

# LA GESTION DE LA RELÈVE DANS LE MILIEU COMMUNAUTAIRE

ANDRÉ FORTIN  
conseiller animation créative  
et innovation sociale  
Mai, 2017

FONDATION  
DUFRESNE  
ET GAUTHIER

[www.fdg.ca](http://www.fdg.ca)

Peut-on réellement parler de relève dans le milieu communautaire considérant la précarité financière et le haut taux de roulement de notre personnel? Comment recruter de bons candidats malgré les contraintes du communautaire et dans un contexte de compétition avec les institutions? C'est sur ces deux questions chocs lancées par des participants que nous introduisons cet article visant à dégager les principaux éléments discutés en après-midi lors de la **Journée RRV (réseautage, ressourcement, valorisation) organisée par la Fondation Dufresne et Gauthier le 26 avril 2017**. Dans un premier temps, nous ferons ressortir les bonnes pratiques identifiées par deux gestionnaires ayant participé à la table ronde sur le sujet, soit **Robert Paris**, directeur de PACT de rue, et **Mame Moussa Sy**, directeur du Centre communautaire Bon Courage. Nous ferons ensuite état des échanges menés avec une quinzaine de gestionnaires tout en intégrant quelques informations recensées dans deux guides québécois produits sur la gestion de la relève.

## QU'EST-CE QUE LA GESTION DE LA RELÈVE ?

Pour Robert Paris, la gestion de la relève concerne d'abord **la transmission des savoirs et de l'expertise accumulée** par certaines personnes au sein de l'organisation. Étant lui-même à quelques années de la retraite, cette question le préoccupe et il commence déjà à préparer son

départ. « *Des fois, on a un réflexe parental comme directeur. On a de la misère à laisser le bébé partir. Mais il faut y réfléchir et en discuter avec son équipe car ça va arriver un jour, et parfois plus tôt que prévu si un accident survenait.* » Pour Mame Moussa Sy, l'essentiel c'est de **planifier**

**la continuité de l'organisme** pour que celui-ci réalise sa mission et les activités qu'il s'est engagé à faire. « *C'est quelque chose qui me préoccupe comme gestionnaire parce que j'ai horreur du vide. Je veux que les projets se fassent pour le bien des populations.* »

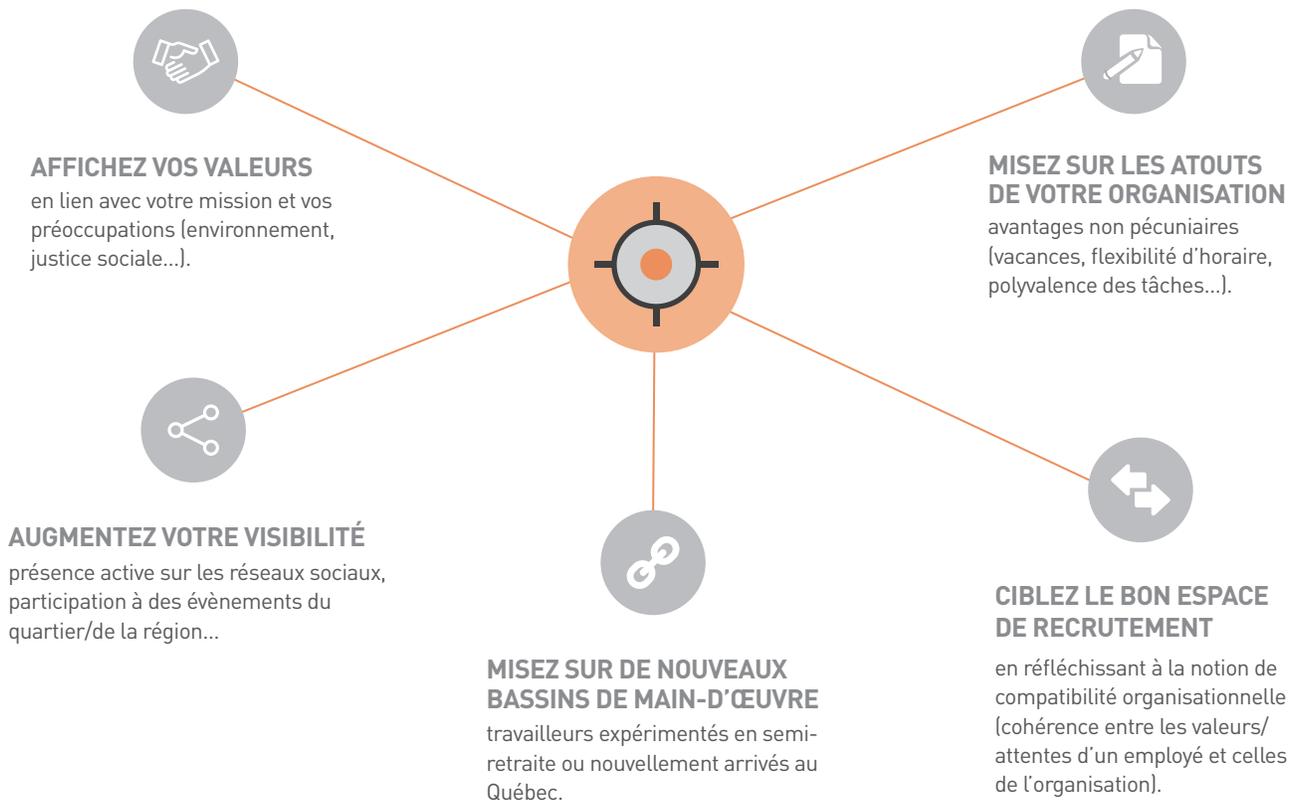
# LES PRINCIPAUX ÉLÉMENTS À PRENDRE EN COMPTE

Pour les deux gestionnaires, le roulement du personnel est un fait avec lequel il faut composer et **l'intégration des employés** demeure une étape à ne pas négliger. À cet égard, on mentionne que les premières journées et semaines sont cruciales pour un nouvel employé car il faut arriver à bien intégrer les valeurs, la culture de l'organisation et la posture de l'intervenant. Cela se fait notamment par du coaching, par la transmission de documents ou par des

rencontres informelles avec les autres collègues. Pour PACT de rue, chacun des nouveaux travailleurs de rue reçoit une tablette électronique qui contient l'ensemble des documents de l'organisme dans une application. Cet outil facilite la gestion des courriels et inclut également un bottin des ressources qui est mis continuellement à jour. De plus, l'ensemble du personnel est invité à participer à l'entrevue collective d'embauche, ce qui permet d'avoir son mot à dire

sur ses futurs collègues. Du côté de Bon Courage, on demande aux nouveaux de produire des rapports d'étonnement où la personne est invitée à identifier ce qui l'a marquée depuis son arrivée et ce qu'elle changerait dans l'organisme. Cela permet d'évaluer le degré d'engagement des employés envers l'organisme, de voir ceux qui sont le plus investis car l'expérience démontre qu'une personne qui s'en fout ne vas pas dire grand-chose.

## COMMENT ATTIRER LA RELÈVE ?



Adapté de : Amélie Richard

## **P**our favoriser la rétention du personnel, quelques stratégies sont privilégiées.

À défaut d'offrir des bons salaires, des avantages sont offerts : indemnité de vacances de 8 %, certains frais payés (carte d'autobus, cellulaire), petit budget pour l'organisation d'activités, ateliers de formation continue, arrangements pour certains congés...

## **C**oncernant Bon Courage, d'autres idées sont présentées autour de la rétention,

comme le plan de développement professionnel. D'abord, on invite chaque employé, par le biais d'un questionnaire, à parler de la connaissance de son poste, des autres postes et du conseil d'administration. *« Ça permet une éducation populaire pour que les employés connaissent mieux leur organisation et ce qu'il y a autour d'eux. »*

Un autre élément important mentionné concerne le climat de travail. Pour PACT de rue, on favorise un bon climat de travail en faisant notamment des activités de consolidation d'équipe. *« On a beaucoup travaillé sur comment faire nos rencontres. C'est important que les employés sentent qu'ils font partie d'une équipe et qu'ils aient du plaisir ensemble. »* À cet égard, l'absence de crise depuis plusieurs années est un

Ensuite, lorsque c'est le moment de l'évaluation, on demande aux employés de proposer des formations qu'ils aimeraient suivre. Si un employé n'a pas d'idée, la direction lui suggère des formations dans le but de le faire cheminer dans son travail ou en fonction des futurs besoins anticipés par l'organisme (gestion de projet, collaboration...). Pour chaque formation terminée, un formulaire doit être rempli, ce qui facilite le suivi par la direction de chaque profil

indicateur qu'un bon climat est en place. Cela a aussi un impact sur de futurs employés car la bonne réputation d'un organisme donne envie d'y travailler. Enfin, favoriser un esprit de cogestion est un autre point positif pour la rétention car les employés se sentent parties prenantes de leur organisation et cela procure un sentiment d'appartenance plus fort puisque leur contribution est davantage prise en compte.

d'employé. Un autre point a trait au fait que Bon Courage donne souvent une première expérience de stage ou de travail à une personne, ce qui crée un lien très fort avec l'organisme et une fidélité : *« Beaucoup d'immigrants ont de la difficulté à trouver des stages parce qu'ils n'ont pas de réseaux. Ici on donne des chances tant qu'on est capable d'accueillir. Après, ça élargit nos réseaux car ces personnes sont la relève du partenariat et ils vont éventuellement travailler ailleurs. C'est une vision à long terme. »*

# LE PLAN DE LA RELÈVE

Et qu'en est-il du plan de relève? Même si on sait que c'est important et qu'un manque de planification en ce sens peut causer du tort à son organisme, il semble que ce ne soit pas la priorité. « *Je suis dans la recherche de financement constamment et je n'ai pas le temps de réfléchir aux choses qui sont connexes et qui viennent enrichir mon travail. On a tellement la tête dans le guidon et on se dit : je vais*

*faire cela plus tard* », constate le directeur du Centre Bon Courage. Toutefois, les deux gestionnaires partagent cette préoccupation qui s'inscrit dans leur planification stratégique réalisée à l'interne, ce qui là encore exige du temps et de l'énergie. Par ailleurs, ils mentionnent que le plan de relève serait plus facile à réaliser en ayant un poste d'adjoint à la direction qui agirait comme une interface

de plus pour s'occuper de ces questions. Or, c'est souvent un poste qui est coupé ou qui existe seulement à temps partiel. Pour Mame Moussa Sy qui a réalisé un tel plan il y a six ans, il faut que cela soit actualisé à chaque année ou aux deux ans car les membres du conseil d'administration changent et il faut se réapproprier ce questionnement.

## 6 ÉTAPES POUR SE DOTER D'UN PLAN DE RELÈVE

- 1 Préparer le processus de planification en définissant le mandat confié aux personnes désignées.
- 2 Analyser l'environnement interne : mission, vision, structure organisationnelle, climat et conditions de travail....
- 3 Analyser l'environnement externe : indicateurs économiques, marché du travail, particularités régionales...
- 4 Tracer le portrait de la main-d'œuvre de l'organisation.
- 5 Définir les défis organisationnels et identifier un plan d'action.
- 6 Appliquer le plan d'action et évaluer les résultats obtenus.

## CONSTATS ET CONSEILS SUR LA GESTION DE LA RELÈVE

---

La dernière partie est inspirée des échanges tenus suite aux présentations de Robert Paris et Mame Moussa Sy. Quelques points sont abordés. Le premier concerne le fait que les directions générales sont multitâches et la gestion de la relève s'ajoute au reste. À cet égard, il est dit que la sensibilisation des membres du conseil d'administration pour qu'ils s'impliquent dans cette tâche est capitale. D'un autre côté, déléguer à certains employés plus récents la préparation de certains rapports ou demandes de financement est un pas à faire vers le partage des responsabilités, à défaut d'établir des modes de fonctionnement qui s'inspirent de la cogestion.

Un deuxième point se résume au transfert des connaissances intangibles (valeurs, savoir être, relations privilégiées avec des partenaires...) ou, comme le dit Mame Moussa Sy, à « *la planification de l'intelligence collective d'une organisation* ». Un conseil formulé à cet égard est de documenter les contacts que l'organisme détient en faisant des résumés des relations partenariales. Les réunions d'équipe hebdomadaires avec un thème spécifique à chaque fois sont aussi une nécessité pour partager les philosophies d'intervention ainsi qu'un mécanisme permettant d'aborder certains éléments sensibles qui dépassent les informations factuelles.

Un troisième point touche à la centralisation des données car lors d'absences prolongées ou de départs soudains, il est primordial que l'organisation puisse continuer d'être efficace sans perdre trop de temps dans la recherche d'informations. La centralisation des informations sur un serveur externe comme Google Drive est une réponse à cela. Un autre point a trait à la notion de transparence de la part des directions. On mentionne que dans un contexte de plus en plus axé sur la gestion de projets, il y a nécessité d'avoir une politique en cas de non-renouvellement d'un financement qui protège les plus anciens employés. Cette politique doit être connue de tous et les employés doivent y avoir consenti avant que des obstacles surviennent. Une directrice mentionne que cela responsabilise les employés qui mettent alors plus d'efforts pour créer et maintenir des liens forts avec des partenaires et tenir à jour les dossiers. Cela permet aussi de sensibiliser l'équipe sur la difficile réalité du financement.

**...il est primordial que l'organisation puisse continuer d'être efficace sans perdre trop de temps dans la recherche d'informations.**

Un autre constat est en lien avec les possibilités limitées d'avancement dans les organisations étant donné leur petit nombre d'employés. On émet également l'idée que ce n'est pas toujours facile de trouver une relève gestionnaire à l'interne : « *Parfois, les gens n'ont pas développé leurs compétences à cet égard et on est tenté d'aller à l'externe. Or, cela peut causer de la frustration quand une personne s'attendait à un avancement de carrière qui n'aura pas lieu, du moins dans un poste de gestion.* »

Il faut aussi rassurer les piliers de l'organisation qui ne veulent pas se retrouver avec une personne à la direction qui ne souscrirait pas à la philosophie d'intervention qu'ils ont contribué à construire au fil des années.

Bref, plus on échange sur la gestion de la relève et plus on se rend compte de la complexité de ce sujet et des interrelations avec d'autres dimensions de l'organisation. Pour terminer, nous vous laissons sur deux conseils

formulés par des gestionnaires d'OBNL : 1) Pensez à bâtir ou à structurer davantage les archives de votre organisation pour s'assurer qu'il vous reste des traces importantes lors de départs de personnes d'expérience. 2) Communiquez à propos de la nécessité d'instaurer une relève et commencez tôt à réfléchir à votre processus. Cela évitera de générer des attentes au sein de votre équipe et réduira les insatisfactions provoquées par une improvisation en ce sens.

---

## RÉFÉRENCES

**CENTRE ST-PIERRE.** *Boîte à outils sur la relève des travailleurs, des travailleuses et des bénévoles dans les organismes communautaires*, [Fichier PDF], Montréal, 2011, 299 p. (disponible gratuitement sur le Web).

**RICHARD, Amélie.** *OSEZ LA RELÈVE ! Guide de ressources, d'outils et de pratiques associés à la planification des ressources humaines : À l'intention des gestionnaires du secteur d'emploi de l'économie sociale et de l'action communautaire*, [Fichier PDF], Montréal, CSMO, 2012, 40 p. (disponible gratuitement sur le Web).