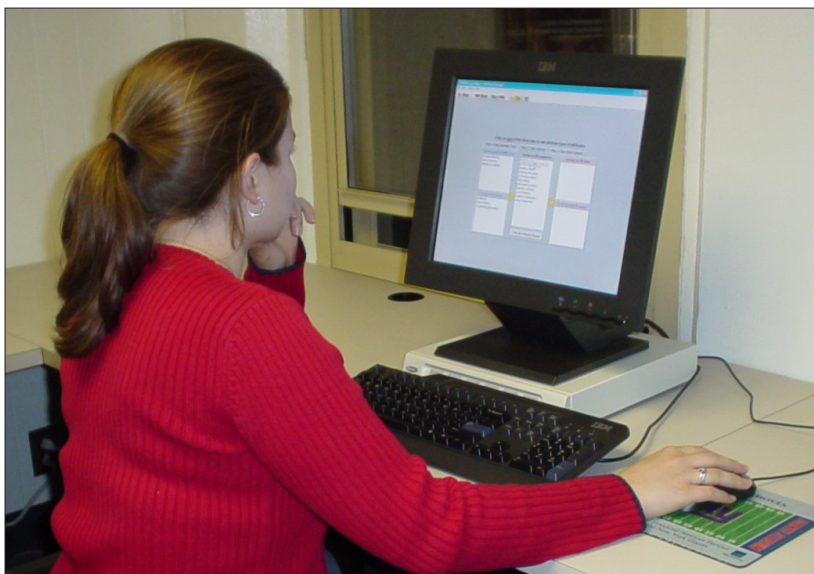


La fondation Muttart :

Aider les organismes de bienfaisance à gérer leurs actifs plus efficacement

Aider les organismes de bienfaisance à mieux servir leur clientèle

Le déclin de leurs capacités à gérer leurs besoins internes ainsi qu'à recruter et retenir les meilleurs employés représente une des plus grandes difficultés auxquelles nombre d'organismes de bienfaisance canadiens sont confrontés. La demande à l'égard de leurs services augmente, mais le financement de leurs activités internes est difficile à obtenir. Comme Liz O'Neill, directrice des Grands frères Grandes sœurs d'Edmonton l'explique, de nombreux organismes sont incapables d'arrêter assez longtemps pour pourvoir à des besoins de gestion interne importants qui les aideraient à mieux satisfaire à la demande. Les occasions de formation et d'apprentissage offertes aux employés et les stratégies de recrutement et de rétention du personnel sont des aspects que de nombreux organismes de bienfaisance négligent, selon des études réalisées par le Centre canadien de philanthropie (devenu Imagine Canada) et les Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques. Le secteur bénévole et à but non lucratif emploie quelque 1,2 million de personnes, ce qui représente une masse salariale globale de plus de 22 milliards de dollars annuellement, mais près de 75 % des 80 000 organismes de bienfaisance emploient moins de dix personnes. En raison de leur taille et de leur budget modestes,



Fournir du financement pour assurer un personnel de grande qualité

ces organismes ne consacrent aucune ressource à la gestion de leurs effectifs. Grâce à une fondation privée novatrice, le développement d'un nouveau modèle prometteur pourrait permettre de remédier à ce problème croissant.

Étude de cas philanthropique : le programme de services partagés de la fondation Muttart

La fondation Muttart d'Edmonton, bienfaitrice de longue date des organismes de bienfaisance, principalement dans l'Ouest du Canada, a déterminé en 2000 que les besoins en gestion des organismes de bienfaisance étaient sérieusement négligés. Le manque de services essentiels précipitait les organ-

ismes de bienfaisance de petite et moyenne taille d'une crise administrative à l'autre dans des domaines comme l'administration des salaires et des avantages sociaux, l'évaluation de la performance et le recrutement. La fondation a choisi de tenter de combler cette lacune importante. Observant que des compagnies du secteur privé et des grandes entreprises publiques de services consolident fréquemment leurs services comme les ressources humaines ou la comptabilité, la fondation a proposé une initiative unique en son genre, à savoir un programme de soutien aux services partagés en ressources humaines. En 2002, elle a offert une application pilote de

... page précédente.

ce programme à six organismes d'Edmonton. Il s'agissait d'une première au Canada.

Le groupe d'Edmonton ayant participé au projet de partage des services en ressources humaines était formé de Big Brothers Big Sisters, d'ABC Headstart (éducation de la petite enfance), d'un réseau local consacré au VIH, de la Boyle Street Community Service Co-op, du KARA Family Support Network et du Norwood Child and Family Resource Centre. Bien que petits pris isolément, ces organismes employaient ensemble quelque 250 employés à temps plein et 77 employés à temps partiel. Le personnel de la fondation Muttart a orchestré la formation du groupe et a financé les services d'un spécialiste local des ressources humaines, Eldon Emerson, afin qu'il conseille le groupe et ses membres individuels. Emerson leur a proposé des solutions à des problèmes de ressources humaines immédiats, appuyé le perfectionnement des compétences en gestion au sein des organismes et a défini des moyens de partager les meilleures pratiques avec l'ensemble du groupe. À mesure que le projet a évolué, les organismes participants ont pu commencer à examiner leur structure, leurs relations avec leur conseil d'administration et leur domaine de services spécifique au lieu de se concentrer sur des problèmes de personnel immédiats. Après seulement quelques mois, les avantages étaient si manifestes que la fondation Muttart a proposé son approche à un autre groupe similaire de Calgary dès 2003. S'appuyant sur l'évaluation de mi-parcours d'un évaluateur

externe, elle a décidé de prolonger la durée des deux projets jusqu'en 2006, un investissement de 180 000 \$ par année.

« Je croyais qu'en bout de ligne, nous réussirions un peu mieux au chapitre de la gestion de carrière et de la satisfaction au travail », indique Liz O'Neill des Grands frères Grandes sœurs d'Edmonton, « mais je ne me doutais pas que le projet produirait des bénéfiques aussi importants (et)... je n'ai jamais pensé que nous parviendrions à faire avancer notre objectif premier d'aider beaucoup plus d'enfants à l'aide d'une somme d'argent presque identique ». Trois ans après qu'elle se soit jointe au programme de services partagés en RH et à la suite d'une restructuration complète ayant résulté de sa participation au programme, l'association des Grands frères Grandes sœurs d'Edmonton sert désormais 2200 enfants annuellement, comparativement à 900 enfants auparavant. En fin de compte, la moitié des membres des deux groupes en sont venus à revoir entièrement leur approche en matière de prestation de services.

Le succès que la fondation Muttart a connu avec son programme de regroupement des services en RH à Edmonton et à Calgary a transformé la fondation et son principal maître d'œuvre, Eldon Emerson, en missionnaires du concept de services partagés dans le secteur bénévole. Emerson examine présentement l'application de ce concept à d'autres fonctions essentielles comme la comptabilité. Avant même que le programme de regroupement des services en RH prenne fin au milieu de 2006, un groupe d'organismes

bénévoles de l'Alberta s'était adressé à Emerson afin qu'il conçoive pour eux un programme de services partagés en gestion financière. La fondation Muttart documente et partage les enseignements tirés de ce projet sur son site Web.

Le concept de services partagés de la fondation Muttart n'est qu'un exemple parmi tant d'autres de ce que les fondations privées peuvent faire pour repérer un problème au sein du secteur bénévole et s'y attaquer. « Si j'avais tenté de vendre cette initiative aux fonctionnaires du gouvernement afin d'obtenir du financement, j'aurais eu beaucoup de difficulté à les convaincre », affirme Emerson, ancien vice-président des ressources humaines d'un important fournisseur de soins de santé. « Les donateurs de ce secteur ont une aversion réelle à financer autre chose que des programmes... et pourtant, c'est (les services partagés en RH) tellement clair et limpide lorsque vous l'expliquez que d'autres se demandent pourquoi personne ne l'a fait avant. »

« Les fondations privées sont en mesure d'avoir une vision globale, de réfléchir attentivement à un problème afin d'y trouver une solution... sans que des impératifs politiques interviennent », convient Christopher Smith, directeur général intérimaire de la fondation Muttart. Il est enchanté que des intervenants de première ligne, comme Liz O'Neill, décrivent la fondation comme « l'un des organismes essentiels et avant-gardistes de notre collectivité. »

*TEXTE ORIGINAL
DE ROSS HOWARD*