

Conseil RH pour le secteur bénévole & communautaire

SOMMET SUR LA MAIN-D'ŒUVRE
COMMUNAUTAIRE AU CANADA

3+4 NOV '08 | OTTAWA



RÉSUMÉ

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.

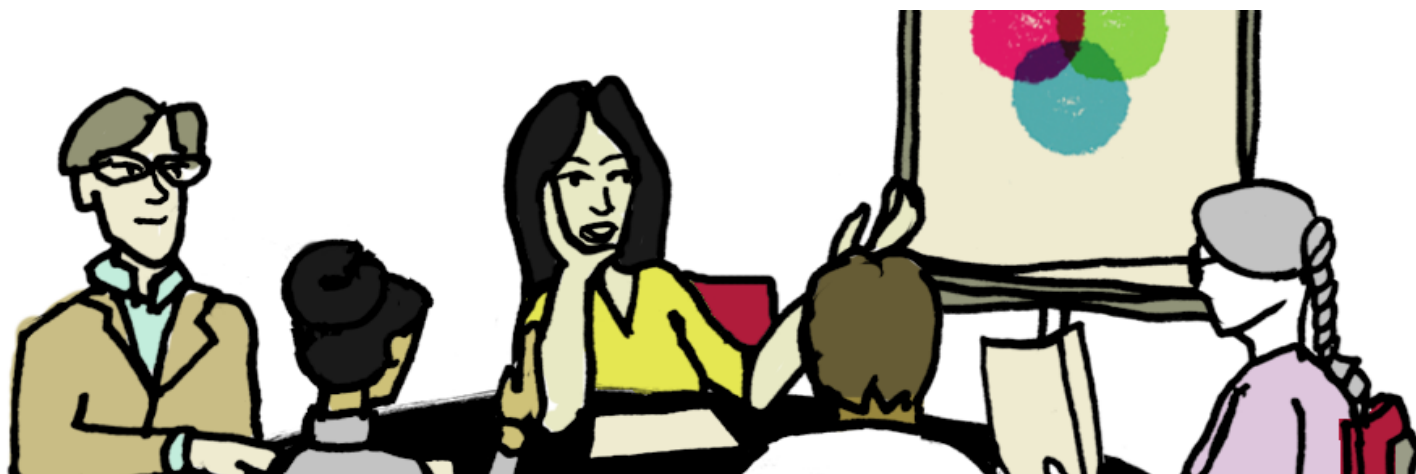
Le Conseil RH est financé par l'entremise du Programme des conseils sectoriels du gouvernement du Canada. Les opinions et les interprétations figurant dans la présente publication sont celles de l'auteur et ne représentent pas nécessairement celles du gouvernement du Canada.

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

conseilrh.ca
apprendre | comprendre | s'entendre



Aperçu

Le Sommet sur la main-d'œuvre du secteur communautaire au Canada (le Sommet), tenu les 3 et 4 novembre 2008, a permis un échange national au sujet de l'atout le plus précieux de notre secteur : les personnes qui le composent.

Le secteur se définit traditionnellement en fonction de ses programmes et services, mais il est également constitué d'employeurs. Le secteur bénévole et communautaire compte 69 000 milieux de travail et 1,2 million d'employés.¹ Il est important de commencer à parler du secteur bénévole et communautaire en adoptant une perspective

axée sur la main-d'œuvre, car des signes évidents démontrent que le secteur est de moins en moins capable de recruter les talents dont il a besoin dans le marché du travail serré que nous connaissons aujourd'hui. Et la rétention des employés pose également un défi. Comme une main-d'œuvre efficace engendre un secteur efficace, il est crucial de se pencher sur les enjeux concernant la main-d'œuvre pour s'assurer que le Canada dispose d'un secteur bénévole et communautaire qui soit dynamique et qui puisse offrir efficacement ses programmes et services.

Le Conseil RH pour le secteur bénévole et communautaire (Conseil RH) a tenu le Sommet à Ottawa afin d'animer une discussion au sujet des enjeux importants qui touchent la main-d'œuvre et les ressources humaines, et qui ont un impact sur nos organisations, sur les citoyens et sur les collectivités que nous desservons. Environ 40 décideurs clés se sont rassemblés, issus d'organisations-cadres et de réseaux nationaux. Ils ont compris davantage les tendances et enjeux qui ont une influence sur la main-d'œuvre du secteur, et ils ont discuté des moyens à prendre pour relever ces enjeux afin d'assurer la viabilité et la résilience du secteur.

[OBJECTIFS]

- » SE PENCHER SUR LES ENJEUX CONCERNANT LA MAIN-D'ŒUVRE
- » ÉLABORER DES STRATÉGIES POUR PASSER À L'ACTION
- » ORIENTER LE PLAN STRATÉGIQUE DU CONSEIL RH

1. Le Conseil RH englobe dans ce nombre ce que le Compte satellite des institutions sans but lucratif et du bénévolat appelle le « secteur sans but lucratif de base », dont sont exclus les hôpitaux, les collèges et les universités.

Le premier jour du Sommet (le 3 novembre 2008), on a commencé par broser un tableau « global » – un aperçu de la situation de la main-d'œuvre en général – qui a été suivi de la présentation des résultats des récents sondages nationaux que le Conseil RH a effectués auprès des employeurs et des employés du secteur communautaire. Les participants au Sommet se sont ensuite dispersés en petits groupes pour discuter, à partir des exposés qui avaient été donnés, des conséquences de la main-d'œuvre changeante sur leurs propres organisations.

Les participants au Sommet ont pu profiter de dix années d'expérience dans le domaine de la main-d'œuvre au Royaume-Uni, grâce à la conférence donnée par Mme Janet Fleming, chef de la UK Workforce Hub (organisation centrale consacrée à la main-d'œuvre du secteur communautaire au Royaume-Uni). En grande partie, le travail réalisé au Royaume-Uni pour les enjeux concernant la main-d'œuvre du secteur bénévole et communautaire a été axé sur les lacunes et pénuries en matière de compétences, ce qui a conduit les participants à discuter ensuite en petits groupes sur le même sujet, mais selon une perspective canadienne : ils ont échangé sur les lacunes en matière de compétences dont souffrent leurs organisations ou sous-secteurs, de même que sur les mesures à prendre pour remédier à ces lacunes.

Le deuxième jour du Sommet (le 4 novembre 2008), il a été question d'idées et de recherche à traduire en stratégies et en action. La journée a d'abord été consacrée aux pratiques prometteuses. M. Bruce MacDonald, PDG de Grands Frères Grandes Sœurs du Canada, a souligné le changement de culture qui s'est produit au sein de son organisation lorsqu'elle s'est engagée à relever les enjeux RH et à élaborer des stratégies pour pouvoir disposer du personnel approprié, possédant les compétences requises. Mme Joanne Linzey, du Conseil RH, a ensuite présenté l'orientation proposée pour une Stratégie de la main-d'œuvre pour le secteur, ce qui a entraîné une discussion portant sur les lacunes et les autres orientations à envisager, de même que sur les initiatives à prendre pour concrétiser ces orientations. Le Sommet s'est terminé par l'exploration d'une approche collective : domaines d'intérêt commun, prochaines étapes pratiques, et rôles des participants au Sommet et du Conseil RH.



[POUR REVIVRE LE SOMMET]

- » On peut se procurer sur conseilrh.ca l'enregistrement sonore des exposés donnés, lors du Sommet, par Bruce MacDonald et Janet Fleming.
- » On peut également télécharger des copies des diapositives utilisées lors des présentations faites par Ron Saunders et Bonnie Shiell.

Thèmes majeurs

Le Sommet a été le théâtre de conversations animées et importantes, et de nombreuses interactions entre les présentateurs et les participants, et entre les participants lors des discussions en petits groupes. À la fin des deux journées, cinq thèmes majeurs se sont imposés.

Selon les résultats du sondage national effectué auprès des employeurs, près d'un employeur sur cinq est fortement d'accord avec l'affirmation selon laquelle l'organisation qu'il dirige éprouve des difficultés à atteindre ses objectifs parce que les employés ne possèdent pas les compétences requises. Les participants se sont basés sur leur propre expérience pour dresser une liste des lacunes en matière de compétences. La première lacune par ordre d'importance touchait à la question du leadership; toutefois, les participants au Sommet ont également reconnu qu'il est difficile de cerner ce qu'on entend vraiment par « compétences en matière de leadership ». Le groupe a convenu que, parmi les compétences clés, on compte des domaines tels que la gestion des fusions, la négociation, la connaissance et le respect des cultures, et la gestion du changement. Certaines organisations sont passées à l'action et ont pris des mesures pour développer ces compétences grâce aux nouveaux programmes visant à former des leaders et aux partenariats avec les universités et les accompagnateurs de gestionnaires. La notion de « diffusion du leadership » a été présentée comme une autre approche permettant de relever les défis du leadership.

Lacunes sur le plan des compétences

La question des compétences en leadership est un enjeu tant pour aujourd'hui que pour l'avenir, car elle est reliée à la planification pour la relève des cadres et au transfert des connaissances – présentés comme des enjeux clés de la main-d'œuvre, et qui touchent tout le secteur communautaire.

La gouvernance assumée par des bénévoles est un trait caractéristique du secteur bénévole et communautaire, et ajoute une complexité unique en ce qui a trait à la gestion de la main-d'œuvre. Les conseils d'administration doivent considérer la gestion de la main-d'œuvre comme une activité essentielle pour la réussite de l'organisation. Et cependant, de nombreux conseils d'administration – en particulier au niveau local – ont comme priorité de « garder la porte ouverte » et consacrent beaucoup de temps et d'énergie à réagir aux questions de financement. Il est crucial d'éduquer les conseils d'administration afin de pouvoir relever les enjeux concernant la main-d'œuvre du secteur. De même, il sera très important de recruter pour ces conseils des membres possédant une expertise RH.

Rôle du conseil d'administration

Thèmes majeurs

Les participants avaient l'impression que les gouvernements, les organismes de financement et le grand public sous-estiment beaucoup le rôle du secteur bénévole et communautaire. Certains participants au Sommet croyaient aussi que le secteur devait cesser de contribuer à son propre problème : si nous n'accordons pas d'importance à notre travail, qui le fera?

Perceptions au sujet du secteur

Les participants s'entendaient pour dire que le secteur ne reçoit pas le financement nécessaire pour défrayer les coûts réels de la prestation des programmes et services. Pour inciter les organismes de financement à accorder de l'importance au travail du secteur bénévole et communautaire et à contribuer aux coûts de base, la UK Workforce Hub a créé un guide destiné aux organismes de financement et qui expose les coûts associés au fonctionnement d'une organisation bien gérée. Le recouvrement complet des coûts constitue une grande partie du travail de la UK Workforce Hub. Les organismes de financement les plus ouverts comprennent le message, et leurs perceptions et leur approche du secteur a changé.

Les participants au Sommet ont reconnu le caractère discret et l'image négative qu'évoquent souvent les emplois dans le secteur. Une partie essentielle du recrutement des futurs employés consistera à changer les perceptions qu'on a du secteur en tant que choix de carrière viable.

Un des avantages des rassemblements comme ce Sommet est l'échange d'idées et de ressources entre les participants – thème majeur tout au long des deux journées –, et de nombreuses solutions proposées par les participants au Sommet impliquaient une approche collaborative, notamment par la mise en commun des ressources et la création de systèmes facilitant la collaboration. Voici les solutions proposées :

- Étudier les modèles de services partagés et partager les outils
- Mettre en commun les dollars consacrés à la formation et/ou créer des activités d'apprentissage partagé
- Créer un bassin de bénévoles « communs » pour offrir une expertise en gestion RH
- Unir le pouvoir d'achat afin de réduire les coûts des services connexes aux ressources humaines, notamment de la part de consultants RH ou grâce à des systèmes de gestion de l'information pour les RH
- Créer une main-d'œuvre collective pour le secteur et participer aux salons de l'emploi
- Dresser la liste des professions au sein du secteur et cerner les compétences transférables afin de faciliter la mobilité latérale de la main-d'œuvre entre les organisations

Échanges & collaboration

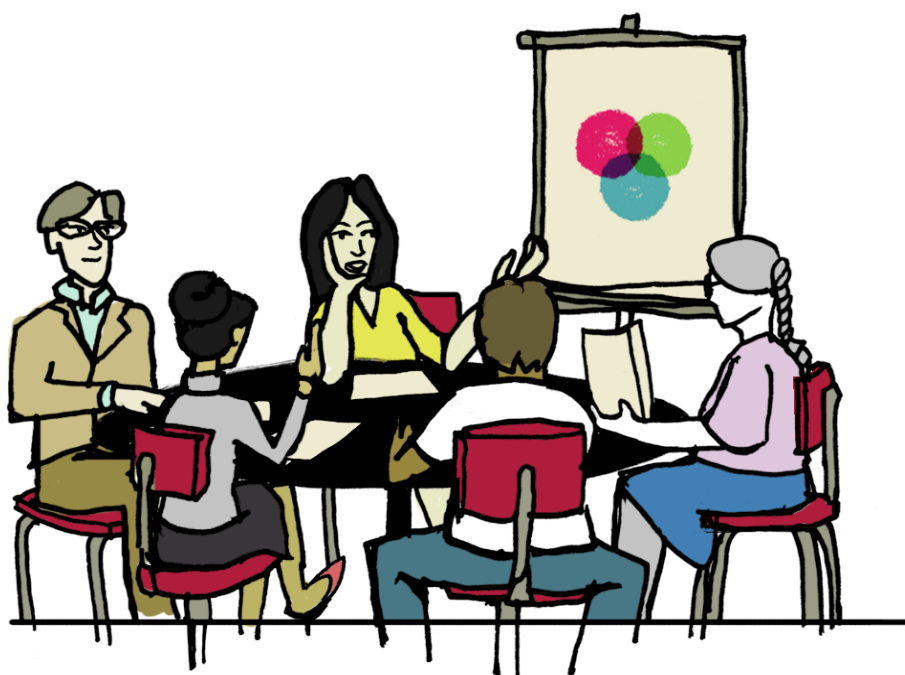
Thèmes majeurs

Des changements
en profondeur

Pour mettre en œuvre les stratégies cernées au cours des deux journées du Sommet, il faut changer la façon dont les organisations se considèrent elles-mêmes (comme des employeurs autant que des fournisseurs de services et programmes) et la façon dont elles pourraient travailler ensemble. Il s'agit d'une transformation culturelle. Les idées soutenues depuis longtemps doivent être remises en question, et il y aura de la résistance. Les changements en profondeur nécessitent du temps, et nous aurons besoin de chefs de file et de motifs très clairs pour justifier ces changements. Il faudra bien communiquer le dossier de la gestion de la main-d'œuvre... et le rappeler fréquemment.

Prochaines étapes

À la fin du Sommet, la directrice générale du Conseil RH, Mme Lynne Toupin, a souligné que les participants au Sommet avaient fourni une mine de renseignements que le Conseil RH devrait passer au crible, examiner et analyser. Les recommandations issues du Sommet seront prises en considération par le C.A. du Conseil RH dans le cadre de sa planification stratégique, en février 2009. Tous les participants recevront une copie du rapport du Sommet. Mme Toupin a invité les participants au Sommet à faire connaître l'importance des enjeux RH tant à leurs propres conseils d'administration qu'à d'autres organisations bénévoles et communautaires et au gouvernement.



Conseil RH pour le secteur
bénévoles & communautaire