

Initiative pour les normes organisationnelles: Rapport sur les consultations

Durant l'été 2008, l'Initiative pour les normes organisationnelles a mené des consultations élargies auprès des agences communautaires servant les immigrants et les réfugiés. Ce rapport fournit un résumé des résultats de ces consultations, définit les priorités en matière de développement organisationnel et les étapes ultérieures recommandées et présente une vision partagée par le secteur qui a émergé à travers le processus de consultations.

Introduction

L'Initiative pour les normes organisationnelles (INO) a commencé à la fin de 2007, en réponse à l'appel des membres de OCASI pour le développement des capacités, l'uniformisation et la professionnalisation du secteur. L'INO vise à renforcer les capacités organisationnelles à travers le secteur et démontre un engagement à la responsabilisation et à la fourniture de services pertinents et de haute qualité pour les immigrants et les réfugiés. La phase actuelle de l'initiative consiste en un projet de deux ans financé par la Fondation Trillium de l'Ontario, axé sur la recherche et des consultations extensives avec le secteur pour le développement de normes organisationnelles consensuelles, d'un outil d'auto-évaluation organisationnelle et de ressources qui s'y rapportent et la mise en place d'un plan d'application concret.

De juillet à septembre 2008, l'INO a consulté les directeurs généraux, les gestionnaires et les travailleurs de première ligne – par le biais de rencontres régionales et de sondages électroniques – pour recueillir les opinions et être guidé dans le développement et la mise en oeuvre de normes et l'élaboration d'un outil d'auto-évaluation pour les agences.

Dix consultations se sont déroulées avec des représentants d'agences à travers la province: sept conjointement avec les réunions régionales de OCASI, une avec le groupe consultatif français et deux avec des travailleurs de première ligne. Les consultations se sont focalisées sur la collecte d'éléments d'information quant aux priorités et aux besoins en matière de développement des capacités organisationnelles. Un total d'environ 150 personnes ont participé aux réunions.

Le document Sondage & Consultations demandait aux répondants de réfléchir sur le type de questions d'ordre organisationnel qui devaient se traduire dans l'ensemble des normes. Les répondants ont coté les divers éléments organisationnels selon leur importance et déterminé dans quelle mesure leurs agences ont ces éléments actuellement en place. Cela nous a fourni un aperçu instantané des priorités, forces et défis d'ordre organisationnel actuels. Un total de 122 personnes ont répondu au sondage parmi lesquelles 8 en français. Soixante-trois agences différentes étaient représentées et la quasi-totalité étaient membres de OCASI. Parmi les répondants, 37% étaient des gestionnaires, 36% des directeurs généraux ou chefs de direction et 27% des travailleurs de première ligne ainsi qu'un petit nombre de membres de conseils d'administration, de bénévoles et d'étudiants.

Résumé des résultats des consultations

Soutien pour des normes

Tout au long des consultations, nous avons entendu de nombreux commentaires en faveur des normes. L'INO est perçue comme étant une grande opportunité stratégique pour développer une vision commune de ce que nous souhaitons être en tant que secteur, énoncer et affirmer l'importance et la crédibilité du secteur et accéder aux supports pour un développement de capacités, tout en renforçant notre responsabilité à l'égard de nous-mêmes et des communautés que nous desservons. Au cours des consultations, les membres de OCASI ont parlé de la nature interdépendante des agences et de la nécessité d'une approche commune dans le but de renforcer et professionnaliser le secteur en

établissant des normes organisationnelles et des normes de service ainsi que des compétences de base pour le personnel.

Les participants aux consultations ont également partagé leurs préoccupations. Certains ont parlé des enjeux internes et externes qui pourraient avoir des répercussions sur leur capacité et leur volonté d'entreprendre une auto-évaluation organisationnelle – manque de temps, de ressources, d'infrastructures et d'appui du conseil d'administration. Beaucoup ont insisté sur la nécessité d'un outil, d'un processus et de suivis pour l'auto-évaluation qui répondraient aux enjeux spécifiques des régions et des communautés, à une variété de systèmes de rapports et de relations avec les bailleurs de fonds, et qui tiendraient compte des différents niveaux pour ce qui est du développement organisationnel. Nous avons aussi appris que les agences souhaiteraient que l'outil d'auto-évaluation soit harmonisé avec d'autres initiatives de normes qu'elles utilisent.

Les forces du secteur

Les résultats du sondage sur les normes organisationnelles nous ont révélé que nous sommes globalement dans la bonne direction avec les normes que nous avons identifiées. Il avait été demandé aux répondants d'indiquer l'importance d'une gamme de composants des opérations et des systèmes organisationnels, et d'indiquer dans quelle mesure leurs agences les avaient en place.

La plupart des éléments du sondage étaient caractérisés comme étant *très importants*, tandis que la gamme des réponses ayant trait à la mise en oeuvre dans plusieurs domaines confirmait la nécessité de renforcer le développement des

capacités dans les domaines de la gouvernance, de la gestion des ressources humaines, de la gestion des finances et du développement de l'espace et des infrastructures pour la gestion de l'information.

Les répondants ont fourni plusieurs exemples des zones de force au sein de leurs agences, y compris des membres du conseil d'administration et un personnel engagé et bien informé, un esprit de collaboration au sein des agences, une direction à l'écoute, et des programmes et services qui s'inscrivent en ligne directe avec leur mission.

Le sondage a démontré, par dessus tout, que les forces de notre secteur résident dans notre approche communautaire – l'ancrage dans la communauté que nous desservons, la gestion de la diversité et de la complexité au sein de ces communautés par la prestation de services inclusifs et l'adoption d'une approche de collaboration avec les agences partenaires.

Vision et contexte actuel

Une vision claire et commune du secteur a émergé à l'issue des consultations:

- Des organisations fortes, bien dirigées et gérées qui soutiennent le personnel dans son effort d'être efficace, sensible et responsable de façon optimale pour nous-mêmes et les communautés que nous desservons
- Un secteur qui peut clairement affirmer nos valeurs et notre rôle de chef de file dans l'élaboration d'une vision partagée d'un Canada juste et équitable
- Un secteur qui mesure et communique avec clarté nos réalisations

Cette vision commune découle de nos valeurs communes en tant qu'agences communautaires au service des immigrants et des réfugiés qui ont souvent été identifiées tout au long des consultations comme l'un des atouts majeurs et caractéristique du secteur. Ces valeurs comprennent :

- Une approche anti-oppression, qui prend en considération l'accessibilité et l'équité
- Un engagement à l'imputabilité envers nous-mêmes, les communautés que nous desservons et le public canadien au sens large
- Une approche définie par l'usager et centrée sur le client, et qui tire son leadership des communautés desservies et en accepte les orientations
- Une approche de prestation de services qui facilite l'auto-émancipation et soutient les individus à développer les compétences et le savoir nécessaire pour être en mesure de mener leur propre plaidoyer
- Une focalisation sur le développement des capacités et du leadership dans les communautés que nous desservons parmi lesquelles on trouve notre personnel, les membres du conseil d'administration et les bénévoles
- Une approche holistique qui traite des besoins physiques, sociaux, psychologiques et spirituels des individus au cours de leur installation au Canada
- Une orientation vers le plaidoyer et le changement positif

Les consultations ont également révélé une compréhension commune de l'environnement actuel et des possibilités et défis en jeu pour le secteur. Il existe une grande incertitude en ce qui concerne l'avenir au delà de la période de financement de cinq ans prévue au titre de l'Accord Canada-Ontario sur l'immigration (COIA) qui expire en mars 2010. COIA a fourni d'immenses opportunités et des fonds dont avait vraiment besoin le secteur desservant les immigrants et les réfugiés et est en passe de modifier l'image des agences pourvoyant des services d'établissement. Des changements majeurs dans la politique d'immigration, comme l'attention accrue portée sur les travailleurs temporaires, donneront lieu à des mutations au niveau démographique et des changements dans les besoins des communautés. Les financements des projets à court terme, le manque d'investissements dans les infrastructures, les exigences des rapports ainsi que la responsabilisation croissante contribuent à perpétuer les défis liés au développement continu des organisations, à la gouvernance, aux ressources humaines et à la gestion.

Priorités

Durant les consultations et dans le sondage mené par l'INO, les répondants ont été invités à nous faire part des principales priorités de leurs organisations en matière de développement. Ils ont parlé des besoins de développement continu de leurs organisations dans tous les domaines des opérations, du développement du conseil d'administration aux défis de la mise en oeuvre des politiques anti-oppressives, en passant par la gestion financière, la gestion des ressources humaines et les communications internes. Comme

nous l'avons entendu d'un nombre croissant de personnes, quelques priorités clés surgissent :

❖ Le manque de personnel et d'infrastructures pour les programmes et l'administration

Les membres de OCASI ne manquent certainement pas d'engagement pour offrir des services de haute qualité et construire des milieux positifs de travail. Au contraire, l'un des défis les plus communs auquel les agences sont confrontées est le manque en matière d'infrastructure administrative et de programmes – en particulier pour ce qui est du personnel administratif – qu'il faut combler pour renforcer et améliorer leurs systèmes organisationnels.

❖ Gestion des ressources humaines

Les questions relatives aux ressources humaines sont un défi pour l'ensemble des secteurs à but non-lucratif, y compris le nôtre. Les participants aux consultations ont identifié les besoins prioritaires dans tous les aspects des ressources humaines, mais se sont plus précisément focalisés sur le recrutement, la reconnaissance et la rétention du personnel qualifié, les salaires et avantages sociaux justes et concurrentiels, et se sont exprimé sur le bien-être du personnel, la clarté quant à la manière dont le personnel pourrait se prononcer par rapport aux décisions qui l'affecte et les populations qu'il sert.

❖ Évaluation et recherche

Un autre thème commun très courant au sein des agences est la volonté de développer des capacités individuelles et collectives pour à la fois mesurer et communiquer nos succès. Pour les participants, cela signifie aussi être mieux équipés pour comprendre les tendances globales et l'évolution des besoins des communautés, avoir accès aux recherches pertinentes, mesurer, surveiller et améliorer l'efficacité et les services des organisations.

❖ **Traiter des problèmes systémiques**

Pour certains, l'enseignement public a été identifié comme un moyen critique de remédier à la discrimination systémique et lever les obstacles auxquels sont confrontés les immigrants et les réfugiés; pour d'autres, il s'agit de mieux communiquer avec le public et les décideurs politiques sur les besoins des nouveaux arrivants et leur contribution à renforcer le Canada. Quelle que soit leur approche de prédilection, les participants aux consultations ont fait appel au développement de capacités et de leadership ainsi que de ressources efficaces pour faire face aux problèmes systémiques.

❖ **Collaboration et coordination des services**

Tandis que de nombreux participants ont identifié l'approche de collaboration comme étant l'un des principaux points forts de leur agence en matière de partenariat, nous entendons d'autre part de manière quasi constante que ce domaine avait besoin d'être davantage renforcé. Il existe un besoin pour des partenariats plus efficaces à l'intérieur mais aussi entre les secteurs, un besoin d'échange de ressources, d'expertise, de leadership et de pratiques prometteuses, et un besoin d'une meilleure coordination des services entre les agences qui se partagent la même clientèle.

❖ **Des besoins pertinents en formation et en information**

Tous ont relevé la nécessité de plus de formation. Pour les DG et les gestionnaires, il était davantage question du manque de temps pour prendre part aux opportunités de développement professionnel. Quant au personnel, il a parlé du manque crucial d'informations et de formation continue, cohérente et constante. Bien que de vastes éléments d'informations soient disponibles, les participants ont réclamé des informations sur l'établissement qui soient plus localisées et plus spécifiques et qui répondent à leurs besoins. Ils ont également fait appel à une formation continue et constante à travers le secteur.

Recommandations

Sur la base des observations recueillies auprès de vous quant à savoir comment OCASI pourrait soutenir la participation significative de ses membres dans la mise en oeuvre de normes organisationnelles, et compte tenu du contexte, des opportunités et des défis actuels dans le secteur, nous avons traduit ce que nous avons appris de vous dans les prochaines étapes ci-dessous que nous recommandons à OCASI:

❖ **Poursuivre la mise en oeuvre des normes et du développement des capacités**

Les participants aux consultations ont insisté sur le fait que l'on ne peut mettre un terme à ce travail sur un terme de deux ans, avec un outil d'auto-évaluation qui finira dans une remise pour accumuler de la poussière. Le renforcement des capacités organisationnelles et l'application des normes devraient être une priorité à long terme pour OCASI. Un développement organisationnel pluriannuel et un plan de travail pour l'application des normes devraient être étoffés, et stipuler des buts, des priorités et des objectifs clairs.

❖ **Faciliter l'accès aux fonds pour le développement organisationnel**

Depuis que l'argent de l'Accord Canada-Ontario sur l'immigration (COIA) a été rendu disponible, on entend couramment dire que "l'argent est une question sans objet dans ce secteur". Quand même bien, des organismes continuent d'estimer qu'il y a défi pour accéder à des fonds suffisants pour les infrastructures et pour les coûts de développement organisationnel. A travers l'échange d'informations et de stratégies entre agences sur la manière de combler ces lacunes au niveau du financement, y compris l'appui à la planification organisationnelle, nous pouvons commencer à relever ces défis. Nous avons entendu maintes fois les membres de OCASI

réclamer la création d'un bassin de fonds administré par OCASI, dans le but de faciliter l'accès à l'argent dédié au financement du développement organisationnel. Les participants ont aussi exhorté à la poursuite du dialogue avec les bailleurs de fonds pour accroître la disponibilité du financement destiné au développement des infrastructures.

❖ **Soutenir le développement organisationnel**

Alors que la plupart des participants s'accordent à dire qu'un processus d'auto-évaluation peut être très utile, plusieurs agences souhaitent ouvrir la voie à plus d'opportunités pour du soutien en groupe et individuel – par le biais d'assistance professionnelle répondant aux besoins spécifiques des différentes organisations, par le biais d'un guide externe qui aiderait à manoeuvrer le processus de changement organisationnel et à développer des argumentaires pour les membres du conseil, et un support provenant de pairs sur divers aspects de la planification organisationnelle. OCASI pourrait jouer un rôle en facilitant l'accès à ces pairs et au support individuel – en validant une liste de consultants qualifiés, de leaders et de mentors au sein du secteur.

❖ **Renforcement de la gestion des ressources humaines et de la coordination**

Les ressources existent – les descriptions de postes d'emploi peuvent être consultées sur l'Internet, ainsi que des informations sur la performance des systèmes de gestion et les initiatives de valorisation des employés. Le manque de temps et de personnel empêche les organisations d'accéder à ces ressources. Pour certains, cela pourrait être résolu par l'amélioration de la planification organisationnelle et par l'apprentissage des stratégies visant à acquérir du financement pour le personnel administratif; ces lacunes subsistent cependant pour les agences de petite et de moyenne taille. Quelques idées pour combler ces lacunes comprennent une meilleure coordination et le partage, à travers le secteur, d'informations

ayant trait aux pratiques prometteuses en matière de RH, et le recrutement d'un gestionnaire des RH qui serait partagé par plusieurs agences à la fois. Ces idées tout comme les modèles dans d'autres secteurs et régions devraient être examinés plus en profondeur.

❖ **Support pour le développement des capacités et du leadership en matière de plaidoyer**

Nombreux sont ceux qui ont plaidé pour le renforcement des capacités et du leadership des individus, notamment pour les DG et les membres du conseil d'administration, pour une communication plus efficace avec les fonctionnaires du gouvernement, les politiciens, et le grand public, en vue de promouvoir les droits des communautés d'immigrants et de réfugiés qu'ils servent. Ayant identifié OCASI comme chef de file dans le traitement des défis systémiques auxquels sont confrontés les nouveaux arrivants et les communautés racialisées, les participants à la conférence ont suggéré davantage de formation et des possibilités de réseautage dans ce domaine.

❖ **Augmenter l'accès à la formation, à l'information et aux opportunités de réseautage entre agences**

Il existe de nombreuses opportunités de formation et de développement professionnel pour le personnel et les gestionnaires du secteur à but non-lucratif, ainsi que des ressources électroniques sur la gestion des ressources humaines, la gouvernance du Conseil d'administration, et le développement organisationnel. Ce que les membres de OCASI souhaiteraient voir, c'est un accès renforcé à des formations, de l'information et des opportunités de réseautage entre agences pertinentes et ciblées.

Autres recommandations au delà de l'INO

Tout au long de nos consultations, la connexion entre le développement de normes organisationnelles, le développement de normes de service et le développement de compétences de base pour le personnel était clairement articulée. Ensemble ces éléments peuvent être considérés comme étant les trois piliers du renforcement et de la professionnalisation du secteur et ce au fur et à mesure que nous allons de l'avant. Les normes de service et les compétences de base ne relèvent pas du champ d'application de l'INO, mais sont l'objet d'autres projets. À l'heure actuelle, OCASI est en négociations avec les bailleurs de fonds pour proposer de la recherche, développer, tester et soutenir la mise en oeuvre de compétences professionnelles de base pour les travailleurs de l'établissement. Le projet impliquera une approche hautement consultative en partenariat avec les membres de OCASI, d'autres organisations de service aux immigrants et plusieurs parties prenantes concernées.

Quelles sont les étapes suivantes ?

Les prochaines étapes pour l'INO consistent à piloter et finaliser l'outil d'auto-évaluation organisationnel et les ressources connexes. Un plan pour l'application des normes et pour le développement des capacités pour le secteur sera également élaboré.



Pour plus d'informations, visitez: www.ocasi.org/orgstandards

Initiative pour les normes organisationnelles: Questions prioritaires & recommandations pour les étapes futures

CONTEXTE

Valeurs Sectorielles

Anti-oppression, accessibilité & équité
Imputabilité
Approche définie par l'utilisateur et centrée sur le client
Encouragement à l'autonomie
Développement des capacités dans les communautés
Holistique (physique, social, psychologique, spirituel)
Focalisation sur le changement positif & le plaidoyer
Leadership du secteur dans les approches communautaires en matière d'établissement, d'équité et d'anti-racisme

Environnement actuel

COIA: Le financement sur 5 ans vient à expiration en mars 2010

Changement du paysage des agences qui reçoivent du financement pour l'établissement

Mutations dans les politiques d'immigration débouchant sur des mutations au niveau démographique et dans les besoins des communautés

Financement à court terme des projets & manque d'investissements dans les infrastructures, causent des défis au niveau du développement continu des organisations, de la gouvernance, des RH et de la gestion

Exigences croissantes des rapports et de la responsabilisation

QUESTIONS PRIORITAIRES

Manque de planification cohérente pour garantir la suffisance de personnel/infrastructure et de programmes

Ressources humaines
Notamment la valorisation & la rétention du personnel, les avantages sociaux & les salaires

Évaluation et recherche
Capacité à mesurer et communiquer les succès
Sensibilisation en ce qui concerne les tendances et l'évolution des besoins

Traitement des problèmes systémiques
Nécessité de développer des capacités et le leadership en matière de plaidoyer

Collaboration et coordination des services
Partenariats, échanges de ressources, d'expertise, de leadership & de pratiques prometteuses

Besoins en informations & formations continues et pertinentes

RECOMMANDATIONS pour OCASI

Mise en œuvre continue de l'INO & soutien en développement des capacités
Y compris la mise en œuvre d'un plan de travail pluriannuel

Faciliter l'accès aux fonds pour le développement organisationnel
À travers la livraison de l'information, le soutien pour la planification organisationnelle, la création d'un fonds & un plaidoyer continu en vue d'accroître le financement pour le développement des infrastructures

Développement organisationnel
Faciliter l'accès au support des pairs et au support individuel de la part de consultants & leaders du secteur, agréés et qualifiés

Renforcement de la gestion des ressources humaines et de la coordination

Support pour le développement des capacités et du leadership en matière de plaidoyer à travers la formation & le réseautage

Augmenter l'accès à la formation, à l'information et aux opportunités de réseautage entre agences
Bibliothèque virtuelle, liens avec des formations existantes, multiplier les occasions pour partager info & stratégies

VISION pour le SECTEUR

Avoir des organisations fortes, bien dirigées et gérées qui soutiennent le personnel à être efficace, sensible et responsable de façon optimale pour nous-mêmes et les communautés que nous desservons.

Affirmer clairement nos valeurs et notre rôle de chef de file dans l'élaboration d'une vision partagée d'un Canada juste et équitable.

Mesurer et communiquer avec clarté nos réalisations.