupation reconnue par les participants, par les gouvernements et par les organismes de financement. Toutefois, la rétention des DG est un enjeu encore plus important que celui de la durabilité des organisations.

De nombreux DG se sont vus contraints de concilier des responsabilités divergentes : supervision des programmes ainsi que développement et gestion des services directs, finances, collecte de fonds, communications, gestion du conseil d'administration et relations avec ses membres, participation communautaire et défense d'une cause, conception et durabilité organisationnelles, et, bien sûr, les ressources humaines.

Les problèmes RH sont souvent dus à des personnes et à des émotions, aussi ce ne sont pas des problèmes simples à résoudre, car les gens sont souvent compliqués. Un grand nombre de dirigeants jugent qu'il faut beaucoup de temps et consacrer beaucoup d'énergie afin de cerner les problèmes, de les gérer et de les résoudre tout en maintenant l'intégrité de l'organisation et en respectant les personnes en cause. En renforçant vos capacités de leadership afin de comprendre et de résoudre de façon proactive les problèmes RH, et afin de créer des systèmes efficaces et stratégiques, vous serez plus en mesure de favoriser un équilibre adéquat entre le travail et la vie personnelle. La conciliation travail-famille engendre souvent un plus taux de rétention et facilite la planification de la relève au sein de votre organisation.

La satisfaction de la clientèle

La plupart des organisations communautaires œuvrent dans l'un de ces domaines d'activité :

sports et loisirs, santé et services sociaux, développement et logement, et religion.

Dans chacun de ces domaines d'activité, la satisfaction de la clientèle est intégrée à l'énoncé de mission de la plupart des organisations. On y fait référence en s'assurant, d'une part, que les gens ont accès aux services et qu'ils sont traités avec respect et de façon à renforcer leur autonomie et, d'autre part, qu'aucun obstacle n'empêche les clients d'avoir accès aux services.

En participant à un ensemble, vous-même, en tant que DG, êtes en mesure de mieux saisir quelles sont les structures les plus efficaces pour votre organisation, notamment en ce qui a trait à une bonne harmonisation des rôles et des responsabilités, ce qui permettrait d'accroître l'efficacité organisationnelle et ultimement la satisfaction de la clientèle :

- Lorsque les employés ne connaissent pas clairement leurs rôles, responsabilités et obligations de rendre compte, de même que leur autonomie, le service à la clientèle peut être entravé.
- Lorsque les demandes pour des services directs changent de nature ou sont modifiées, la structure organisationnelle et les rôles doivent être redéfinis pour s'assurer qu'ils répondent encore adéquatement aux changements survenus au sein de l'organisation.
- Lorsque les projets et les objectifs de rendement des employés sont clairement liés à la vision, à la mission et au plan stratégique de l'organisation, les employés sont plus en mesure de saisir à quel point l'atteinte de leurs objectifs est cruciale pour le succès de l'organisation.

Le développement de produits ou de services

Pour ce facteur de réussite, il est important de comprendre ce qui se passe non seulement dans le secteur, mais également à l'échelle provinciale et nationale, afin que votre organisation puisse demeurer à jour et proactive en ce qui a trait aux produits et services offerts.

Aujourd'hui, en tant que dirigeant, vous devez aussi vous demander si votre organisation devrait continuer à progresser seule ou si elle devrait

fusionner avec une autre. Cette dernière option est envisagée par un bon nombre de dirigeants afin d'assurer un financement et un soutien continu. Une fusion peut permettre d'offrir un plus large éventail de produits ou de services, mais uniquement si elle s'opère avec le partenaire adéquat. La compréhension du point de vue de vos pairs concernant ce défi vous aidera, en tant que DG, à peser tous les points pertinents qui sont en jeu.

Le capital intellectuel

Dans des études et des rapports, on fait souvent référence au vieillissement de la main-d'œuvre et à la pénurie de main-d'œuvre qualifiée. Étant en mesure de vérifier la véracité de ces assertions, vous devez continuellement vous efforcer de développer des systèmes et des stratégies RH qui vous permettront de retenir des leaders et des employés clés, ou de faciliter leur relève dans une approche progressive.

Un plan de relève bien défini sera un atout important pour faire en sorte que les personnes qui savent l'histoire de votre organisation et qui détiennent les connaissances organisationnelles soient en mesure d'agir à titre de mentor et de transmettre leurs connaissances aux employés qui, selon vous, ont de solides compétences et un grand potentiel. Selon ce qui a été démontré, le fait d'informer les personnes que vous les avez intégrées au plan de relève organisationnel contribuera à leur rétention.

Les relations stratégiques

La participation à un modèle de services partagés est un important facteur de réussite pour l'établissement de relations stratégiques. En échangeant avec les autres membres de l'ensemble et en acquérant des connaissances à leur contact, vous pourrez concevoir de nouvelles idées sur les meilleurs moyens à prendre pour approcher les possibles partenaires ou organismes de financement, et vous pourrez peut-être à la fois découvrir de nouvelles stratégies et possibilités que vous n'aviez pas envisagées jusque-là.

Le recrutement et la rétention

Le recrutement et la rétention du personnel est le plus grand défi auquel font face aujourd'hui la plupart des dirigeants. Comment vous assurer que vous êtes en mesure d'attirer les personnes compétentes dont vous avez besoin, et comment les retenir lorsqu'elles travaillent pour votre organisation?

En pouvant bénéficier des connaissances du spécialiste et du soutien de vos pairs, vous développerez les compétences et les habiletés nécessaires pour évaluer la structure de votre organisation, ainsi que pour déterminer si le personnel peut se perfectionner, si les rôles sont correctement dévolus, quel est le degré d'autonomie et de responsabilité que vous avez associés aux différents rôles, et enfin dans quelle mesure vos systèmes et processus sont efficaces.

Chacune de ces composantes peut attirer ou repousser des employés potentiels. À part le salaire, les activités de formation et de perfectionnement sont parmi les plus grands avantages que vous pouvez offrir à vos nouveaux employés. Il ne faut pas oublier non plus que si vous ne confiez pas à vos employés un poste comportant le bon dosage d'autorité et de responsabilités, ils seront plus susceptibles de quitter votre organisation.

La durabilité

La situation démographique de notre société change rapidement, aussi vous devez prendre en compte les questions touchant la diversité des cultures et des générations concernant les produits et services que vous offrez, et aussi concernant les systèmes, processus et stratégies RH que vous mettez en œuvre. Le défaut de tenir compte de ces enjeux cruciaux dans le guide présentant vos politiques et dans la culture organisationnelle peut empêcher votre organisation de progresser, et peut même menacer sa survie.

Cerner les obstacles potentiels

Les obstacles internes

Les obstacles internes comprennent vos croyances au sujet de votre capacité à vous engager envers les autres et à leur rendre des comptes, et cela parce que :

- Vous avez si peu de temps en ce moment et vos nombreuses priorités vous empêchent d'en accepter une autre.
- Vous craignez que les autres découvrent que vous n'êtes pas aussi compétent que vous l'avez laissé entendre pour la gestion des enjeux RH.
- Vous n'êtes pas sûr d'avoir l'énergie nécessaire pour essayer à nouveau; vous êtes découragé, vous ne savez pas si vous voulez vous engager à réaliser de nouveaux changements, mais en même temps vous craignez que si vous ne faites pas les choses différemment, vous finirez par échouer.

Les personnes qui ont participé à un ensemble affirment que le temps qu'elles ont pris pour les réunions de ce groupe et pour travailler avec le spécialiste leur a rapporté dix fois plus environ un an plus tard. C'est avec une plus grande confiance qu'elles déléguaient des responsabilités accrues à leurs leaders et au personnel de première ligne pour leur permettre de gérer les affaires quotidiennes de l'organisation.

Les obstacles externes

Parmi les obstacles externes, on compte l'argent, le temps, les réactions des autres, les ressources et les résultats. Nous n'avons pas d'emprise directe sur ces éléments, mais nous pouvons planifier en dépit de ces obstacles.

Le budget

Il peut sembler décourageant, dès l'abord, d'étudier comment vous pourriez budgétiser votre portion des coûts de participation à l'ensemble dans un contexte de restrictions budgétaires, de coûts accrus pour les salaires et les avantages sociaux, et de réduction du financement ou du portefeuille de

subventions. Réfléchissez au temps que vous consacrez chaque année à la gestion des enjeux RH, par exemple le recrutement, la gestion du rendement, la formation, la clarification des rôles et responsabilités. Vous seriez surpris d'apprendre qu'en réalité vous dépensez plus pour recruter et former le nouveau personnel que ce qu'il vous en coûterait pour participer à un ensemble.

Obtenir le soutien de votre CA

La plupart des membres d'un CA sont conscients des défis que vous devez relever en tant que DG. Plus que jamais, les membres du conseil d'administration sont en mesure de reconnaître les exigences multiples auxquelles vous devez répondre afin de faire progresser l'organisation tout en gérant le personnel et en satisfaisant aux exigences des organismes de financement.

- La participation à un ensemble offrira au DG des occasions de développement personnel et professionnel.
- La participation à un ensemble peut également offrir au DG l'accès à des outils et ressources qui lui permettront de mieux gérer sa lourde tâche.
- Le fait de faire participer un membre du conseil d'administration au processus de recherche et de développement en vue de former un ensemble peut être une expérience enrichissante tant pour vous que pour ce membre.

Obtenir des résultats

En travaillant avec les autres membres de l'ensemble et avec le spécialiste, vous serez en mesure de vous fixer des attentes réalistes quant aux résultats qui découleront de cette expérience. Votre capacité de tirer profit de cette expérience sera directement proportionnelle aux efforts et à l'engagement dont vous aurez fait preuve au sein de l'ensemble. Nous pouvons toujours renforcer nos compétences si nous sommes désireux d'apprendre et si nous acceptons d'effectuer les changements nécessaires.

3 Déterminer les participants

Les participants qui adhèrent à un modèle de services partagés comprennent la complexité des enjeux auxquels leur organisation doit faire face. Ils désirent bien comprendre et résoudre les enjeux RH ponctuels et stratégiques, et opérer les changements transformationnels nécessaires à l'évolution de leur organisation.

Les personnes qui lisent le présent cadre devront déterminer si le concept de services partagés, et plus particulièrement celui de l'ensemble tel que défini dans ce document, est approprié dans leur cas. Les participants qui adhèrent à un modèle de services partagés comprennent l'ampleur et la complexité des enjeux auxquels leur organisation doit faire face. Ils désirent bien comprendre et résoudre les enjeux RH ponctuels et stratégiques, et opérer les changements transformationnels nécessaires à l'évolution de leur organisation.

Profil des membres d'un ensemble

Les membres d'un ensemble doivent :

- accepter de prendre des risques, de progresser et de vivre une expérience qui pourrait les amener au-delà de leur zone de confort;
- avoir déjà réussi à mettre en place des stratégies novatrices et créatives, ainsi que des processus de gestion du changement;
- être ouverts et aptes à opérer les changements nécessaires pour accroître l'efficacité organisationnelle;
- être capables de répondre rapidement et efficacement aux défis qui se présentent, et comprendre que certains défis sont des occasions favorables;
- être connus pour leur intégrité et jouir d'une grande crédibilité; avoir acquis une certaine expérience du travail effectué en collaboration;
- être capables de déterminer dans quelle mesure il est important, pour eux personnellement et pour leur organisation, de participer à ce genre de services partagés. Ils devront notamment réserver du temps pour travailler avec le spécialiste afin d'opérer des changements; s'engager de façon soutenue à participer aux réunions et activités de l'ensemble; s'assurer que leur conseil d'administration comprend leurs besoins et gagner le plein appui de ce conseil qui devra consentir à allouer des ressources à cette fin.

Profil de l'expert-conseil RH

Le spécialiste RH doit posséder une solide expertise RH et une connaissance approfondie de la conception organisationnelle. Sa capacité à cerner et satisfaire les besoins ponctuels des membres de l'ensemble, tout en étant capable de s'attaquer aux enjeux afin d'opérer un changement transformationnel, est cruciale pour la réussite du concept de services partagés.

Le spécialiste doit :

- comprendre les enjeux qui sont les plus importants pour chaque membre de l'ensemble pour ensuite les aider à élaborer des stratégies afin de relever ces enjeux;
- être capable de gérer des priorités multiples et potentiellement conflictuelles;
- détenir des connaissances sur une variété de processus, procédures, systèmes et stratégies, et être capable de les adapter afin qu'ils répondent aux besoins de chaque organisation;
- être capable d'exposer à tous les autres participants vos attentes, vos limites et votre engagement à travailler avec eux;
- négocier le temps et les efforts qui doivent être consacrés aux activités ponctuelles et aux priorités transformationnelles;
- ne pas se laisser intimider ni se faire indûment influencer par les autres;
- discerner à quel moment il convient de passer en mode de consultation, coaching ou mentorat afin de vous soutenir, vous et les autres membres de l'ensemble;
- faire preuve d'intégrité, d'honnêteté et de sérieux dans le travail qu'il effectue et dans la façon dont il se comporte;
- être capable de collaborer étroitement avec les dirigeants et leur personnel, tout en demeurant suffisamment en retrait afin de conserver sa perspective stratégique.

4 Les éléments clés d'un ensemble

La participation à un ensemble devrait faciliter à plusieurs égards les changements de votre organisation et son évolution, aussi il est impératif d'avoir une vision et des objectifs stratégiques, d'être capable de prendre les décisions importantes qui s'imposent et d'avoir le plein appui de votre conseil d'administration.

Comme il a été exposé dans ce cadre, les éléments clés de l'ensemble sont la participation et l'engagement d'un groupe de DG et d'un expert-conseil RH. La réussite de l'ensemble dépendra de la façon dont ils collaboreront les uns avec les autres.

Le rôle des DG

Il est essentiel que les membres d'un ensemble occupent un poste de DG. La participation à un ensemble devrait faciliter à plusieurs égards les changements de votre organisation et son évolution, aussi il est impératif d'avoir une vision et des objectifs stratégiques, d'être capable de prendre les décisions importantes qui s'imposent et d'avoir le plein appui de votre conseil d'administration. Vos besoins doivent être clairement compris, ainsi que l'importance des enjeux – tant pour vous que pour votre organisation – et votre volonté de participer à un modèle basé sur les relations.

L'engagement envers l'ensemble

Il est impératif que vous soyez en mesure de vous engager pour au moins un an et d'avoir pour objectif de porter à trois ans la durée de votre engagement. Les réunions de l'ensemble, auxquelles doivent assister tous les membres, seront tenues chaque mois ou tous les trois mois. Avec les autres dirigeants de votre ensemble, vous devrez déterminer l'horaire qui convient à votre groupe – un horaire que chacun pourra respecter.

Votre engagement envers l'ensemble témoigne de votre engagement à mettre adéquatement en œuvre de nouveaux systèmes, stratégies, processus et pratiques. Il est important d'être prudent lorsqu'on effectue ces changements et il faut agir de manière opportune. Si on apporte des changements sans s'assurer d'abord qu'on est soi-même prêt, ou que l'organisation est prête, à les assumer, on n'en retirera pas les résultats escomptés. Il faut aussi se rappeler que les changements prennent parfois du temps à s'opérer.

S'il s'avère qu'un membre est incapable de continuer à participer aux activités de l'ensemble, il est recommandé que les autres membres de l'ensemble continuent leur programme sans le remplacer. L'expérience sera enrichie si l'on examine les options qui pourraient soutenir tous les autres membres initiaux. Si un seul membre rompt son engagement envers l'ensemble, cela peut réduire

la participation de tous les autres, ainsi que leur volonté de faire confiance et de prendre des risques. Il a été démontré que les personnes qui travaillent bien avec le spécialiste, mais qui évitent de profiter des avantages du groupe, ne bénéficient pas de toute l'expérience qu'ils ont à retirer de l'ensemble.

Des connaissances et expériences similaires

Ceux d'entre vous qui détiennent des expériences similaires et qui doivent relever des enjeux et des défis semblables, bien que dans différents types d'organisation, sont en général plus ouverts et disposés à échanger avec les autres afin d'apprendre à leur contact. Plus les connaissances et les expériences de chacun sont différentes, moins les échanges seront sincères, et moins les membres seront prêts à s'engager dans ce projet et à y consacrer des efforts. S'il y a des participants qui ont beaucoup moins d'expérience ou de connaissances organisationnelles, il se peut que le groupe soit davantage axé sur le mentorat que sur les échanges. *On trouvera à l'annexe 3 plusieurs modèles de formation d'ensembles.*

L'ensemble doit s'autogérer

En tant que groupe, il faudra établir les normes de l'équipe. Il faudra déterminer, par exemple, à quelle fréquence tenir les réunions et le quorum nécessaire, et décider si les réunions seront tenues si le quorum n'est pas atteint. *L'annexe 4 présente un schéma pour définir les normes de l'équipe.*

Le groupe devra également déterminer comment fonctionnera l'ensemble. Voici quelques questions à débattre en groupe :

- comment choisir et embaucher le spécialiste;
- comment travailler avec le spécialiste en tant que groupe;
- quelles sont les règles à respecter en matière de confidentialité;
- ce qui se produira si un membre veut quitter l'ensemble sans aller jusqu'au bout de son engagement d'un an.

On trouvera à l'annexe 1 une liste plus détaillée de questions à se poser.

Les considérations financières

La participation nécessite un engagement financier de la part de chaque DG. Il vous faut donc connaître les coûts associés à l'embauche d'un expert-conseil RH et décider de la façon de répartir ces coûts entre les membres de l'ensemble. La section 5 présente une liste plus détaillée de questions concernant l'aspect financier, de même que des scénarios possibles.

5 Connaître et justifier les coûts

Les DG, qui jusque-là se sentaient dépassés et incapables de gérer la complexité des enjeux RH auxquels ils étaient confrontés, ont acquis de nouvelles compétences et habiletés, ce qui leur a permis de cerner les enjeux importants et d'appliquer les stratégies appropriées afin de les affronter.

Un atout important du concept de services partagés est qu'il permet d'avoir accès à des services supérieurs, et cela à moindre coût. Le concept de l'ensemble n'est pas différent à cet égard, toutefois il faut considérer l'aspect financier lié à la formation d'un ensemble, et pour cela répondre à de nombreuses questions et prévoir les situations qui pourraient se présenter.

Premières questions à se poser

1. Le spécialiste sera-t-il embauché à temps plein ou à temps partiel? Si c'est à temps partiel, quel pourcentage de son temps retiendrons-nous?
2. Le spécialiste sera-t-il embauché à titre d'employé ou de contractuel?

Si le spécialiste est un employé :

- Qui sera « l'employeur » et quelles relations entretiendront les autres membres de l'ensemble avec « l'employeur »?
- L'employeur sera-t-il l'un d'entre vous, ou devrez-vous recourir aux services d'une personne ou d'une organisation qui agira comme coordonnateur indépendant?
- Le spécialiste bénéficiera-t-il d'avantages sociaux? Quels autres coûts faudra-t-il assumer?
- Comment les membres de l'ensemble paieront-ils leur part des coûts?

Si le spécialiste est un contractuel :

- Qui recevra la facture du spécialiste?
- Si une seule organisation reçoit cette facture, comment les membres de l'ensemble paieront-ils leur part des coûts?
- Si chaque organisation reçoit une facture, comment répartir les frais?
- Est-ce en fonction d'un accès égal, des services reçus, ou d'une autre mesure?

3. Quels coûts devons-nous assumer?

- Le spécialiste recevra-t-il un salaire ou une avance salariale sur une base régulière (mensuelle)?

- Qui déterminera le salaire ou le montant de l'avance salariale que recevra le spécialiste?
- Le spécialiste sera-t-il dédommagé pour certains frais, par exemple :
- le kilométrage, le stationnement, les fournitures, le matériel, l'ordinateur, l'Internet, le téléphone?
- Si le spécialiste est un contractuel, quels outils seront payés par l'ensemble, par exemple, BlackBerry, ordinateur portable, base sans fil?

Scénarios possibles pour un ensemble

Les scénarios suivants sont possibles pour l'ensemble; ils ont été préparés pour vous aider à concevoir comment l'ensemble pourrait être formé et ils répondent à certaines des questions énumérées ci-dessus. Pour offrir une certaine diversité, un scénario se situe à Halifax, en Nouvelle-Écosse, tandis que l'autre se situe à Red Deer, en Alberta.

1er scénario : Halifax, Nouvelle-Écosse

Dans ce scénario, le spécialiste embauché à Halifax, en Nouvelle-Écosse, travaillera à temps plein pour soutenir les membres de l'ensemble.

Contractuel

Le spécialiste est embauché à titre de contractuel. Aussi, il émettra une facture à chacun des participants, divisant le coût mensuel total entre le nombre d'organisations participantes. Chaque facture comprendra la TPS, mais pour le paiement il ne sera pas nécessaire de retenir des montants pour l'assurance-emploi, le Régime de pension du Canada et les impôts. Étant embauché à titre de contractuel, le spécialiste travaillera à son propre bureau lorsqu'il n'assistera pas aux réunions tenues chez l'une des organisations de l'ensemble.

Salaires et coûts

Le salaire et les coûts liés aux services du spécialiste ont été négociés au moment de l'embauche et tous les coûts ont été regroupés sous un tarif mensuel,

car les contractuels utilisent en général leurs propres outils et doivent assumer des frais accessoires pour les travaux qu'ils effectuent à contrat. En ce cas-ci, on a négocié un contrat annuel au coût total de 81 120 \$ (+ TPS).

En 2009, le salaire horaire habituellement accordé à un spécialiste RH expérimenté, à Halifax et dans la région environnante, s'élève à 32 \$. Dans l'ensemble de la Nouvelle-Écosse, le salaire horaire se situe généralement entre 25 \$ et 40 \$, selon l'expérience et la disponibilité. Les contractuels ajouteront environ 30 % à ce salaire afin de compenser pour le manque d'avantages sociaux et l'absence de protection.

Donc, afin de recevoir le soutien d'un spécialiste RH, voici ce qu'il en coûtera à chaque membre :

- s'il y a six membres participants, chaque DG devra payer 13 520 \$ annuellement, ou 1 127 \$ par mois;
- s'il y a sept membres participants, chaque DG devra payer 11 589 \$ annuellement, ou 966 \$ par mois.

Le temps du spécialiste

Même si on pourrait faire des calculs semblables pour répartir le temps du spécialiste entre les membres de l'ensemble, l'expérience a démontré que la manière la plus efficace et efficiente de procéder en tant qu'ensemble est de laisser le spécialiste gérer son horaire. Il pourra d'abord réaliser une évaluation des besoins de chaque DG afin de décider des principales initiatives à entreprendre. Par la suite, le spécialiste déterminera les synergies possibles entre les membres de l'ensemble. Cette procédure comporte plusieurs avantages :

- il est possible d'entreprendre des initiatives de formation adaptées à tous les membres de l'ensemble;
- lorsqu'un outil ou un processus a été élaboré pour un membre, il peut ensuite être partagé, adapté ou mis en œuvre dans une autre organisation;
- le spécialiste est en mesure d'adopter une perspective globale pour discerner les possibilités de partage de ressources ou de processus;

- le fait de définir le mode de transmission des rapports du spécialiste aux membres de l'ensemble, ou la façon dont il devra leur rendre compte de son temps, pourra aider à évaluer et à superviser la participation des membres, de même que les activités du spécialiste.

Il peut arriver qu'un membre de l'ensemble ait peu de temps pour travailler avec le spécialiste pendant un certain mois, et que le mois suivant il ait besoin d'une partie importante du temps de ce spécialiste afin de lancer une initiative.

Lorsqu'on évalue le temps auquel un dirigeant a droit avec le spécialiste, il est important de garder à l'esprit qu'on ne retient pas uniquement le temps passé en tête à tête avec lui, mais aussi le temps qu'il devra consacrer à ce processus, à son bureau.

Il a été démontré que les projets sur lesquels on travaille connaissent des hauts et des bas, peut-être à cause du manque de temps des DG, des priorités conflictuelles ou d'autres défis à relever. En faisant preuve de souplesse, on pourra laisser au spécialiste le soin de déterminer la meilleure façon d'utiliser le temps afin de satisfaire aux besoins de tous les membres. Une partie de l'établissement de la relation constitue à faire confiance. En estimant que le spécialiste est capable de gérer les exigences qui lui sont imposées, vous pourrez vous rassurer s'il vous semble que vous monopolisez son temps. En tant que groupe constituant l'ensemble, il sera important que vous établissiez dès le départ les normes de l'équipe quant aux méthodes à employer pour partager les services du spécialiste et pour présenter des commentaires en cas de préoccupations.

2e scénario : Red Deer, Alberta

Dans ce scénario, le spécialiste est embauché à temps plein, en tant qu'employé cette fois, dans la petite agglomération urbaine de Red Deer, en Alberta.

Spécialiste employé

Un des DG participant à l'ensemble a offert que son organisation embauche le spécialiste et lui fournisse les avantages sociaux, mais il désirait que le coût total soit réparti entre tous les membres faisant partie de l'ensemble.

Certains membres de l'ensemble craignaient que l'organisation embauchant le spécialiste en retire plus d'avantages que les autres organisations, d'autant plus que le spécialiste se verrait attribuer un bureau dans l'organisation hôte. Étant donné ces craintes et pour en arriver à un compromis, les autres membres de l'ensemble ont accepté de travailler avec l'organisation qui jouerait le rôle d'employeur, pourvu que le spécialiste travaille à son bureau personnel, chez lui; chaque participant lui fournirait de l'équipement, des fournitures et des ressources pour son bureau.

Salaires et coûts

On a calculé le coût pour recevoir les services d'un spécialiste RH. On s'est entendu pour un salaire annuel de 71 175 \$, plus les avantages sociaux, les congés et le coût de l'équipement, ce qui a porté le total à 90 392 \$.

En 2009, le salaire horaire habituellement accordé à un spécialiste RH expérimenté, à Red Deer et dans la région environnante, s'élève à 36,50 \$. Dans l'ensemble de l'Alberta, le salaire horaire se situe généralement entre 32 \$ et 56 \$, selon l'expérience et la disponibilité. L'ajout des coûts afférents à la liste de paie, aux avantages sociaux et autres avantages peut se situer entre 25 et 30 % de ce montant. Dans cet exemple, nous avons ajouté 27 %.

De cette somme, il faut retenir les cotisations au Régime de pension du Canada et à l'assurance-emploi, ainsi que les impôts. L'employeur membre a consenti à supporter certains coûts, laissant le groupe se diviser un coût total de 90 392 \$. Voici donc ce qu'il en coûte à chaque membre :

- s'il y a six membres participants, chaque DG devra payer 15 065 \$ annuellement, ou 1 255 \$ par mois;
- s'il y a sept membres participants, chaque DG devra payer 12 913 \$ annuellement, ou 1 076 \$ par mois.

Même si la différence de coûts est minime, l'impression qu'un seul membre obtient un avantage en « employant » le spécialiste peut empêcher l'ensemble de progresser. Ce genre de scénario devrait être défini dès le début du projet afin d'éviter des conflits par la suite. Il vaut la peine de penser à

la personne qui pourrait agir à titre de président ou de ressource centralisée afin de faciliter la prestation des services d'un spécialiste.

En examinant les deux scénarios, vous pouvez constater que le coût dépendra de l'endroit où vous êtes situé – une grande ou une petite agglomération urbaine, une province qui attire un nombre élevé de travailleurs qualifiés ou dans laquelle le recrutement est plus difficile –, et du nombre de dirigeants constituant l'ensemble, soit six ou sept. En vérifiant auprès des organisations de votre région qui emploient un spécialiste RH, qu'elles fassent partie ou non du secteur communautaire, vous serez en mesure de savoir quel serait le montant d'un salaire concurrentiel pour votre consultant. Vous pourrez ensuite déterminer s'il est plus avantageux d'embaucher un consultant autonome ou un employé. Comme il a été démontré dans le scénario ci-dessus, même si le coût initial du contrat d'un consultant peut être plus élevé, en fin de compte ce choix peut s'avérer moins coûteux lorsqu'on tient compte de tous les frais liés aux avantages sociaux et autres avantages.

Le rendement du capital investi

Le « rendement du capital investi » (RCI) est un terme financier dont la signification peut être transposée aux fins de cette analyse.

Définition financière

Le RCI est une mesure qui permet de déterminer si un investissement en vaut la peine. On tient compte des coûts, des avantages et de la « valeur temporelle de l'argent » (c.-à-d., la relation économique entre le temps et l'argent). Pour calculer le RCI, le rendement d'un investissement est divisé par le coût de l'investissement; le résultat est exprimé en pourcentage ou ratio. Le RCI est une mesure très populaire en raison de sa versatilité et de sa simplicité : si un investissement ne présente pas un RCI positif, ou si d'autres possibilités offrent un RCI plus élevé, on ne devrait pas effectuer cet investissement.

Définition sociale

La plupart des organisations communautaires doivent de plus en plus démontrer leur impact

social afin de répondre aux exigences accrues de la direction et des organismes de financement. Selon les organisations, cette information est très précieuse, car elle permet non seulement d'établir dans quelle mesure les organisations réussissent à atteindre leurs objectifs, mais aussi d'améliorer le rendement des organisations en faisant un suivi et en mesurant leurs résultats et leur impact.

Le RCI des participants à l'ensemble

Les commentaires reçus de nombreux participants à des modèles de services partagés indiquent un lien direct entre le temps et les ressources qu'ils ont investis et les compétences et les connaissances qu'ils ont acquises. Des gains ont été réalisés tant sur le plan personnel que sur le plan organisationnel, et ils étaient supérieurs à la somme des coûts de l'investissement consenti.

Le modèle de services partagés utilisé par d'importantes organisations a été adapté pour le modèle de l'ensemble, ce qui a permis d'offrir un meilleur soutien pour renforcer les capacités de gestion RH et de favoriser le partage des connaissances entre les membres participants. Grâce au renforcement des capacités des DG, leurs organisations respectives, leurs réseaux et groupes de pairs ont été renforcés; éventuellement, c'est tout le secteur qui sera renforcé.

On a découvert que les organisations participant à un ensemble y gagnaient en stabilité, en efficacité et en croissance. Elles étaient également en mesure de constater l'efficacité des compétences et de la vision stratégique de leur DG qui obtenait des résultats supérieurs aux résultats qu'il obtenait auparavant avec des méthodes inefficaces. Les participants qui réussissaient ainsi avaient investi proportionnellement, dans l'initiative, la même quantité de temps et d'énergie qu'ils avaient consacrée à essayer d'améliorer leurs processus inefficaces et voués à l'échec. Selon les organisations, cette information permet non seulement d'établir dans quelle mesure les organisations réussissent à atteindre leurs objectifs, mais aussi d'améliorer le rendement des organisations en faisant un suivi et en mesurant leurs résultats et leur impact.

Les membres de l'ensemble qui adhéraient à des réseaux et à des groupes d'apprentissage avec des

pairs, ou qui faisaient partie d'une organisation nationale, se sont vu offrir des occasions de partager publiquement les stratégies et les ressources qu'ils avaient apprises, développées et mises en œuvre.

L'importance que les membres de l'ensemble accordaient à leurs relations avec le spécialiste et avec leurs pairs correspondait aux résultats qu'ils attendaient de ce projet : réussite ou échec. Pour la grande majorité d'entre eux, c'est surtout la relation avec une personne qui cumulait les fonctions de coach, mentor, confident et consultant qui leur a donné l'impression d'être soutenus et qui leur a insufflé un sentiment de confiance. Et, pour certains, le plus sûr facteur d'évaluation de leur réussite a été la capacité de transmettre au sein de leur organisation les connaissances et les outils qu'ils avaient acquis.

Les DG, qui jusque-là se sentaient dépassés et incapables de gérer la complexité des enjeux RH auxquels ils étaient confrontés, ont acquis de nouvelles compétences et habiletés, ce qui leur a permis de cerner les enjeux importants et d'appliquer les stratégies appropriées afin de les affronter. Certains qui jusque-là croyaient qu'ils ne pouvaient se permettre de prendre des vacances ont découvert que, grâce à une structure organisationnelle adéquate et une bonne harmonisation des rôles et responsabilités, ils pouvaient sans crainte prendre des vacances, et cela sans interruption.

Les membres de l'ensemble qui n'ont pris que peu de temps pour travailler avec le spécialiste ou pour assister aux réunions du groupe n'ont pas bénéficié du même rendement du capital investi que ceux qui avaient traité ce projet comme une priorité.

Les DG ont affirmé que le fait de pouvoir compter sur une personne-ressource fiable et accessible, qui connaissait leur organisation, leur personnel et les problèmes qu'ils devaient résoudre, a permis de réduire le temps nécessaire à la résolution de ces problèmes. Ils ont mentionné que, à cause de cette personne-ressource, le personnel et les processus n'ont subi aucun effet négatif à la suite des actions prises, et que les résolutions, les idées et les directives reçues par les DG n'ont pas été retardées en raison du temps consacré à informer

le spécialiste au sujet de l'organisation et des personnes qui y travaillaient.

Pour conclure

Une initiative de services partagés est un projet extrêmement enrichissant à entreprendre. Avant de s'engager dans ce processus, il faut réfléchir sérieusement et planifier soigneusement afin de prendre la bonne décision, tant pour vous que pour votre organisation. En élaborant ce cadre, notre intention n'était pas de définir toutes les étapes de ce processus, mais plutôt de promouvoir les avantages à retirer des services RH partagés en présentant l'apprentissage et l'expérience de modèles éprouvés de services RH partagés.

Le Conseil RH tient à tisser des liens avec des personnes et des organisations qui sont désireuses de développer leur propre modèle de services RH partagés. Nous espérons pouvoir suivre l'élaboration de tels modèles dans des collectivités de différentes régions du Canada, et décrire l'expérience des participants en vue de publier des études de cas qui seraient affichées sur notre site Web.

Pour de plus amples renseignements au sujet de ce cadre, ou pour exprimer votre intérêt dans le développement d'un modèle de services RH partagés, veuillez communiquer avec nous par l'un des moyens suivants :

Courrier postal

201-291, rue Dalhousie
Ottawa (Ontario) K1N 7E5

Téléphone sans frais

1.866.594.8332

Courriel

info@conseilrh.ca

Web

www.conseilrh.ca

Annexe 1 – Quelles questions doit-on se poser?

1. Puis-je compter sur le nombre adéquat de personnes engagées avec qui je pourrais former un ensemble?
2. Est-ce que chacun de nous comprend l'engagement nécessaire?
 - Y a-t-il un contrat ou une entente que chacun de nous doit signer pour signifier son engagement?
3. Avons-nous des expériences similaires, des compétences ou des connaissances qui nous permettraient d'être à l'aise pour échanger et pour apprendre les uns des autres?
4. Avons-nous fait suffisamment de recherche pour comprendre le projet dans lequel nous nous engageons?
5. Avons-nous été en mesure de répondre à toutes les questions et considérations financières?
6. Est-ce que chacun de nous est en mesure de s'engager personnellement pour au moins un an?
 - Est-ce que tous conviennent qu'un engagement d'un an est approprié?
7. Combien d'entre nous s'efforceront de budgétiser pour la période triennale recommandée?
8. Sommes-nous à l'aise avec l'idée d'assumer des coûts supplémentaires si un membre devait se désengager?
 - Si la réponse est oui, comment procéder?
 - Si la réponse est non, que devrions-nous faire pour compenser?
 - Est-ce que le nombre initial de participants restera le même?
9. Ai-je l'appui de mon conseil d'administration pour m'engager dans ce concept d'ensemble?
 - Si j'ai cet appui, suis-je à l'aise avec ses attentes quant aux effets que cette expérience aura sur moi?
 - Pourquoi n'ai-je pas cet appui? Dois-je quand même aller de l'avant?
10. Avons-nous déterminé les qualifications du consultant dont nous avons besoin?
11. Dans quelle mesure croyons-nous réussir à trouver un consultant adéquat?
12. Comment commencerons-nous le processus de recrutement?
13. Comment le Conseil RH peut-il nous appuyer durant ce processus?
14. À quelle fréquence nous réunirons-nous en tant qu'ensemble?
 - Comment seront structurées nos réunions?
 - Quelqu'un assumera-t-il le rôle de président? Y aura-t-il une rotation? Est-ce que ce sera un leadership partagé?
 - Où tiendrons-nous les réunions de notre ensemble? Quelle sera la durée des réunions?
15. Établissons-nous des relations avec le spécialiste en tant que groupe ou individuellement?
16. Comment le spécialiste formulera-t-il ses commentaires?
17. Est-ce que je suis à l'aise avec notre décision concernant l'endroit où travaillera le spécialiste?

18. Quelles sont les règles à suivre en matière de confidentialité?

- Les règles à suivre par les participants?
- Les règles à suivre par le spécialiste?
- Pour que chacun soit à l'aise, quels éléments peuvent être partagés avec tous les membres, et quels éléments doivent demeurer confidentiels?
- S'il y a une activité de formation ou de développement, quel genre d'exemples ou de processus peut-on utiliser, et quels sont ceux qu'on ne doit pas utiliser?

19. Est-ce que l'ensemble doit attribuer les tâches en tant que groupe, ou est-ce que le spécialiste doit déterminer ce qu'il y a à faire?

- Comment sont établis les ateliers ou les séances de formation pour l'ensemble?
- Qui est chargé de s'occuper de tous les détails?
- Est-ce que chaque membre de l'ensemble doit conclure sa propre entente de services avec le consultant, ou si c'est l'ensemble en tant que groupe qui doit conclure une seule entente en donnant des lignes directrices globales?

20. Devons-nous avoir un certain genre d'évaluation formelle?

- Est-ce que nous commençons par fixer des objectifs et des attentes afin de pouvoir mesurer nos résultats?
- À quelle fréquence devons-nous mener le processus d'évaluation?

21. Qu'est-ce que je ferai si j'entre en conflit avec un autre membre de l'ensemble?

22. Qu'est-ce que je ferai si j'entre en conflit avec le spécialiste?

23. Suis-je vraiment disposé à apporter des changements, tant dans ma vie personnelle qu'au sein de l'organisation?

24. Quelle est ma plus grande crainte? Comment la dissiper?

Annexe 2 - Profil de l'expert-conseil

Titre

Expert-conseil RH

Resumé des fonctions

Expert-conseil RH et consultant en gestion, CHRA, qui offrira un soutien à sept organisations communautaires en vue de renforcer les capacités grâce à la mise en œuvre de processus stratégiques conçus en collaboration.

Principales responsabilités

1. Coach/expert-conseil

- Noue des liens étroits (tel qu'approprié) avec les DG, les équipes de gestion et le personnel des organisations faisant partie de l'ensemble.
- Est capable d'établir et de maintenir des relations à l'intérieur du secteur, de la collectivité et du réseau personnel.
- Doit être capable de demeurer calme malgré des situations ambiguës.
- Tient compte des différents points de vue quand vient le temps de planifier. Peut s'adapter aux différentes réalités et fait preuve de souplesse dans le choix des tactiques.
- Utilise les commentaires pour orienter et éclairer, et proposer des améliorations.
- Applique au projet des principes et des pratiques de gestion qui permettront de gérer efficacement les engagements de chacun.
- Est patient, sait choisir le moment pour agir.

2. Conception et développement organisationnels

- Compréhension démontrée des principes

touchant la conception et l'efficacité organisationnelles; capacité à adapter les processus aux particularités des organisations.

- Capacité à comprendre le rôle des membres d'une organisation, les liens entre les différents rôles de l'organisation, et le déploiement de ces rôles en relation avec les organisations communautaires et les intervenants externes.
- Capacité d'harmoniser les rôles et les processus avec le plan stratégique, le plan opérationnel et la culture d'une organisation.

3. Expertise RH

Connaissances approfondies et vaste expérience RH, notamment pour:

- la conception et l'efficacité organisationnelles;
- la planification RH;
- le développement du leadership et la planification de la relève; la gestion du rendement;
- la conception d'un programme stratégique (p. ex., rémunération, dotation, formation, orientation, récompenses et reconnaissance);
- la gestion des changements; la résolution de conflits;
- le recrutement, jusqu'au licenciement;
- l'élaboration, l'interprétation et la mise en œuvre de politiques;
- les systèmes de liste de paie et d'avantages sociaux; la gestion de la rémunération;
- la conformité légale.

4. Animation et renforcement des capacités

- Explique les concepts et processus RH complexes en des termes simples, non techniques.
- Ne cherche pas à influencer les échanges lors de l'animation.
- Captive l'attention lorsqu'il présente de nouveaux concepts ou du matériel de formation à des personnes ou à des groupes.
- Est capable de renforcer l'esprit d'équipe, d'animer des ateliers.

Compétences

- Maturité, plusieurs années d'expérience en ce qui a trait au leadership en RH afin d'orienter les dirigeants d'organisations, de collaborer avec eux et de les soutenir.
- Entregent et solides compétences pour l'établissement de relations.
- Capacité démontrée à demeurer calme malgré les situations ambiguës et confuses; sens de l'organisation très poussé; solides compétences en coaching, capable d'exercer une influence.
- Esprit critique, créatif et novateur, et compétences pour la résolution de conflits.
- Aisance dans l'emploi des compétences de haut niveau en tant que consultant et dans l'emploi des compétences transactionnelles pratiques.
- Expertise dans la compréhension et l'analyse des systèmes et structures organisationnels; peut formuler des recommandations et élaborer des stratégies pour redéfinir les systèmes et structures.
- Habileté à interpréter et à développer des principes et des systèmes de rémunération.
- Vision stratégique des programmes de recrutement et de rétention; protocoles d'entrevue.
- Excellentes aptitudes en communication écrite et verbale; talents marqués pour l'animation.
- Expertise dans la domaine de planification stratégique et opérationnelle.
- Communication aisée avec les gens de tous les échelons d'une organisation, tant à l'interne qu'à l'externe; entretient des rapports appropriés; sait écouter; établit des relations constructives et efficaces; fait preuve de diplomatie et de tact; accorde beaucoup d'importance aux personnes; peut aisément dissiper les situations tendues.

Annexe 3 - Modèles de formation d'ensembles

La formation d'ensembles peut se baser sur plusieurs facteurs. Les avis divergent quant à la réussite qu'on pourra obtenir avec des organisations semblables et avec des organisations différentes. Les commentaires les plus souvent formulés indiquent que, dans un ensemble, l'expérience, les connaissances, les compétences et la maturité du dirigeant sont les éléments déterminants pour le succès du volet apprentissage avec des pairs.

Formation basée sur les années d'expérience
Créez un ensemble pour les personnes qui occupent le poste de DG depuis :

- moins de trois ans;
- trois à six ans;
- plus de six ans.

Formation basée sur la taille de l'organisation
Créez un ensemble pour les DG d'organisations qui comptent :

- moins de 5 employés;
- de 5 à 24 employés;
- de 25 à 99 employés;
- 100 employés et plus.

On pourrait aussi répartir les organisations selon un nombre différent d'employés :

- moins de 25 employés;
- de 25 à 99 employés;
- 100 employés et plus.

Remarque : Lorsqu'on envisage une formation basée sur la taille des organisations dirigées par les DG, il faut également tenir compte du nombre de bénévoles et d'étudiants engagés au sein de ces organisations. Il peut arriver qu'une organisation dispose d'un personnel réduit, mais la complexité des programmes et des services est plus importante que ce qu'indique la taille de l'effectif.

Formation basée sur la complexité des organisations

Créez un ensemble pour les DG des organisations qui sont :

- de petite taille et stables :
 - i. petites et stables seulement;
 - ii. petites et vulnérables seulement;
 - iii. petites et stables, avec petites et vulnérables.
- de grande taille et stables :
 - i. grandes et stables seulement;
 - ii. grandes et vulnérables seulement;
 - iii. grandes et stables, avec petites et stables;
 - iv. grandes et stables, avec grandes et vulnérables.

Annexe 4 - Définir les normes de l'ensemble

Les normes précisent la manière dont un groupe de personnes, qui ont un même objectif, travailleront ensemble de façon réfléchi et productive. Les normes sont d'ordinaire classées en deux catégories : les normes interpersonnelles et les normes procédurales. Une fois qu'elles ont été définies, chaque personne du groupe doit s'assurer que les normes établies sont respectées. On peut personnaliser les normes afin de répondre aux besoins d'un groupe particulier et, au fil de la croissance de ce groupe, les normes pourront être modifiées.

Les normes d'un ensemble

Logistique

Moment, endroit, durée et fréquence des réunions.

Horaire et présences

Réunions : heure du début, heure de la fin, retards et présences (quorum).

Courtoisie

Écoute, interruptions, participation égale, gestion des différends, respect, empathie.

Processus de prise de décision

Comment seront prises les décisions? Comment en arriver à des ententes? Comment démontrer son accord?

Confidentialité

Quelles sont les règles à respecter? Qu'est-ce qui peut être partagé avec l'ensemble? Partagé à l'extérieur de l'ensemble?

Établissement des priorités

Comment résoudre les questions ou les conflits en cas de priorités conflictuelles? Comment s'acquitter de ses responsabilités pour le respect des délais et la répartition égale?

Mise en application des normes

Comment s'assurer que les normes seront respectées?

Annexe 5 – Modèle d'entente de services

Entente de services professionnels, mars 2009

entre

[nom de l'entreprise de l'expert-conseil]
(ci-après désigné par le terme « expert-conseil »)

et

[l'organisation communautaire ou l'ensemble]
(ci-après désigné par le terme « Ensemble »)

L'expert-conseil et l'Ensemble conviennent ce qui suit :

1.0 But de l'entente

Le but de cette entente est de définir les services de consultant en ressources humaines qu'offrira l'expert-conseil à l'Ensemble.

2.0 Mandat

Le mandat pour cette entente commencera en [mois/année] et se terminera en [mois/année], à moins que l'entente ne soit prorogée par le consentement mutuel écrit des parties.

3.0 Montant du contrat et conditions de paiement

En contrepartie des services et du travail de l'expert-conseil qui font l'objet de cette entente, l'Ensemble versera à l'expert-conseil les montants précisés ci-après :

Honoraires

Un montant de [XX \$] plus TPS est consenti comme taux pour tous les projets et selon les conditions de l'entente. Ce montant est déterminé soit selon le nombre d'heures par mois, soit selon les projets. Les projets et/ou les heures qui seront effectués en plus doivent avoir été approuvés au préalable. Le paiement sera versé sur réception de la facture du consultant et selon le calendrier suivant :

- Au moment de la signature de l'entente, un paiement sera versé pour la facture initiale aux fins de révision du manuel, et tous les autres coûts seront payés à l'achèvement des travaux.

Dépenses

On ne prévoit pas de dépenses à ce moment-ci. Si on doit rembourser des dépenses, l'approbation de l'Ensemble est requise au préalable. Le remboursement sera effectué sur présentation des reçus appropriés, sujet à l'application d'un paiement anticipé lorsque nécessaire. Tout déplacement demandé par l'Ensemble sera remboursé au complet par l'Ensemble, selon les lignes directrices approuvées au préalable.

4.0 Services et travail

Pendant la durée de cette entente, l'expert-conseil accomplira et terminera avec soin, compétence, diligence et efficacité, les services et le travail définis dans la « Portée des services professionnels ».

Portée des services professionnels incluant reformulez les conditions en abrégé et reprenez les principaux éléments des conditions ou du projet.

5.0 Garantie de l'agent

L'expert-conseil garantit qu'il a les compétences pour s'acquitter des services et du travail exigés en vertu de l'entente, et qu'il a les qualifications, l'expérience, les compétences et les ressources pour effectuer ce travail.

6.0 Assignation et délégation

Cette entente concerne les services dudit expert-conseil, et les services et le travail qui seront effectués pour l'Ensemble ne peuvent être assignés ni délégués en tout ou en partie, sauf en cas d'approbation écrite accordée au préalable par l'Ensemble.

7.0 Confidentialité

Pendant toute la durée de cette entente, de tout renouvellement de cette entente, et après la fin de cette entente, à moins d'un consentement écrit accordé au préalable, l'expert-conseil et l'Ensemble ne divulgueront aucun renseignement, ni aucune connaissance ou donnée qu'ils ont reçus pendant ce travail, sauf selon les besoins afin d'effectuer le travail prévu dans cette entente.

8.0 Renonciation et indemnisation

L'expert-conseil dédommagera l'Ensemble et ses représentants et employés pour tout dommage matériel ou blessure, ou toute réclamation, poursuite, obligation, responsabilité, ou tous les coûts, dépenses et frais, s'ils sont dus à une négligence ou à des actions illégales ou malhonnêtes de sa part.

Sauf en cas d'acte ou d'omission volontaire, ou de négligence grave, de la part de l'expert-conseil, l'Ensemble indemnifiera l'expert-conseil pour toute réclamation et tout dommage dus ou liés au travail effectué en vertu de cette entente.

9.0 Résiliation

Chacune des parties peut résilier cette entente pour quelque raison que ce soit en donnant à l'autre partie un préavis écrit de 10 jours.

Lors de la résiliation de l'entente – pour quelque raison que ce soit –, l'expert-conseil remettra immédiatement à l'Ensemble tout travail terminé et non terminé qui appartient à l'Ensemble, ainsi que tous les biens appartenant à l'Ensemble. De même, l'Ensemble remettra à l'expert-conseil tout travail terminé et non terminé qui appartient à l'expert-conseil, ainsi que tous les biens appartenant à l'expert-conseil.

Lors de la résiliation de l'entente – pour quelque raison que ce soit –, le montant de la rémunération qui est dû à l'expert-conseil lui sera versé au prorata, selon la date de la résiliation. Les réclamations pour les dépenses remboursables seront limitées à celles encourues avant que soit adressé le préavis, et pour lesquelles sont présentés les reçus appropriés émis dans les 14 jours précédant la résiliation.

10.0 Propriété d'un bien, y compris le droit d'auteur

Le titre, la propriété, le droit d'auteur, la marque de commerce et les autres droits afférents à tout travail, documentation et information qui ont été produits par l'expert-conseil ou auxquels il a contribué et qui sont spécifiques à l'Ensemble, ayant été réalisés dans le cadre du travail faisant l'objet de l'entente, seront dévolus à l'Ensemble et en demeureront la propriété.

Le titre, la propriété, le droit d’auteur, la marque de commerce et les autres droits afférents à tout travail, documentation et information qui ont été produits par l’expert-conseil, ayant été réalisés dans le cadre du travail faisant l’objet de l’entente, mais qui ne sont pas spécifiques à l’Ensemble, seront dévolus à l’expert-conseil et en demeureront la propriété.

11.0 Relations entre les parties

Ce contrat est conclu pour la prestation de services, et l’expert-conseil est engagé en vertu de l’entente à titre de contractuel aux seules fins d’offrir ces services. L’expert-conseil accepte d’être tenu unique responsable pour tous les paiements ou déductions requises par la loi, y compris les cotisations au Régime de pension du Canada, à l’assurance-emploi et aux programmes d’indemnisation pour les accidents de travail, de même que les impôts.

L’expert-conseil n’a pas droit aux avantages sociaux dus aux employés de l’Ensemble ou de ses organisations partenaires, ou accumulés par ces employés. L’Ensemble ne fera aucune retenue pour les impôts ni d’autres déductions sur les paiements dus à l’expert-conseil en vertu de cette entente, ce qui serait requis dans le cas d’un employé, et l’expert-conseil indemniserà l’Ensemble pour toute responsabilité, frais ou dépenses encourus pour lui par l’Ensemble.

L’expert-conseil est responsable des paiements pour toutes les dépenses liées à ses activités commerciales, notamment le paiement de ses frais d’agrément et d’autres frais, taxes et évaluations qui lui sont imposés par quelque autorité que ce soit.

Les parties reconnaissent et conviennent que l’Ensemble a engagé l’expert-conseil à titre d’entreprise indépendante, uniquement aux fins d’effectuer et de fournir à l’Ensemble les services précisés dans cette entente. Ni l’expert-conseil, ni aucun employé actuel ou futur, aucun consultant, agent, contractant ou sous-contractant ne sera réputé être un employé, un préposé ou un agent de l’Ensemble ou de ses organisations partenaires, pour quelque motif que ce soit. En offrant les services prévus dans les conditions de l’entente, l’expert-conseil pourra user d’un discernement raisonnable quant à la manière d’offrir ses services, et ces services seront fournis selon les normes professionnelles les plus élevées.

12.0 Généralités

La décision prononçant l’invalidité ou l’inapplication en tout ou en partie d’une disposition de cette entente ne vaut que pour cette disposition ou partie de l’entente, et le reste de cette disposition et toutes les autres dispositions de l’entente demeurent en vigueur.

Cette entente sera régie et interprétée selon les lois applicables en vigueur dans la province de [XX].

Cette entente constitue l’intégralité de la convention, du contrat et de l’entente entre les parties; elle révoque et remplace toutes les conventions, contrats et ententes préalables sous forme orale ou écrite, formelle ou informelle, entre les parties ou leurs représentants, concernant l’objet de cette entente.

Expert-conseil

Ensemble

Nom et signature

Nom et signature

Date_____

Date_____

Conseil RH pour le secteur
bénévoles & communautaire