



OTTAWA
COMMUNITY
FOUNDATION

invested for good

FONDATION
COMMUNAUTAIRE
D'OTTAWA

investir pour le bien



**SOLUTIONS COLLABORATIVES AUX DÉFIS DES RH
DANS LE SECTEUR DES SERVICES SOCIAUX D'OTTAWA**

**RAPPORT DU FCO
SUR LES PROCHAINES ÉTAPES PROPOSÉES**

DÉCEMBRE 2022

TABLE DES MATIÈRES

1. Intro	page 1
2. Contexte	page 2
3. Où en sommes-nous et les prochaines étapes	page 4
4. Progresser sur des initiatives spécifiques	page 5
5. Une collaboration permanente	page 8

ANNEXE : Initiatives potentielles

1. INTRO

En juin 2022, la Fondation communautaire d'Ottawa (FCO) et les représentants principaux de plus de vingt organismes locaux de services sociaux ont lancé le Concours communautaire Renouveau sur les ressources humaines (CCR-RH) par l'entremise d'une discussion préliminaire sur les défis en matière de RH et les possibilités de collaboration locale pour les relever. Le 25 août, plus de 50 participants se sont engagés dans un Laboratoire de solutions à invitation ouverte

pour les directeurs généraux et les responsables des ressources humaines, afin d'approfondir la réflexion sur les solutions locales. Veuillez consulter le [rapport du facilitateur](#) et ses annexes pour plus de détails sur cette séance et ses résultats.

Le présent document propose une voie à suivre qui s'appuie sur les enseignements tirés à ce jour. Nous souhaitons obtenir la contribution des chefs de file du secteur, non seulement sur les solutions spécifiques qui les intéressent, mais aussi sur le développement continu d'un processus de collaboration. Cette contribution aidera à façonner le travail actuel et les futurs défis communautaires de notre Concours Communautaire Renouveau (New Leaf Community Challenge).

La participation aux prochaines étapes est ouverte à tous les organismes du secteur des services sociaux d'Ottawa. Elle n'est pas subordonnée à la participation au Laboratoire de solutions d'août. Aussi, si vous voulez être tenu au courant et n'êtes pas sûr d'être déjà sur la liste, veuillez nous envoyer un courriel à raird@ocf-fco.ca.

2. CONTEXTE

Les grandes dynamiques sociales, économiques et démographiques entraînent des défis importants en matière de RH dans tous les secteurs. À cela s'ajoutent les problèmes profonds auxquels est confronté le secteur à but non lucratif -- et plus particulièrement les services sociaux -- liés aux salaires, aux avantages sociaux et à la stabilité de l'emploi. Comme beaucoup l'ont souligné, ces problèmes sont à leur tour liés à un manque de financement de base adéquat pour les organismes du secteur.

Ces réalités de longue date, mais de plus en plus débilatantes, doivent être abordées à l'échelle de la société. Mais l'hypothèse du travail en

cours, validée par de nombreux acteurs clés du secteur - est que les organismes d'Ottawa peuvent collaborer localement pour aborder certaines dimensions des défis RH auxquels elles sont confrontées.

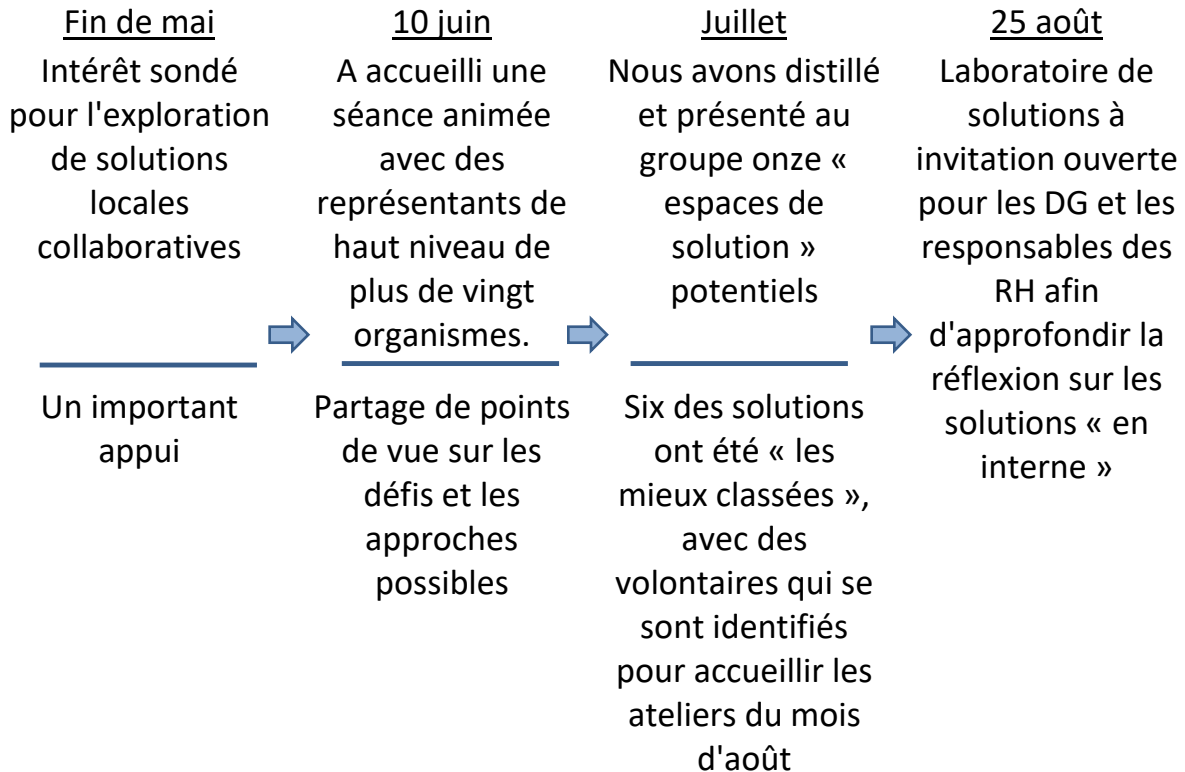
Le niveau d'engagement à ce jour met en évidence une grande volonté de collaborer pour faire du secteur des services sociaux l'un des secteurs d'emploi les plus attrayants à Ottawa. Comme l'ont fait remarquer les participants au Laboratoire de solutions du mois d'août: *L'objectif global devrait être d'attirer et de garder les gens dans le secteur, et pas seulement dans nos organismes. Pour ce faire, il faut présenter des arguments solides à l'adresse et souligner la valeur du travail dans le secteur des services sociaux.* Bien sûr, au-delà de la promotion de la récompense d'un travail significatif, il est bien entendu qu'il faut prêter attention aux conditions d'emploi.

Nous reconnaissons la complexité de la question. Un sentiment qui a traversé la discussion du 25 août était la nécessité d'explorer les espaces de solution plus profondément. Et peut-être une hésitation associée à aller de l'avant sur des possibilités spécifiques avant cette exploration plus approfondie. En même temps, la question est urgente et l'élan de collaboration est difficile à maintenir sans quelques opportunités tangibles de progrès.

Ainsi, les prochaines étapes proposées comprennent à la fois l'avancement d'initiatives spécifiques et la poursuite de la mise en place d'un processus de progrès continu et plus approfondi. Ces idées sont susceptibles d'être modifiées et complétées. Ce qui finira par être « mis en œuvre » dépendra des initiatives défendues par les acteurs du secteur, de ce que le secteur dans son ensemble jugera comme étant le plus productif, et de ce qui attirera un soutien financier.

3. OÙ EN SOMMES-NOUS ET QUELLES SERONT LES PROCHAINES ÉTAPES ?

Récapitulation rapide du processus à ce jour



Hypothèse de base

LES ORGANISMES DE SERVICES SOCIAUX D'OTTAWA PEUVENT COLLABORER POUR AMÉLIORER DE FAÇON SIGNIFICATIVE LE RECRUTEMENT, LE MAINTIEN EN POSTE, LE DÉPLOIEMENT EFFICACE ET LA SATISFACTION DU PERSONNEL DU SECTEUR.

Intention

METTRE EN ŒUVRE CERTAINES ACTIONS TANGIBLES À COURT TERME, TOUT EN CONTINUANT À BÂTIR UN PROCESSUS DE COLLABORATION À PLUS LONG TERME.

La suite - le travail du FCO

- Soutenir la poursuite du développement des initiatives sélectionnées
- Accueillir et mettre en place des canaux de financement potentiels, notamment le Fonds de relance des services communautaires et un forum de financement sur le CCR.
- Travailler avec le secteur pour définir un processus de collaboration permanent sur de nouvelles solutions, et déterminer ce que le FCO peut faire pour le soutenir.

La suite - Le travail du secteur

- Fournir une rétroaction sur le processus décrit dans le présent rapport afin de déterminer la manière dont nous allons progresser.
- Contribuer à l'élaboration des propositions (voir sections 4 et l'annexe)
- S'engager dans le travail en cours - mise en œuvre des initiatives sélectionnées et développement des possibilités de collaboration.

4. FAIRE DES PROGRÈS SUR DES INITIATIVES SPÉCIFIQUES

4.1 Arriver à des propositions concrètes sur des initiatives spécifiques

Vous trouverez dans l'annexe à la fin de ce rapport des résumés de certaines idées qui ont émergé du travail effectué jusqu'à présent. Il ne s'agit pas d'une liste restrictive. D'autres idées sont les bienvenues. De plus, il est tout aussi légitime de se concentrer sur le renforcement des initiatives de collaboration existantes que sur le lancement de nouvelles initiatives.

L'étape suivante consistera à élaborer des propositions pour la mise en œuvre d'initiatives spécifiques :

1. Un ou plusieurs « champions » : une personne intéressée à diriger l'élaboration d'une proposition et d'un budget.
2. Quelques « partisans » supplémentaires : d'autres organismes qui voient la valeur de l'initiative, et certains qui souhaitent activement contribuer à son élaboration et à sa mise en œuvre.

Si vous envisagez de jouer un rôle de champion ou de partisan dans l'une des initiatives décrites dans l'annexe - ou dans une autre initiative qui vous intéresse - veuillez nous contacter à l'adresse suivante:
raird@ocf-fco.ca.

Jouer le rôle de chef de file ne signifie pas faire tout le travail pour qu'une proposition soit élaborée. Le FCO pourrait fournir des fonds de démarrage pour permettre au(x) chef(s) de file d'engager des experts pour l'aider dans la recherche, la création de partenariats, le développement de la stratégie et du plan de travail, et/ou la préparation de la proposition. On pourrait aussi aider à organiser des réunions pour inciter les partenaires/contributeurs potentiels à étoffer l'idée.

Les délais de mise en œuvre varieront en fonction de la nature de l'initiative. Dans certains cas, la proposition peut servir à lancer l'initiative, ou à poursuivre la recherche, à établir des partenariats ou à effectuer d'autres travaux préparatoires en vue du lancement. Théoriquement, nous recherchons des propositions qui traitent de ce qui doit se passer pour faire des progrès significatifs sur une période d'un an.

Il est également évident, étant donné la diversité des organismes (types de problèmes et de clients, taille et capacité des organismes, structure et sources de financement, etc.) que tout ce qui vaut la peine d'être fait ne profitera pas à tous les organismes ou même à la plupart d'entre elles, surtout pas à court terme. Mais pour « connaître le succès », une

initiative qui démarre avec un petit nombre d'organismes devrait avoir le potentiel de s'étendre ou de se développer.

4.2 Financement de la mise en œuvre

Il existe actuellement deux canaux de financement possibles pour les initiatives proposées. Le plus immédiat est le [Fonds de relance des services communautaires](#). Le FCO recevra une partie de ce fonds pour les organismes d'Ottawa. La date limite de dépôt des demandes est le 21 février 2023.

Le second est un forum de financement du [Concours communautaire Renouveau](#) à la fin de mai ou début juin, une fois que les décisions de financement du FRSC seront connues. Ce forum sera différent des événements précédents du CCR dans la mesure où ce qui sera financé sera déterminé par l'intérêt du secteur et par les bailleurs de fonds qui y participeront.

Le FCO contribuera des fonds CCR à la mise en œuvre des propositions prometteuses. Le niveau d'engagement des autres bailleurs de fonds ne peut être prédit à ce stade. Mais en supposant que des propositions solides émergent, le FCO s'efforcera d'établir une collaboration du côté des bailleurs de fonds également.

Nous reconnaissons également que les initiatives proposées ont peu de chances de devenir pleinement ou durablement opérationnelles avec une seule année de financement. Nous entrons dans ce processus avec l'intention de continuer à soutenir les initiatives qui ont pris leur envol, mais qui sont encore en train d'atteindre leur altitude de croisière.

5. UNE COLLABORATION PERMANENTE

Le Laboratoire de solutions d'août a clairement exprimé un intérêt pour des échanges continus et pour l'exploration de nouvelles possibilités de collaboration. Certaines suggestions préliminaires ont été lancées - par exemple, un sommet annuel, un conseiller rémunéré pour le secteur - mais le format et l'orientation d'un processus permanent restent à déterminer. Nous proposons de nous réunir à nouveau pour déterminer où se situe l'intérêt, et pour examiner les options permettant de répondre aux intérêts, après le forum de financement du FRSC au printemps.

ANNEXE : QUELQUES INITIATIVES ÉMERGENTES

Table des matières des initiatives

1. Une communauté de pratique du leadership	page A2
2. Maintenir le personnel « non traditionnel » en poste	page A2
3. Accès aux « autosoins »	page A3
4. Partage du personnel entre organismes	page A4
5. Activités de recrutement partagées	page A5
6. Formation coordonnée	page A6
7. Services partagés centralisés	page A7
8. Renforcer d'intérêts sectoriels pour le bon travail	page A8
9. Économies dans les régimes d'avantages sociaux	page A9

Préambule

Les solutions possibles incluses dans cette annexe ne sont pas destinées à constituer une liste restrictive. S'il y a quelque chose d'autre sur lequel vous préférez travailler - ou si vous souhaitez combiner ou réduire l'une des initiatives décrites ci-dessous – dites-le nous. Si vous faites partie d'une collaboration existante que vous souhaitez élargir, c'est également possible. La section 5 du présent rapport décrit comment nous déciderons collectivement des initiatives à mettre en œuvre, le cas échéant.

Pour les initiatives pour lesquelles plus de détails sont apparus lors du Laboratoire des solutions du 25 août que ce qui peut être résumé ici, il y a des références croisées au [rapport du facilitateur](#) et aux annexes associées.

Une dernière remarque générale. Lors du Laboratoire de solutions du mois d'août, il a été fortement reconnu que les divers employés du secteur doivent avoir leur mot à dire dans les solutions destinées à

relever les défis RH du secteur. Des moyens appropriés de le faire peuvent être intégrés dans l'élaboration de toute initiative qui sera réalisée.

1. Une communauté de pratique du leadership

L'intention de créer une excellente culture du lieu de travail est largement partagée par les dirigeants du secteur. En effet, la réputation d'excellence du secteur en matière de culture du travail pourrait être un attribut délibérément cultivé qui, avec un travail valorisant, pourrait au moins partiellement contrebalancer la réalité selon laquelle dans l'ensemble, les secteurs privé et public continueront à offrir des salaires et des avantages sociaux plus élevés.

Une communauté de pratique pour les dirigeants du secteur est une façon de soutenir cette intention. L'enthousiasme pour cette possibilité a été exprimé lors des ateliers du 10 juin et du 25 août. En fait, un participant du 10 juin a immédiatement repris l'intérêt exprimé, et quelques rencontres informelles de DG ont déjà eu lieu. Un réseau et une approche plus structurés pour tirer parti de l'apprentissage par les pairs et pour engager le mentorat et la formation seraient probablement possibles avec un soutien relativement modeste.

2. Soutien à l'intégration et au maintien du personnel « non traditionnel », notamment les personnes ayant une expérience vécue

De nombreux organismes emploient déjà du personnel ayant une expérience vécue. Celui-ci peut être engagé pour des programmes spécifiques et spécialisés de soutien par les pairs, dans le cadre d'un plan de recrutement plus général, ou simplement parce que beaucoup de personnes travaillant dans le secteur ont une expérience vécue. Les avantages sont importants. Mais les défis sont également réels. Comme

l'a fait remarquer un participant, une personne qui a été ou est encore itinérante ou dépendante peut ne pas s'adapter parfaitement à la culture organisationnelle, aux exigences opérationnelles et aux responsabilités administratives.

Certains organismes ont développé une expertise substantielle en matière d'intégration, de soutien sur le lieu de travail et d'adaptation des conditions et des systèmes d'emploi. Ainsi, un scénario pourrait consister à soutenir un organisme existant disposant d'une expertise afin qu'il développe la capacité d'éduquer/former/soutenir les autres.

3. Accès à des « autosoins » collectifs pour le personnel de première ligne

Le perfectionnement professionnel et les avantages sociaux des employés sont des questions clés pour la fidélisation du personnel dans le secteur et sont abordés dans d'autres initiatives potentielles de cette liste. Mais la pandémie a mis en évidence le besoin crucial de prendre soin de soi pour éviter l'épuisement professionnel et améliorer la fidélisation, en particulier parmi le personnel fournissant des services de première ligne. Le personnel bénéficiant d'une assurance maladie complémentaire peut avoir la possibilité d'accéder à un soutien sur une base individuelle. Mais dans certains organismes, le personnel ne bénéficie pas d'avantages sociaux. De plus, des initiatives récentes à Ottawa prouvent le bien-fondé des approches et des activités où les pairs explorent, expérimentent et restaurent ensemble. Bien qu'il n'y ait pas de voie rapide vers des soutiens sectoriels, accessibles et diversifiés pour les autosoins, il pourrait être possible d'améliorer l'accès aux expériences collectives pour soutenir le bien-être mental, émotionnel et spirituel.

4. Partage du personnel entre un petit nombre d'organismes

Il existe des cas où deux organismes ou plus se partagent délibérément le personnel pour répondre aux besoins de gestion ou d'administration, ou emploient indépendamment une seule personne, permettant ainsi un emploi à temps plein. Il peut également y avoir des exemples de déploiement croisé délibéré du personnel de programme/de première ligne, bien qu'il soit sans aucun doute plus courant pour le personnel de première ligne de se débrouiller seul pour travailler pour différentes agences afin de joindre les deux bouts.

Quels que soient le modèle et l'objectif, le partage du personnel n'est évidemment pas une solution « à l'échelle du système ». Cependant, si l'on s'intéresse à l'exploration, à la mise en œuvre et à l'évaluation de quelques possibilités de partage du personnel, cela pourrait déboucher sur une base d'expérience et peut-être une stratégie sur le moment de le faire et la façon de bien le faire qui pourrait être plus largement bénéfique.

Dans le même ordre d'idées, certains organismes peuvent avoir une capacité ou une expertise supérieure aux besoins, que ce soit sur une base prévisible/régulière ou occasionnelle. Par exemple, un comptable ou un contrôleur à temps plein d'un grand organisme de services sociaux pourrait avoir la capacité de couvrir également les besoins modestes en comptabilité d'un petit organisme. Si cela semble valoir la peine d'être étudié, une première étape pourrait être une enquête pour déterminer s'il existe un potentiel. Et si c'est le cas, les prochaines étapes pourraient consister à explorer/élaborer des mécanismes (p. ex., une plateforme) pour permettre le partage du personnel ou des offres de services. Reportez-vous au sujet 5 du rapport du facilitateur et à l'annexe D pour d'autres réflexions.

5. Activités de recrutement partagées

Reportez-vous au sujet 5 du rapport du facilitateur et à l'annexe D pour une réflexion plus détaillée sur la façon d'améliorer la « filière » de candidats pour les organismes du secteur. Diverses idées ont été explorées, y compris la création d'événements d'exploration d'emploi inclusifs qui attirent des candidats au-delà du cadre habituel (le salon de l'emploi du 3 novembre de la Coalition autochtone d'Ottawa a été cité en exemple), et une plateforme pour permettre la recommandation croisée de candidats entre les organismes. (Cette dernière idée recoupe potentiellement la plateforme pour la fonction de partage de personnel/services discutée ci-dessus). La possibilité de tirer parti d'un organisme à but non lucratif axé sur l'emploi pour fournir des services de recrutement a également été évoquée.

Réseau des services en déficience intellectuelle d'Ottawa (RSDIO) est une collaboration de 18 agences de services aux personnes ayant une déficience intellectuelle. Le RSDIO assure déjà une certaine coordination de la formation pour ses agences membres. Le groupe de travail sur la stratégie en matière de ressources humaines du RSDIO travaille actuellement sur une approche régionale visant à recruter et à jumeler les bons employés dans les organismes du secteur des services aux adultes ayant une déficience intellectuelle, et à offrir de la formation, de l'encadrement et d'autres mesures de maintien en poste. Il prévoit d'embaucher un coordinateur de projet financé collectivement. (Voir la note « opportunité d'apprentissage » à la page suivante).

6. Formation coordonnée et autres possibilités de perfectionnement professionnel

Reportez-vous au sujet 3 du rapport du facilitateur et à l'annexe D pour plus de détails sur ce domaine d'opportunité.

Les initiatives de formation conjointe informelles/occasionnelles ne sont pas rares. Les avantages potentiels d'une formation et d'un perfectionnement professionnel mieux coordonnés comprennent la réduction des coûts, l'augmentation/amélioration des possibilités de perfectionnement professionnel et l'évolution des communautés de pratique inter-organisationnelles avec un potentiel associé d'enseignement/apprentissage mutuel.

Diverses approches possibles (non mutuellement exclusives) pourraient être explorées, telles que :

- Coordination centralisée par un organisme dédié : La coordination de la formation par le RSDIO, mentionnée ci-dessus, en est un exemple. Dans un autre ordre d'idées, Bénévoles Ottawa offre des ateliers à ses membres et des programmes de « parcours d'apprentissage » pour les employés en début de carrière.
- Une plateforme partagée (application) : Une série de fonctionnalités pourraient être prises en compte, par exemple : afficher les offres de formation à venir ; permettre l'inscription ; évaluer l'intérêt potentiel pour une formation particulière ; partager les évaluations de la formation.
- Tirer parti de la formation offerte par les employeurs d'autres secteurs : une idée spécifique était d'engager la ville d'Ottawa à partager les possibilités pour les employés du secteur SBL de participer à des formations pertinentes offertes aux employés municipaux.

- Systématiser et accroître les possibilités de détachement : les détachements sont un moyen d'offrir des possibilités d'apprentissage et de progression de carrière aux employés, et potentiellement d'améliorer l'apprentissage/la compréhension entre les secteurs (p. ex., via des programmes d'échange plus flexibles et plus généreux pour les employés expérimentés du secteur public qui souhaitent acquérir plus d'expérience dans le secteur SBL).

7. Services partagés centralisés

Reportez-vous au sujet 4 du rapport du facilitateur et à l'annexe D pour plus de détails sur ce domaine d'opportunité.

Au-delà de la possibilité de collaborer sur les services partagés liés aux RH, il existe le modèle d'un fournisseur de services communs qui offre une suite plus large de fonctions « de base » - par exemple, gestion financière, recrutement et formation des RH, planification, approvisionnement, paie, gestion des données, gestion des biens, évaluation.

La Ottawa Shared Services Organization (OSSO) a fait l'objet d'une discussion lors du Laboratoire de solutions du 25 août. Elle a été fondée récemment et offre actuellement toute la gamme de services financiers et administratifs à ses trois organisations membres fondatrices. Thrive Group, à Hamilton, est un autre exemple d'une infrastructure administrative pour quatre organisations membres qui offre également un ensemble de services d'arrière-guichet à une douzaine d'autres organisations.

Veillez contacter

JessicaMartineau@tceottawa.org

si vous souhaitez participer à une séance pour en savoir plus sur le groupe de travail sur la stratégie en matière de RH du RSDIO, ainsi que sur la structure, le fonctionnement et les plans de l'OSSO. (Il s'agit d'une invitation ouverte, qui ne dépend pas de l'intention de s'engager davantage dans le processus actuel).

Il existe également de nombreux exemples d'autres services partagés plus spécifiquement ciblés. La Ottawa Coalition of Community Houses (Coalition des maisons communautaires d'Ottawa) offre à ses membres un soutien en matière de renforcement des capacités, d'évaluation et de défense des droits. Le Social Planning Council of Ottawa (Conseil de planification sociale d'Ottawa) offre certains services - dont l'analyse de données et l'évaluation d'impact - sur demande. Il offre également un soutien administratif et de collecte de fonds à de nombreux petits organismes qui desservent des populations diverses spécifiques.

Il pourrait être utile d'évaluer la volonté et la capacité de certaines organisations de services partagés existantes à servir davantage d'organisations, et d'explorer la meilleure façon de servir différents sous-ensembles d'organisations. La capacité à fournir des services partagés efficaces et efficaces peut nécessiter de se concentrer sur des organisations fournissant des services similaires, ou des organisations d'une taille comparable ou avec des accords de financement similaires.

8. Renforcer la défense d'intérêts sectoriels pour le bon travail

Il s'agissait du sujet 1 du Laboratoire de solutions, et de nombreux détails peuvent être trouvés sous ce sujet dans le rapport du facilitateur et l'annexe D.

Bien que le concept de « travail décent » soit multidimensionnel, l'intention exprimée ici est d'inciter les bailleurs de fonds des services d'Ottawa à adapter leurs approches de financement pour mieux permettre aux organismes d'offrir un salaire décent, une stabilité raisonnable de l'emploi et des avantages sociaux.

La pénurie de financement de base est un problème fondamental. Mais d'autres dimensions et opportunités ont été identifiées lors du Laboratoire de solutions. De plus, bien qu'il se soit avéré difficile de

faire avancer l'idée d'un financement partagé pour la dotation en personnel (Sujet 2 du Laboratoire), il pourrait y avoir des options qui valent la peine d'être considérées dans le cadre d'un engagement plus large sur les approches de financement : par exemple, un fonds parrainé par un bailleur de fonds, mais géré par le secteur qui pourrait être utilisé pour combler les écarts de salaire, ou pour prolonger un stage au-delà de la période couverte par le programme de financement initial.

9. Économies d'échelle dans les régimes d'avantages sociaux

Les questions de financement sont critiques à la capacité des organismes du secteur d'offrir de bons avantages sociaux. Mais une autre façon d'améliorer cette capacité pourrait être de négocier collectivement les avantages sociaux ou d'adhérer à un programme existant de mise en commun des avantages sociaux. Un tel programme est offert par le Réseau sans but lucratif de l'Ontario (Ontario Nonprofit Network). Il existe peut-être d'autres options.

La nécessité d'une analyse solide des avantages sociaux était une activité clé identifiée sous le thème 1 au Laboratoire de solutions. Il a été noté dans au moins deux discussions distinctes au Laboratoire de solutions que des avantages uniques, personnalisables et flexibles sont nécessaires pour refléter la diversité des besoins du personnel. La recherche de ce dont les employés ont besoin et ce qu'ils veulent serait être fondamentale pour poursuivre une approche collective des avantages sociaux.