

OUTILS DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES



1431, rue Fullum, bureau 106
Montréal (Québec) H2K 0B5
514 259-7714
1 866 259-7714 (Sans frais)
514 259-7189 (Télécopieur)
www.csmoesac.qc.ca
info@csmoesac.qc.ca

Avec le soutien de la Fondation Lucie et André Chagnon



Remerciements

Merci à toutes les personnes qui ont participé de près ou de loin à la préparation de cette journée, et qui l'ont rendue possible pour la 2^{ème} fois. Plus que jamais, votre implication, votre professionnalisme et votre engagement dans le secteur contribuent à le faire grandir et à démontrer son importance.



AVANT-PROPOS

Pendant plus d'un an, nous avons eu la chance d'aller à la rencontre des organismes du secteur, nous avons pu participer à de nombreux événements à travers le Québec, et nous avons pu créer des espaces de concertation pour mieux comprendre les réalités que vivaient les organisations grâce, entre autres, aux regroupements nationaux.

Les principaux constats ressortis :

- Recrutement,
- Taux de roulement,
- Transfert de connaissance,
- Attraction et fidélisation de la main-d'œuvre,
- Financement.

En plus de tous ces enjeux, les organismes ont mentionné le manque de temps pour pouvoir se former ou mettre en place des stratégies qui permettraient d'améliorer leurs conditions. C'est dans ce contexte-là que nous avons souhaité mettre en place la journée Rh en action.

Cette journée avait pour but de venir soutenir et outiller les organisations du secteur dans leurs enjeux Rh de façon concrète et de leur permettre de repartir avec des outils clés en main. Suite à la réussite de la première édition, nous avons souhaité renouveler cette journée avec vous.

C'est donc dans cette optique que le CSMO-ÉSAC lance la journée Rh en action 2 et le nouveau guide Outils de gestion des ressources humaines pour répondre aux enjeux d'attraction et de fidélisation de la main-d'œuvre. Au travers des différentes thématiques, vous trouverez des conseils et des outils pratiques pour pouvoir attirer et/ou fidéliser vos talents et vous positionner comme employeur de choix.

Nous croyons que de bonnes pratiques et une saine gestion des ressources humaines seront des atouts majeurs dans la réalisation de votre mission.



TABLE DES MATIÈRES

Le leadership bienveillant	5
Structurer la collaboration pour cultiver l'engagement	7
L'IA éthique en RH	10
La gestion verte des ressources humaines (GVRH)	13
La précarité liée au financement par projet	16
Transfert de connaissances et relève	20
Notes	22

Une fiche supplémentaire, sur le thème
« Collaborer avec son conseil d'administration »,
est à venir. Restez à l'affût!

LE LEADERSHIP BIENVEILLANT

Quelqu'un m'a dit un jour : « Le leadership, ce n'est pas toi qui décides que tu en as, c'est les autres qui te l'octroient. » Après plus de 25 ans en gestion, non seulement j'adhère complètement à ce propos, je le partage à tous ceux et celles qui veulent bien l'entendre.

Chaque gestionnaire bienveillant est imputable, mais rappelez-vous que l'imputabilité, ça se partage.

Fiche rédigée par Sylvie Boivin, >
directrice générale - Suicide Action Montréal



Comment s'y prendre

- Quand un gestionnaire bienveillant transfère des responsabilités, il doit impérativement **transférer du pouvoir** à la personne à qui il délègue ces dites responsabilités. (Pas de pouvoir, impossible d'atteindre les objectifs).
- Il est important d'**être clair** sur ses attentes, d'assurer un suivi et d'offrir de la rétroaction constructive.
- Il est essentiel d'**avoir confiance** et laisser la personne atteindre l'objectif que vous vous êtes fixé par le chemin qu'elle souhaite emprunter. L'important est que cette personne respecte, l'éthique de travail, l'échéancier établi, le budget et atteigne l'objectif.



Chaque gestionnaire doit être authentique

- Exprime et agis conformément à ton « vrai toi », ce qui comprend tes propres pensées, émotions, besoins, valeurs, tout en demeurant ouvert aux personnes qui collaborent avec toi.
- Sois honnête et respectueux; aucun gestionnaire n'est arrivé à ses fins s'il n'a pas assumé son rôle avec courage (Réfère toi à l'adage qui dit : « Le pire ce n'est pas ce que tu dis c'est comment tu le dis. »).
- Ne fais pas de laxisme, nomme les choses au bon moment et ce, même si cela semble difficile. On te respectera d'avoir été transparent.



Chaque gestionnaire doit être équitable

- Reconnais ton équipe individuellement pour les forces personnelles et complémentaires qu'elle possède et remercie-les chaque fois que c'est possible, personnellement, en groupe ou même devant de grandes foules quand cela s'y prête.
- Même si tu as des affinités avec des employé·e·s qui te rejoignent plus que d'autres, ne le laisse jamais transparaître. Prends tes décisions en te disant : « Si je dis oui à cette demande, pourrais-je dire oui à nouveau à une autre personne? » Si la réponse est non, maintiens le cap et dis non.
- Explique tes décisions, même si elles semblent claires pour toi, rappelle-toi que ton équipe n'est pas dans ta tête; elle n'a pas participé à ton processus de réflexion.



Chaque gestionnaire doit être humble :

- Avant d'être gestionnaire tu es un humain, tu ne connais pas tout et cela n'arrivera jamais. Se montrer vulnérable permet à chaque membre de l'équipe de se projeter et de faire confiance dans sa capacité à atteindre les objectifs.
- Tu as beaucoup à apprendre de tes pairs, le gestionnaire bienveillant s'inspire, collabore, fait confiance et s'excuse quand c'est nécessaire.

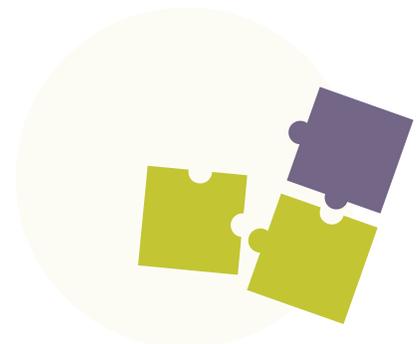


Enfin, rappelle-toi que tu fais partie de l'équipe toi aussi!

Ce qui change, ce sont tes responsabilités.



Tu es aussi une pièce du puzzle et peu importe qui de l'équipe ne trouve pas sa place dans le puzzle, contribue à un puzzle incomplet.



STRUCTURER LA COLLABORATION POUR CULTIVER L'ENGAGEMENT

L'engagement d'une équipe repose sur de nombreux facteurs. La manière dont une organisation se structure influence directement cet engagement. Les modèles moins hiérarchiques et plus collaboratifs (horizontaux, libérés, opales, etc.) offrent des enseignements précieux pour structurer la collaboration de manière efficace et renforcer l'engagement des équipes que l'on soit horizontal ou non.

Marie-Eve Houde, consultante en stratégie organisationnelle et intelligence collective, présente une courte introduction à la gestion collaborative. >



Modèles inspirants



Frédéric Laloux est un auteur et consultant belge, connu pour son ouvrage *Reinventing Organizations* (2014). Dans [cette vidéo](#), il résume les principaux éléments de son ouvrage, qui explore des modèles d'organisations innovants.



Cet [épisode](#) (saison 1 épisode 7) de la série *Pastel Fluo* présente l'histoire d'une entrepreneure de la Beauce qui a libéré son entreprise en se libérant elle aussi du même coup.



Cet article de la revue *Gestion* de HEC Montréal, [La démarche horizontale : une route cahoteuse](#), aborde les défis et les conditions de succès de l'implantation ou de la transition vers un mode de gestion collaboratif.

Des outils concrets

Même dans des structures plus conventionnelles ou hiérarchiques, certaines pratiques peuvent avoir un effet structurant sur la collaboration et soutenir l'engagement.

1. La culture de proposition

La culture de proposition repose sur l'idée que chaque membre d'une organisation peut et doit contribuer activement aux décisions et aux innovations. Elle encourage l'initiative, l'intelligence collective et l'amélioration continue grâce à un dialogue ouvert et structuré.

Principes clés

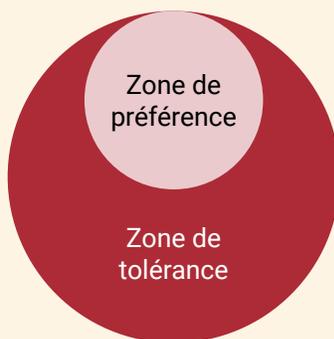
- **Participation active et responsabilisation** : Les personnes qui vivent ou observent un enjeu ont aussi la responsabilité de proposer des idées pour améliorer le fonctionnement de l'organisation.
- **Écoute** : Les propositions sont accueillies avec ouverture, sans jugement immédiat.
- **Expérimentation et apprentissage** : Les idées sont testées et ajustées en fonction des retours d'expérience.
- **Prise de décision collective** : Les décisions sont prises de manière concertée avec les personnes concernées.

Les éléments d'une bonne proposition :

- Intention claire de la décision à prendre (problème à régler, opportunité, besoin)
- Processus de consultation et préparation à la hauteur de la décision à prendre
- Description précise de la proposition
- Résultats attendus et livrables clairement définis
- Personne(s) responsable(s) identifiée(s)
- Critères et calendrier d'évaluation déterminés
- Calendrier de mise en œuvre réaliste

2. La prise de décision par consentement

Contrairement au consensus, qui vise un accord total, le consentement repose sur l'absence d'objection et invite les personnes à distinguer leur préférence (ce qu'elles auraient fait si elles avaient décidé seules) de ce qu'elles sont prêtes à accepter et qui ne met pas l'organisation en danger.



Objection

Une objection n'est pas une préférence. C'est plutôt un cadeau offert au groupe pour prendre une meilleure décision.

Exemples de raisons pour s'objecter à une proposition :

- Elle va à l'encontre de notre mission, nos valeurs et objectifs communs.
- Elle représente un risque potentiel important pour l'organisation.
- Elle m'empêche de faire mon travail.
- Les personnes concernées n'ont pas été consultées.
- Elle ne répond pas à notre intention de départ.

3. Des réunions efficaces • Quelques bonnes pratiques qui font toute la différence

Ordre du jour et procès-verbal

- Accessible et facile à consulter
- En continu : l'ordre du jour devient le procès-verbal (même document)
- Avoir une liste de thèmes à aborder qui peut être alimentée par tout le monde
- Tenir un registre : conserver une liste des propositions en cours de développement et des décisions prises

Le pouvoir de l'intention : se donner de la clarté et guider l'action

- Clarifier l'intention générale de la réunion
- Pourquoi on est là? Qui devrait participer?
- Clarifier l'intention pour chaque point à l'ordre du jour –

Quatre intentions principales :
Information, Décision, Consultation, Co-création

Nommer une personne pour faciliter la rencontre

- S'assure d'atteindre tous les objectifs et intentions fixés
- N'est pas une animatrice
- Pas la seule responsable de la réunion

Nommer une personne responsable de l'information et de la logistique

- S'assure que les notes sont prises et que tout le monde a accès aux documents
- S'assure que toutes les personnes concernées reçoivent les informations pertinentes et du bon déroulement des aspects logistiques et techniques

Nommer une personne pour garder le temps

- Déléguer spécifiquement le suivi et la gestion du temps prévu pour chaque point
- Si un point prend plus de temps, devons-nous remettre la discussion ou revoir notre ordre du jour?

Utiliser la ronde

Les rondes favorisent notamment l'équité, l'inclusion, l'écoute et l'attention.

- Ronde d'ouverture et fermeture (avec une question précise ou comment ça va?)
- Ronde de réactions : laisser tout le monde exprimer sa première réaction pour ensuite pouvoir mieux écouter et dialoguer.
- Ronde de questions : pour faciliter l'émergence des questions qui n'auraient pas nécessairement été posées dans un autre contexte

Participation élégante

La participation élégante vise à contribuer de manière fluide, pertinente et respectueuse aux dynamiques collectives. Elle repose sur un équilibre entre engagement personnel et prise en compte des besoins du groupe. Chaque personne devrait se demander :

- Est-ce qu'en ce moment je contribue au mieux à l'avancement du groupe?
- Est-ce que le groupe a besoin de quelque chose que je pourrais lui offrir?

Évaluation des réunions

- Comment était notre réunion aujourd'hui? (productivité, suivi de l'intention, participation élégante etc.)
- Approche des 3A : Qu'est-ce qui a été apprécié? Qu'est-ce qu'on pourrait amplifier?
- Qu'est-ce qu'on voudrait améliorer ou ajuster?
- Quelqu'un peut aussi demander de la rétroaction sur son rôle ou sa contribution dans la réunion.



L'IA ÉTHIQUE EN RH – POUR LES OBNL ET L'ÉCONOMIE SOCIALE DU QUÉBEC

Pourquoi s'y intéresser ? L'IA au service de votre mission

Pour les OBNL et les entreprises d'économie sociale, souvent confrontées à des budgets limités et de petites équipes, l'IA peut représenter un levier stratégique pour accroître l'efficacité sans nuire aux valeurs humaines. En automatisant les tâches répétitives, en appuyant la gestion des bénévoles et en renforçant l'équité, elle permet de se concentrer sur ce qui compte : les gens, la mission, l'impact.

Fiche rédigée par Samuel Miriello,
directeur de Respire Solutions >



L'état actuel de l'IA en 2025

Cette année, l'intelligence artificielle peut vous aider à naviguer à travers d'immenses volumes de données grâce à des outils comme NotebookLM et Google AI Studio. Elle peut aussi générer d'excellents textes et du code via des modèles comme Claude Sonnet 3.7. Avec ChatGPT, elle peut vous écouter, vous accompagner et même faire des recherches sur internet. Les hallucinations (réponses inventées, fausses ou incohérentes générées par l'IA) sont de moins en moins fréquentes, mais restent possibles. De manière générale, l'IA s'améliore dans sa capacité à suivre des consignes précises et à produire des contenus bien structurés.

Mais rappelons-le : à la base, l'IA reste une machine à probabilités. Elle vous propose la réponse la plus probable à une question... et parfois, ce n'est pas la réponse dont vous avez réellement besoin.

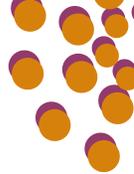
Applications concrètes de l'IA en RH

1. Recrutement

- **Airudi** : analyse chaque CV et livre en quelques secondes une liste courte de candidats idéaux, éliminant des heures de tri manuel.
- **Paradox « Olivia »** : chatbot bilingue qui questionne les candidats, répond à leurs FAQ et planifie les entrevues pendant que vous dormez.
- **Anon CV** : retire noms, photos et repères personnels pour que la sélection repose uniquement sur les compétences.

2. Intégration et formation

- **Leena AI / Botable** : compagnon d'accueil 24 h/24 qui répond aux questions et guide les nouvelles recrues dans leurs formulaires en français ou en anglais.
- **Docebo** : son moteur d'IA suggère automatiquement les modules de formation les plus pertinents pour chaque employé.
- **EdApp (SC Training)** : génère des micro-leçons en minutes et envoie des quiz quotidiens sur mobile pour ancrer les connaissances.



3. Gestion du bénévolat

- **Better Impact** : assigne les bénévoles aux quarts selon leurs compétences et expédie rappels et confirmations sans effort manuel.
- **Golden Volunteer** : jumelage IA qui remplit les postes vacants en un clin d'œil et suit les heures en temps réel.

4. Engagement et performance

- **Officevibe (Workleap)** : lance des sondages pulse anonymes et décode le sentiment pour alerter aussitôt sur les baisses de morale.
- **Visier People Analytics** : croise données RH pour prédire quels employés risquent de partir et propose des interventions ciblées.
- **Humu** : envoi de petits « nudges » personnalisés, comme rappeler à un gestionnaire de féliciter son équipe, afin de stimuler l'engagement.

5. Rapports et demandes de financement

- **Instrumentl** : collecte automatiquement vos indicateurs et les injecte dans les modèles de rapports de subvention.
- **Power BI Smart Narrative** : transforme vos tableaux de bord en paragraphes clairs en français qui expliquent tendances et écarts.
- **Grantable AI** : réutilise vos meilleures phrases passées pour rédiger en quelques minutes les sections clés d'une nouvelle demande de financement.

6. Tâches administratives

- **Zoho People + Zia** : permet aux employés de taper « Je prends congé vendredi » et l'IA crée la demande, met à jour le solde et notifie le gestionnaire.
- **PayFit Copilot** : répond instantanément aux questions complexes de paie et guide l'utilisateur pas à pas pour chaque scénario.

Pourquoi former vos employé-es à l'IA les aide à donner le meilleur d'eux-mêmes

Former et outiller les employé-es à l'utilisation de l'intelligence artificielle, c'est leur donner les moyens d'exceller dans des rôles variés et en constante évolution. Qu'il s'agisse de gagner du temps sur les tâches administratives, de mieux comprendre les besoins des usager-ères ou de prendre des décisions plus éclairées, l'IA devient un véritable levier de professionnalisation. En renforçant leurs compétences numériques, les employé-es peuvent se concentrer sur ce qu'ils font de mieux : créer du lien, innover, et faire avancer la mission sociale de l'organisation. Cela renforce non seulement leur efficacité, mais aussi leur autonomie et leur sentiment d'utilité.

Les cinq dimensions clés pour une implantation éthique et efficace de l'IA

- **Clarté du besoin** : Avant d'adopter une solution, il faut définir clairement le problème à résoudre. L'IA doit répondre à un besoin réel et prioritaire, et non être implantée pour suivre une tendance.
- **Pertinence des tâches ciblées** : Identifiez les processus répétitifs ou chronophages pouvant être automatisés sans nuire à la qualité humaine du travail.
- **Compatibilité technologique** : Vérifiez que les outils choisis s'intègrent bien à vos systèmes existants et respectent vos obligations linguistiques, légales et organisationnelles.
- **Appropriation par les équipes** : L'adoption de l'IA passe par la sensibilisation, la formation et l'écoute active des employé-es et bénévoles concernés. Leur confiance et leur compréhension sont essentielles.
- **Évaluation des résultats** : Mesurez l'impact concret (temps économisé, satisfaction accrue, réduction des erreurs) pour ajuster, bonifier ou étendre les solutions implantées.



Pièges courants à éviter



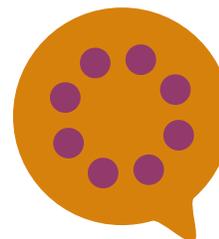
Sauter les étapes

L'IA n'est pas magique, elle exige du travail préparatoire



Ignorer les biais

Les outils IA doivent être audités régulièrement



Sous-estimer la formation

Formez vos équipes avec des ateliers simples et ludiques

Critères d'évaluation éthique

Lors de l'évaluation éthique d'un outil d'intelligence artificielle, il est essentiel de vérifier qu'il incarne les valeurs d'inclusion et de justice sociale de l'organisation, garantissant ainsi une utilisation équitable et respectueuse de tous. Il est également primordial que l'équipe conserve le contrôle sur les décisions sensibles, assurant une supervision humaine appropriée et évitant une dépendance excessive aux processus automatisés. Enfin, il convient de s'assurer que les données utilisées sont sécurisées et conformes à la Loi 25, protégeant ainsi la confidentialité et les droits des individus concernés.

Outils gratuits ou abordables pour bien démarrer avec l'IA

- ChatGPT : Polyvalent, idéal pour la rédaction, le service à la clientèle et le soutien administratif.
- Claude : Excellente performance pour la génération de texte et de code plus complexes.
- NotebookLM : Parfait pour explorer, résumer et organiser de grandes quantités d'information.
- Google AI Studio : Accès gratuit aux modèles d'IA les plus puissants de Google pour l'expérimentation.
- Monday.com, Zapier, Pabbly : Solutions simples pour automatiser des tâches répétitives sans coder.
- Google Apps Script / Microsoft Office Scripts : Permettent de créer des automatisations personnalisées avec l'aide de l'IA, à l'intérieur des outils bureautiques déjà utilisés.

Et si l'IA devenait un levier d'impact social ?

L'IA n'est pas réservée aux grandes entreprises. Avec un peu de stratégie, des outils accessibles, et une vision humaine, les OBNL peuvent se professionnaliser, gagner du temps, et augmenter leur impact, tout en demeurant fidèles à leur mission.

Besoin d'aide pour commencer ? Des partenaires comme Respire Solutions peuvent vous accompagner dans la découverte, le choix, l'implémentation et l'évaluation de solutions IA adaptées à votre réalité.

Cette fiche est conçue pour être accessible à tous. N'hésitez pas à la diffuser, l'commenter, ou la bonifier dans votre réseau !

LA GESTION VERTE DES RESSOURCES HUMAINES (GVRH)

Tout comme les citoyen.nes, les organisations d'aujourd'hui sont confrontées à de multiples transformations (numériques, climatiques et démographiques) auxquelles elles doivent s'adapter avec agilité et ouverture. Avec la prise de conscience croissante face à la protection de l'environnement comme l'une des priorités les plus urgentes de notre époque, les organisations doivent réfléchir, agir et se structurer pour faire face à ces changements incontournables. Le secteur de l'économie sociale et de l'action communautaire (ÉSAC) n'y fait pas exception.

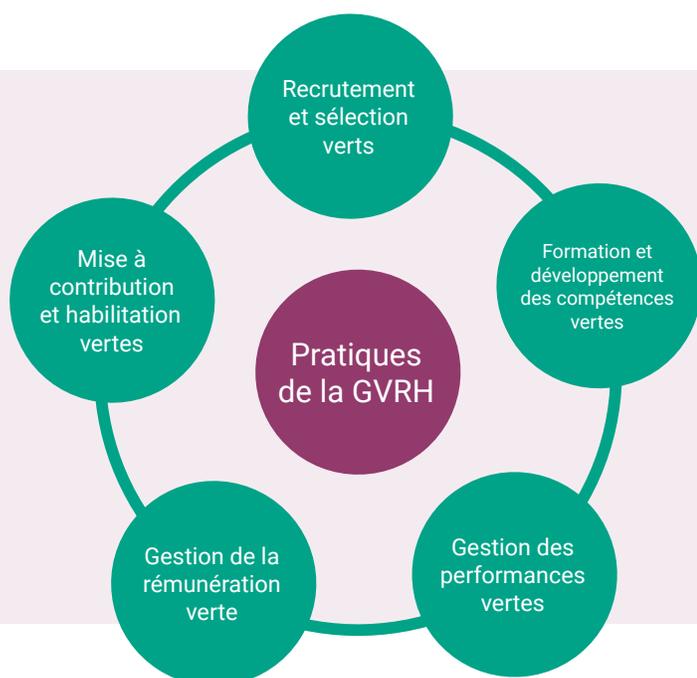
La gestion verte des ressources humaines (GVRH) marie à la fois les recherches organisationnelles ainsi que les recherches scientifiques et environnementales.

« La gestion verte des ressources humaines se traduit par une aspiration organisationnelle permettant de développer et de mettre en place un système de GRH évolutif fondé sur une approche proactive et positive permettant de répondre aux problèmes environnementaux. »

SONDES TURKI, CRHA, Revue de la littérature « La gestion verte des ressources humaines : les bases », avril 2024, page 5.

La gestion verte des ressources humaines est une nouvelle façon de penser les ressources humaines afin de mieux répondre aux enjeux de la transition écologique au sein des petites et grandes organisations. La GVRH tend à renforcer la sensibilisation du personnel face à la crise environnementale et d'ainsi influencer (positivement) leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes et leurs compétences en matière de protection de l'environnement. La gestion verte des ressources humaines touche à l'ensemble des pratiques RH, de l'attraction à la fidélisation des employé.e.s. La pratique de la GVRH stimule les occasions de changements, de recrutement tout en améliorant les performances environnementales des organisations.

Bien qu'il manque encore d'écrits, de recherches et de travaux sur la gestion verte des ressources humaines, le concept attire l'attention des conseiller-ères en ressources humaines, car leurs expertises seront au cœur des stratégies à venir pour de nombreuses organisations. Les recommandations et outils à venir seront à surveiller!



Comment l'appliquer dans votre organisation?

La gestion verte des ressources humaines s'appuie sur cinq principales pratiques passant par le recrutement, la formation, la rémunération, etc.

Voici les principales pratiques assorties d'exemples concrets à appliquer au sein de votre organisation.

Ahmad, 2015; Renwick et coll., 2013; Ren et coll., 2018; Xie et Lau, 2023; Yong et coll., 2019



1

Le recrutement et la sélection verts

Recrutement des candidat.e.s dont les valeurs sont en harmonie avec les objectifs environnementaux de l'organisation.

Exemples : Sonder les connaissances des personnes candidates sur la transition verte, en incluant des questions liées aux enjeux environnementaux lors de l'entrevue, etc. Questions types : Accordez-vous une importance aux pratiques liées à la transition verte? Avez-vous déjà fait partie d'une organisation qui avait mis sur pied de telles pratiques dans l'environnement de travail? De quelles pratiques s'agissait-il? Attention, il ne s'agit pas d'exclure des personnes candidates sur cette base, mais bien de montrer l'importance de la transition verte au sein de l'organisation.

2

La formation et le développement des compétences vertes

Renforcer la capacité à travailler de manière pro-environnementale auprès de l'ensemble des employé.e.s de l'organisation.

Exemples : Mettre en place des formations, des mini-conférences et autres initiatives rehaussant les connaissances et compétences des équipes en matière d'environnement.

3

La gestion des performances vertes

Mise en place des processus, fixation d'objectifs dans le plan d'action et l'évaluation des initiatives et réussites.

Exemples : Inclure des tâches environnementales dans la description de poste afin de permettre une meilleure évaluation des avancées et permet de reconnaître le progrès (ex : tenir un registre des déplacements professionnels des membres de l'équipe, établir et gérer une politique d'approvisionnement écoresponsable, etc.)

4

La gestion de la rémunération verte

Mise en place d'un système de récompenses financières ou non financières face aux performances environnementales afin d'attirer, de fidéliser ou de motiver les talents de l'organisation.

Exemples : Offrir des incitatifs aux employé.e.s adoptant un transport maison-travail qui permet de réduire l'empreinte écologique. Payer la carte de transports en commun (en totalité ou en partie) ou offrir des billets gratuits de transport en commun. Faciliter l'adoption d'une politique de télétravail ou à horaires flexibles. Payer une partie de la réparation printanière du vélo.

5

L'implication et habilitation vertes

Mettre à contribution les employé.e.s dans les différents processus de la gestion environnementale et souligner les initiatives.

Exemples : Favoriser la discussion à travers le partage d'idées, mettre en place un « comité vert » afin d'initier et souligner les démarches à l'interne, etc.

Les motivations et les défis liés à la gestion verte des ressources humaines

La mise en place de la gestion verte des ressources humaines comporte assurément des motivations pour les organisations, mais présente également certains défis :

Les principaux moteurs de succès de GVRH

- La présence d'un leadership transformationnel
- L'engagement de la direction et des équipes
- L'affirmation claire des orientations environnementales de l'organisation

Les principaux défis de la GVRH

- L'absence de la conscience environnementale et difficulté de changer la culture interne
- Le manque de connaissances et de compréhensions des enjeux liés à l'environnement
- L'absence de réglementation, de soutien (financier, technique, etc.)

Les principaux résultats de la GVRH peuvent être individuels ou organisationnels

- L'augmentation des comportements pro-environnementaux des employé.e.s
- L'amélioration de la performance environnementale de l'organisation
- L'amélioration de l'image de marque de l'organisation
- La réduction des coûts de production



Voici des ressources qui peuvent nourrir les connaissances des organisations

- » **Centre québécois de développement durable (OBNL)** accompagnement, formations et expertise adaptée au secteur de l'ÉSAC : <https://cqdd.qc.ca/nos-services/obnl-et-economie-sociale>
- » **Territoires innovants en économie sociale et solidaire** (Organisme d'économie sociale) : projets, ressources et outils : <https://tiess.ca/thematiques/transition-socioecologique>
- » **RIOUX CYBÈLE**, CRHA, *Tendance : le développement durable bouleversera le monde du travail*, 15 octobre 2008.
- » **SONDES TURKI**, CRHA, *Revue de la littérature « La gestion verte des ressources humaines : les bases »*, Avril 2024.
- » **PAILLÉ PASCAL**, La gestion environnementale des ressources humaines, Éditions EMS, 12 septembre 2024, 264 pages.
- » **ELFAHLI KAOUTAR** (doctorante) et **HOSSARI HOSNA** (enseignante-chercheuse), *Gestion Verte des ressources humaines : Revue de littérature systématique*, Mars 2021.

LA PRÉCARITÉ LIÉE AU FINANCEMENT PAR PROJET

DANS LE SECTEUR COMMUNAUTAIRE ET DE L'ÉCONOMIE SOCIALE

Le financement par projet est devenu la norme dans les secteurs communautaire, culturel et de l'économie sociale. Ce modèle engendre des effets pervers : instabilité, surcharge, perte d'expertise, etc. Il fragilise la continuité des services et la rétention des employé-es.

Objectif : cerner les impacts pour proposer des stratégies d'adaptation organisationnelle.

Fiche rédigée par Ariane Marchand-Labelle, Directrice générale par intérim du CSMO-ÉSAC et David Lavoie, Consultant et gestionnaire culturel >



État des lieux (Données issues de l'Enquête Repères 2022, CSMO-ESAC)

- 47 % des organisations emploient du personnel sur la base de projets à durée déterminée (moyenne : 2 employés par organisation)
- Taux de roulement moyen : 31 %
- Taux de vacance moyen : 21 % (contre 5,8 % au Québec)

Effets et enjeux liés au financement par projet

Effets observés

- Instabilité financière et organisationnelle chronique
- Surcharge de travail, épuisement professionnel
- Démotivation liée au manque de perspectives
- Roulement élevé, difficultés de planification à long terme

Enjeux organisationnels

- Multiplication des postes précaires (temps partiel, contrats courts)
- Perte de savoirs et difficulté de transmission
- Déstabilisation de la culture organisationnelle
- Érosion de la mission

Impacts structurels

- Fragmentation des équipes (travail en silos)
- Difficultés à maintenir une vision commune
- Externalisation croissante de fonctions clés
- Vulnérabilité accrue des petites structures

Évolutions récentes des pratiques

- Diversification des sources de financement
- Généralisation du télétravail et du travail hybride
- Mutualisation des ressources (postes partagés, gestion commune)



Stratégies pour mieux gérer les ressources humaines

Pratiques de gestion internes et conditions de travail

- Formaliser les conditions de travail : politiques équitables, salaires, avantages
- Prendre en compte les besoins des employés contractuels (flexibilité, reconnaissance)
- Offrir des avantages non monétaires (horaires adaptés, REER, assurances)
- Impliquer les employé-es dans la création des politiques internes
- Planifier le travail : gestion prévisionnelle, binômes, partage des connaissances

Leadership adapté à la précarité

- Assurer une communication transparente sur les enjeux financiers
- Renforcer l'esprit d'équipe et rappeler la mission
- Offrir du soutien moral et professionnel (points réguliers, accompagnement)
- Valoriser les contributions, soutenir la recherche d'emploi futur
- Impliquer l'équipe dans les solutions : financement, réorganisation, veille collective

Diversifier les financements pour plus de stabilité

- Mixer subventions publiques, dons, revenus autonomes
- Rechercher du financement pluriannuel ou à la mission
- Utiliser les programmes publics de soutien à l'emploi
- Allouer une part des projets aux frais de RH
- Créer un fonds de réserve ou d'urgence
- Mobiliser le CA autour des enjeux RH et financiers

Collaborer et mutualiser avec d'autres organismes

- Partager des postes et des services (ex. : communication, comptabilité)
- Regrouper les achats, négocier collectivement des avantages sociaux
- Participer aux réseaux et concertations sectorielles
- Concevoir des structures de mutualisation (pôles de services, coopératives d'employeurs)



Références

- » **RIOCM (2022) : Améliorer les conditions de travail dans le milieu communautaire**
https://riocm.org/wp-content/uploads/2022/05/2022-Conditions-de-travail_RIOCM.pdf
- » **GIREPS (2020) : Précarité au travail et pratiques de gestion**
<https://www.gireps.org/wp-content/uploads/2020/10/FAUVEL-NOISEUX-COGET-RAPPORT-FINAL.pdf>
- » **CSMO-ESAC (2022) : Enquête sectorielle Les Repères**
<https://www.csmoesac.qc.ca/outils-et-publications/enquete-les-reperes-2022>

Recommandations synthétiques et actionnables

– Stabilisez autant que possible les emplois clés

Priorisez la pérennisation des postes stratégiques. Par exemple, si un financement important est reconduit, transformez un contrat annuel en poste permanent. Utilisez les ententes pluriannuelles pour offrir des contrats de plus longue durée. En cas d'incertitude, envisagez des clauses de renouvellement conditionnel plutôt que des fins de contrat nettes, afin de garder vos talents.

– Formalisez vos bonnes pratiques RH

Dotez-vous de politiques internes claires couvrant les conditions de travail (salaire, horaires, congés, télétravail, etc.) et assurez-vous que chaque employé signe un contrat écrit. Un cadre clair rassure le personnel et établit des balises équitables, même si les financements sont précaires. Mettez à jour ces politiques régulièrement avec l'équipe pour qu'elles restent adaptées aux réalités et besoins.

– Valorisez et développez votre équipe

Offrez des opportunités de formation à vos employé-e-s (ateliers, colloques, mentorat) en profitant des subventions disponibles à cet effet. Montrez de la reconnaissance au quotidien (un merci sincère, un mot à l'équipe, souligner les réussites lors du CA). Encouragez la polyvalence en formant le personnel à diverses tâches – cela augmente leur sentiment de sécurité.

– Anticipez les transitions de projets

Tenez à jour un calendrier des dates de fin de financements et anticipez avant l'échéance. Commencez les démarches quelques mois à l'avance pour un renouvellement ou cherchez d'autres sources pour reprendre le relais. Informez l'employé concerné de la situation et des efforts en cours, proposez-lui éventuellement d'être impliqué dans la recherche de solutions. Cette anticipation peut éviter des pertes de temps et de compétences précieuses.

– Diversifiez vos sources de financement

Ne misez pas tout sur un seul programme ou bailleur. Montez des dossiers variés : subventions publiques, appels de projets spéciaux, fondations privées, commandites locales, etc. Songez également à organiser des activités génératrices de revenus (événement bénéfice, vente de services ou de produits liés à votre mission) pour créer une marge financière interne.

– Mutualisez et collaborez

Approchez d'autres organismes pour mettre en commun des ressources. Partagez un local, regroupez des achats pour économiser, ou même partagez un poste salarié entre deux structures. En travaillant ensemble plutôt qu'en silo, vous découvrirez des moyens innovants de réduire les coûts et d'offrir de meilleures conditions à vos équipes.

– Cultivez une culture interne bienveillante

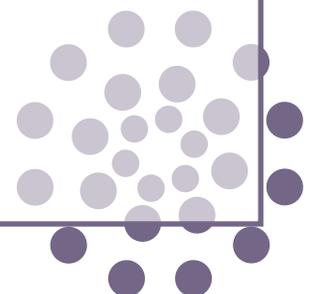
Instaurez des pratiques de conciliation (flexibilité d'horaire, télétravail, aménagement pendant les périodes familiales difficiles) pour montrer que vous tenez au bien-être de vos employés. Encouragez chacun à prendre ses vacances et à déconnecter hors du travail. Soyez attentif aux signes de surmenage et prêtez assistance (réduction de charge temporaire, journée de repos) si nécessaire.

– Exploitez les leviers existants

Informez-vous sur les programmes d'appui disponibles : par exemple, des subventions salariales pour l'embauche de jeunes, des crédits d'impôt pour formation en entreprise. Contactez le CSMO-ÉSAC ou votre regroupement régional pour connaître les outils en gestion des RH qu'ils offrent (boîtes à outils, cliniques-conseils, gabarits de politiques internes). Profitez également des avantages associatifs, si vous êtes membre d'un regroupement.

– Mobilisez votre conseil d'administration

Impliquez vos administrateurs comme alliés dans la recherche de stabilité. Inscrivez à l'ordre du jour du CA les questions de conditions de travail et de rétention du personnel. Par exemple, élaborer avec lui un plan pour augmenter progressivement la part de financement de base dans votre budget (objectif sur 3-5 ans), ou pour bâtir un fonds de réserve. Le CA peut aussi jouer un rôle de porte-parole auprès des bailleurs et décideurs pour plaider la cause de votre organisme. Ne sous-estimez pas son pouvoir de soutien.





Ce qu'il faut retenir des constats

Un modèle de financement paradoxal

Le financement par projet permet de réaliser des activités ciblées, innovantes, et de rendre des comptes sur chaque dollar dépensé. Cependant, il impose une précarité structurelle au fonctionnement des organismes. Le personnel est traité comme une variable d'ajustement budgétaire, alors qu'il est le cœur de l'action communautaire. Cette contradiction (financer des actions sociales tout en précarisant les acteurs sociaux) atteint ses limites aujourd'hui, avec une fatigue généralisée du milieu.

Des gestionnaires contraint·es à des choix difficiles

Pris en étau entre les besoins de leur communauté et les réalités financières, les gestionnaires doivent souvent recourir à des expédients pour boucler les budgets annuels. On constate, par exemple, le non-remplacement d'employé·e·s en congé ou l'augmentation du recours aux stagiaires pour pallier le manque de personnel régulier. Ces solutions peuvent aider à court terme, mais elles ne sont pas viables sur le long terme.

Cercle vicieux de la précarité

La précarité engendre le roulement, qui engendre une perte de capacité et une baisse de service, ce qui peut engendrer une perte de financement ou de crédibilité, qui engendre plus de précarité. Ce cercle vicieux menace l'efficacité et l'impact même des organismes. À l'échelle du secteur, cela se traduit par une difficulté à professionnaliser certains rôles et un risque de découragement chez la relève. Beaucoup de jeunes professionnel·les passionné·es par l'action communautaire quittent le milieu après quelques années vers des secteurs offrant plus de stabilité, ce qui représente une perte de talents.

Résilience et limites

Malgré tout, le secteur fait preuve d'une résilience remarquable. Les valeurs de solidarité, l'engagement militant, la conviction d'occuper un emploi utile soutiennent moralement les troupes. Les travailleur·euses restent souvent par passion et loyauté envers la cause, acceptant en partie de « porter la précarité pour combattre la précarité ». Or, comme tout secteur, l'action communautaire a besoin d'attirer de nouvelles compétences. Cela ne sera possible que si les conditions d'emploi s'améliorent réellement à l'avenir.

TRANSFERT DE CONNAISSANCES ET RELÈVE

Comment partager ses connaissances et outiller les nouveaux et nouvelles collègues, en créant des outils de transferts adaptés, tout en prenant soin des personnes en poste.

Dans un contexte de relève, le transfert de connaissances (TC) consiste à partager les informations, les compétences et l'expertise nécessaires pour assurer une transition fluide entre la personne en poste et celle qui prend la relève.

Fiche rédigée par Cindy Nina Loire, gestionnaire virtuelle, consultante en gestion de projet et formatrice >



Ce processus englobe à la fois des connaissances tacites et des connaissances explicites.

Le transfert de connaissances peut se réaliser de manière formelle ou informelle, et joue un rôle essentiel dans la continuité des activités et l'intégration des nouvelles personnes en poste. Il contribue aussi à renforcer l'intelligence collective et à soutenir la mission des organisations.

Connaissances tacites et explicites

Connaissances tacites Intangibles et personnelles

Difficilement formalisées, communiquées et transférables

Exemples : Savoir-faire, expertise, expériences personnelles, savoir-être, habiletés liées aux contextes spécifiques

Connaissances explicites Tangibles et formelles

Facilement documentées, verbalisées, codifiées et transférables

Exemples : Guide des procédures, politiques internes, manuels, banques de données, répertoires



Transferts formels et informels

Transfert formel des connaissances

Formation, mentorat, documentation, etc.

Transfert informel des connaissances

Échanges quotidiens, collaboration, brainstorming, compagnonnage, etc.



Pourquoi c'est important?

Dans le contexte actuel, le transfert de connaissances est devenu un enjeu majeur pour bon nombre d'organisations. En effet, entre la pénurie de main-d'œuvre et la conjoncture démographique, les taux de roulement sont de plus en plus élevés au sein des organisations. Cette réalité peut entraîner la perte des connaissances et compétences clés au sein des équipes de travail.

Pour rappel : Le taux de roulement dans les entreprises d'économie sociale et les OBNL était de 31 % selon les données de l'enquête Les Repères, 2022. Il se situe à 26 % au-dessus du taux de roulement acceptable selon le ministère de l'Économie et de l'Innovation (MEI) et à 16 % au-dessus du taux préconisé par les spécialistes en ressources humaines. (CSMO-ESAC, faits saillants - enquête Les repères, 2022)

Le transfert de connaissances représente bien plus qu'un simple investissement dans le capital intellectuel de l'organisation. Il contribue activement à :

- assurer la continuité et la stabilité des organisations
- renforcer le sentiment d'appartenance des employé.e.s
- stimuler l'innovation
- créer un environnement de travail collaboratif et dynamique



Quelques exemples à mettre en place

Le mentorat et le compagnonnage

- Avantages : Permet un apprentissage en situation réelle et favorise la rétention des savoirs.
- Mise en place : Associer un.e employé.e expérimenté.e à une nouvelle personne pour un suivi régulier.
- Bonnes pratiques : Formaliser le mentorat avec des objectifs clairs, des rencontres planifiées et des retours d'expériences.

La formation interne et les communautés de pratique

- Objectif : Encourager le partage d'expériences et la montée en compétences collective.
- Exemples : Ateliers entre pairs, cercles d'apprentissage, « lunch & learn » où un.e employé.e présente un sujet à ses collègues.

Le partage des connaissances informelles

- Intégrer des moments d'échanges spontanés au sein de l'organisation : réunions debout, forums de discussion, cafés-causeries.

Bon coup! L'idéal est d'intégrer plusieurs méthodes et outils en fonction du contexte et des besoins spécifiques de l'organisation. Cela permet aux employé.e.s d'avoir une référence écrite, un accompagnement humain et un support visuel pour renforcer leur apprentissage.



Quelques ressources utiles

- Claire Thivierge (2023). Le partage des acquis ou l'indispensable transmission des savoirs entre les travailleurs, magazine Recherche à l'IRSST. Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et sécurité au travail : https://www.irsst.qc.ca/media/magazines/v26_01/17-20.pdf
- CSMO-ESAC, Guide interactif sur le transfert des connaissances : <https://www.csmoesac.qc.ca/outils-et-publications/le-transfert-des-connaissances>
- Et pour aller plus loin, une formation du CSMO-ESAC sur le transfert des connaissances : Une démarche au coeur de la planification de la relève, <https://www.csmoesac.qc.ca/formations/le-transfert-des-connaissances-des-solutions-pour-y-voir-clair>



CSMO
ESAC Comité sectoriel
de main-d'œuvre
Économie sociale
Action communautaire

csmoesac.qc.ca