

Vers une stratégie  
de la main-d'œuvre pour le secteur  
bénévole et communautaire au Canada



# Conseil RH pour le secteur bénévoles & communautaire

Le Conseil RH pour le secteur bénévole et communautaire (Conseil RH) travaille avec les organisations, les éducateurs et éducatrices, les syndicats et les gouvernements afin de cerner les enjeux relatifs aux emplois rémunérés du secteur bénévole et communautaire, et d'y répondre.

Nos priorités sont les suivantes :

- acquérir et partager des connaissances;
- promouvoir de bonnes pratiques RH;
- favoriser les possibilités de formation et d'apprentissage;
- exercer un leadership concernant les enjeux RH;
- inciter les organisations bénévoles et communautaires à collaborer avec nous.

© 2009 Conseil RH pour le secteur bénévole et communautaire

Tout droits réservés. Il est interdit de reproduire ou de transmettre l'information (ou le contenu de la publication ou produit), sous quelque forme ou par quelque moyen que ce soit, enregistrement sur support magnétique, reproduction électronique, mécanique, ou par photocopie, ou autre, ou de l'emmagasiner dans un système de recouvrement, sans l'autorisation du Conseil RH.

ISBN : 978-0-9809434-8-1

*This document is also available in English.*

201-291 rue Dalhousie | Ottawa (Ontario) K1N 7E5  
613.244.8332 | SF: 866.594.8332  
info@conseilrh.ca

Le Conseil RH est financé par l'entremise du Programme des conseils sectoriels du gouvernement du Canada. Les opinions et les interprétations figurant dans la présente publication sont celles de l'auteur et ne représentent pas nécessairement celles du gouvernement du Canada.

Canada

conseilrh.ca  
apprendre | comprendre | s'entendre

# Table des matières

---

1	Introduction	1
2	Le contexte d'une stratégie de la main-d'œuvre	5
3	Les défis du secteur en matière de main-d'œuvre	8
4	Recommandations	13
5	Comment s'opéreront les changements?	19

# 1 Introduction

---

Une stratégie de la main-d'œuvre a pour but de s'assurer que le secteur a bien accès aux personnes et aux compétences dont il a besoin.

Toutes les organisations du secteur bénévole et communautaire soutiennent de multiples façons les communautés locales pour qu'elles soient fortes et résilientes, et profitent au pays dans son ensemble – c'est là l'objectif commun au secteur. La main-d'œuvre de ce secteur est importante en raison du travail crucial qu'elle accomplit et de sa précieuse contribution à la santé sociale et économique des collectivités canadiennes. Pour que ce travail soit bien fait, le secteur a besoin de personnes qualifiées possédant les compétences nécessaires. Aussi devons-nous, en tant que secteur et en tant qu'organisations, relever les enjeux liés à la main-d'œuvre; nous pourrions ainsi réaliser pleinement les missions et mandats, aussi nombreux que variés, qui nous sont confiés.

Le secteur bénévole et communautaire se définit généralement par les programmes et services qu'il fournit. Ce secteur est également un important créateur d'emplois. En fait, le secteur comprend près de 69 000 employeurs et compte une main-d'œuvre de quelque 1,2 million d'employés.<sup>1</sup> Certains signes démontrent de façon évidente que les organisations sont de moins en moins à même de recruter les personnes compétentes dont elles ont besoin et que, parallèlement, il leur est difficile de garder leurs employés. Une main-d'œuvre efficace engendre un secteur efficace, c'est pourquoi, à défaut d'améliorer la capacité du secteur à recruter et garder ses travailleurs et travailleuses – et à moins de trouver des moyens de renforcer les compétences des employés –, le secteur sera moins en mesure de fournir efficacement les services nécessaires. Autrement dit, il est important de se concentrer sur la main-d'œuvre du secteur et de commencer à parler du secteur bénévole et communautaire sous l'angle de sa main-d'œuvre.

Un secteur bénévole et communautaire à la fois fort et dynamique est important pour une foule de personnes, et c'est pourquoi le présent rapport s'adresse à un vaste auditoire : les conseils d'administration et le personnel des organisations du secteur, les employés potentiels du secteur, de même que la vaste diversité des partenaires du marché du travail, par exemple, les institutions postsecondaires, les organismes communautaires qui donnent des cours de formation, les centres de carrière et les gouvernements.

---

1 Le Conseil RH inclut une grande partie de ce que le Compte satellite des institutions communautaire et du bénévolat qualifie de « secteur sans but lucratif de base », à l'exclusion des organisations de la catégorie « associations professionnelles, syndicats et coopératives ». Les organisations quasi publiques (hôpitaux, collèges et universités) ne relèvent pas de la portée du travail du Conseil RH.

# L'Étude sur la main-d'œuvre

Une stratégie de la main-d'œuvre a pour but de s'assurer que le secteur a bien accès aux personnes et aux compétences dont il a besoin. Pour atteindre cet objectif, le Conseil RH pour le secteur bénévole et communautaire (Conseil RH) a entrepris une Étude sur la main-d'œuvre, la première jamais réalisée et qui a permis aux intervenants du secteur de travailler ensemble en vue de comprendre, à partir de données concrètes, le secteur ainsi que ses besoins en ressources humaines. L'Étude sur la main-d'œuvre comporte trois étapes :

1. **Attirer l'attention sur la main-d'œuvre rémunérée du secteur (Rapport 1).** Quelles sont les principales tendances et exigences qui façonnent les besoins du secteur pour ce qui est de la main-d'œuvre et de ses compétences? Quels facteurs ont des répercussions sur l'offre de talents et la capacité du secteur à trouver les personnes dont il a besoin? Les réponses à ces questions sont venues des informateurs et informatrices clés (dirigeants éclairés, chercheurs et représentants d'organisations) dont le savoir et l'expérience combinés ont permis de faire ressortir une vaste gamme de perspectives sur le secteur dans son ensemble et sur les forces qui préparent l'avenir de la main-d'œuvre rémunérée du secteur.
2. **Effectuer des sondages à l'échelle du Canada auprès des employeurs et des employés du secteur (Rapport 2).** Menés au nom du Conseil RH par la société Ipsos Reid de décembre 2007 à février 2008, les sondages auprès des employeurs et des employés du secteur communautaire ont fait partie intégrante de l'Étude sur la main-d'œuvre menée par le Conseil RH. En tout, 1 570 employeurs et 2 873 employés ont pris part à ces sondages. Le *Rapport 2*, rédigé à la suite des sondages, apporte des preuves empiriques sur les pratiques et les défis en matière de recrutement et de rétention, en plus de circonscrire le fossé entre les compétences dont les organisations ont besoin aujourd'hui et dont elles auront besoin dans les années à venir, et les compétences que les employés apportent à ces organisations. Le sondage auprès des employés donne un profil statistique des gens

qui travaillent dans le secteur et indique ce qu'ils aiment ou n'aiment pas à propos de leur emploi, ainsi que leurs projets et attentes pour l'avenir.

3. **Élaborer des recommandations en vue de mesures concrètes.** Ce troisième rapport propose des recommandations basées sur les tendances et les développements que connaît actuellement le secteur. Le comité directeur de l'Étude sur la main-d'œuvre a analysé les données de la recherche puis préparé les recommandations stratégiques clés du présent rapport. Ces recommandations ont été confortées en étant validées par des intervenants du secteur.

(Les Rapports 1, 2 et 3 sont présentés sur le site Web du Conseil RH, à [www.conseilrh.ca](http://www.conseilrh.ca).)

## À propos du secteur

Une des caractéristiques du secteur est qu'il est très difficile à définir. Par exemple, le secteur comporte un grand nombre de domaines d'activités : des sports et loisirs aux arts et à la culture, en passant par les services sociaux et bien d'autres domaines. Certaines organisations ciblent une communauté locale bien précise alors que d'autres ont une portée nationale. Certaines desservent une population urbaine tandis que d'autres couvrent une grande région rurale. Certaines organisations du secteur fournissent des services alors que d'autres œuvrent dans les domaines de l'innovation sociale, de l'engagement citoyen ou encore de la création de sociétés civiles.

La plupart des organisations comptent moins de cinq employés rémunérés alors que d'autres en ont des centaines. La responsabilité en matière de gestion RH varie également grandement. Dans certaines organisations, un employé est spécifiquement consacré à cette tâche, alors que dans beaucoup d'autres cette tâche fait partie de la description de travail d'un membre du personnel cadre. Quant aux modèles de gouvernance, ils sont très variés; le rôle du conseil d'administration, incluant en ce qui a trait aux ressources humaines, est bien différent d'une organisation à l'autre.

## À propos du Conseil RH

Le Conseil RH travaille avec les organisations, les éducateurs et éducatrices, les syndicats et les gouvernements afin de cerner les enjeux relatifs aux emplois rémunérés du secteur bénévole et communautaire, et d’y répondre. Nos priorités sont les suivantes :

- acquérir et partager des connaissances;
- promouvoir de bonnes pratiques RH;
- favoriser les possibilités de formation et d’apprentissage;
- exercer un leadership concernant les enjeux RH;
- inciter les organisations bénévoles et communautaires à collaborer avec nous.

Le Conseil RH est membre de l’Alliance des conseils sectoriels et est financé principalement par l’intermédiaire du Programme des conseils sectoriels du gouvernement du Canada. Les conseils sectoriels sont des organismes permanents qui regroupent des représentants d’importants groupes d’intervenants ayant des points de vue variés et qui s’engagent à déterminer les enjeux et à combler les besoins en matière de compétences qui sont les plus importants au sein d’un secteur particulier, par exemple :

1. cerner les problèmes RH;
2. faciliter la transition de l’école au marché du travail;
3. recruter le personnel et le maintenir en fonction;
4. élaborer des normes professionnelles;
5. prévoir les pénuries de main-d’œuvre qualifiée;
6. promouvoir le lieu de travail comme milieu d’apprentissage;
7. mettre au point des stratégies de sensibilisation au secteur et aux carrières qu’il offre.

## Remerciements

L’Étude sur la main-d’œuvre est guidée par un comité directeur dont les membres font partie du réseau d’intervenants du Conseil RH un peu partout au pays. Ce comité a fourni une orientation générale pour l’Étude en apportant ses points de vue, son expertise et ses idées qui traduisent la portée, la complexité et la diversité du secteur. En plus d’apporter ses commentaires à toutes les étapes de l’Étude, le comité avait aussi pour tâche d’élaborer les recommandations que l’on trouvera dans le présent rapport.

Le Conseil RH tient à remercier les membres du comité directeur de l’Étude sur la main-d’œuvre, ainsi que les organisations qui ont bien voulu leur laisser du temps afin qu’ils puissent participer à ce projet.

## Comité directeur

**Lynda Binhas** (Montréal, Québec)  
Chargée de recherche, CSMO-ÉSAC

**Sherman Chan** (Vancouver, Colombie-Britannique)  
Director of settlement services, MOSAIC

**Neil Cohen** (Winnipeg, Manitoba)  
Directeur général, Community Unemployed Help Centre  
Président-sortant du conseil d'administration du Conseil RH

**John Coubrough** (Pickering, Ontario)  
John Coubrough Et Associates

**Joseph Courtney** (Ottawa, Ontario)  
Agent senior - recherche, Syndicat canadien de la  
fonction publique

**Joey Edwardh** (Burlington, Ontario)  
Directrice générale, Community Development Halton

**Cindy Fuchs** (Regina, Saskatchewan)  
Directrice régionale, Croix Rouge, Southern  
Saskatchewan Region

**Michael Hall** (Toronto, Ontario)  
Vice-président, Recherche, Imagine Canada

**Kathy Harrison** (Winnipeg, Manitoba)  
Coordonnatrice des bénévoles, Cancer Care Manitoba,  
Présidente-sortante, Administrateurs canadiens des  
ressources bénévoles

**Wendy Hollo** (Edmonton, Alberta)  
Consultante en RH, Alberta Council of Disability Services,  
Provincial Workforce Council

**Marie-France Kenny** (Regina, Saskatchewan)  
Présidente directrice générale, MFK Solutions

**Richard McConnell** (Ottawa, Ontario)  
Vice-président, Personnes et organisations, VON Canada

**Keith Seel** (Calgary, Alberta)  
Directeur, Institute for Nonprofit Studies,  
Mount Royal College  
Président du conseil d'administration du Conseil RH

**Dick Stewart** (Ottawa, Ontario)  
Membre du conseil d'administration du Conseil RH

# 2 Le contexte d'une stratégie de la main-d'œuvre

Une stratégie de la main-d'œuvre est bien plus qu'un simple document ou un plan unique.

## Qu'est ce qu'une stratégie de la main-d'œuvre?

Une stratégie de la main-d'œuvre a pour but de s'assurer que le secteur a accès aux individus et aux compétences dont il a besoin. Une telle stratégie se compose d'un certain nombre d'activités interreliées, entreprises par plusieurs acteurs pour répondre aux besoins que le secteur a déterminés. Il importe de considérer qu'une stratégie de la main-d'œuvre est bien plus qu'un simple document ou un plan unique, puisqu'il s'agit véritablement d'une entreprise à long terme qui nécessite d'examiner le secteur sous l'angle du marché du travail.

Cet examen nous donne diverses possibilités de centrer notre attention sur l'atout le plus important du secteur, soit les quelque 1,2 million de personnes (plus de 7 % de l'ensemble de la population active du Canada) qui travaillent dans des organisations bénévoles et communautaires. Ensemble, ces personnes gèrent des organisations, appuient leurs opérations, fournissent un grand nombre de services différents à des individus et communautés, recueillent des fonds, mobilisent et gèrent des bénévoles, et renforcent notre tissu social de multiples façons.

Cet examen du secteur sous l'angle du marché du travail nous permet de porter un autre regard sur l'influence que près de 69 000 organisations communautaires exercent en tant qu'employeurs. Ces organisations ont constamment besoin d'améliorer leur capacité à recruter et garder des employés et à être de bons employeurs.

Le succès d'une stratégie de la main-d'œuvre est tributaire des efforts de nombreux acteurs. Bien que les transformations qui surviennent au sein d'une organisation s'opèrent principalement par son conseil d'administration, sa direction et ses employés, les transformations qui ont des répercussions sur des groupes d'organisations, sur des segments du secteur ou encore sur le secteur dans son ensemble ne peuvent se produire que grâce à la collaboration d'un grand nombre d'organisations et de personnes (y compris les conseils d'administration et le personnel des organisations du secteur, ainsi que les intermédiaires du marché du travail, tels que les syndicats, les institutions post-secondaires, les organismes communautaires qui donnent des cours de formation, les centres de carrière et les gouvernements).

## Examen sous l'angle du marché du travail

L'examen sous l'angle du marché du travail est un concept nouveau pour beaucoup de gens du secteur. Cela est particulièrement vrai dans les très petites organisations ayant peu d'employés et une infrastructure minimale – il est difficile de bien faire la distinction entre employeur et employé lorsque la personne dirigeant l'organisation (DG) se trouve être le seul membre du personnel.

Si l'on part du point qu'une stratégie de la main-d'œuvre exige que nous examinions le secteur sous l'angle du marché du travail, il convient alors de prendre le temps de comprendre ce que signifie « marché du travail ». L'illustration ci-après révèle qu'un marché du travail fait référence aux rapports entre les personnes disponibles pour occuper un emploi et les emplois offerts. Ces rapports s'établissent entre les personnes et les organisations, par exemple :

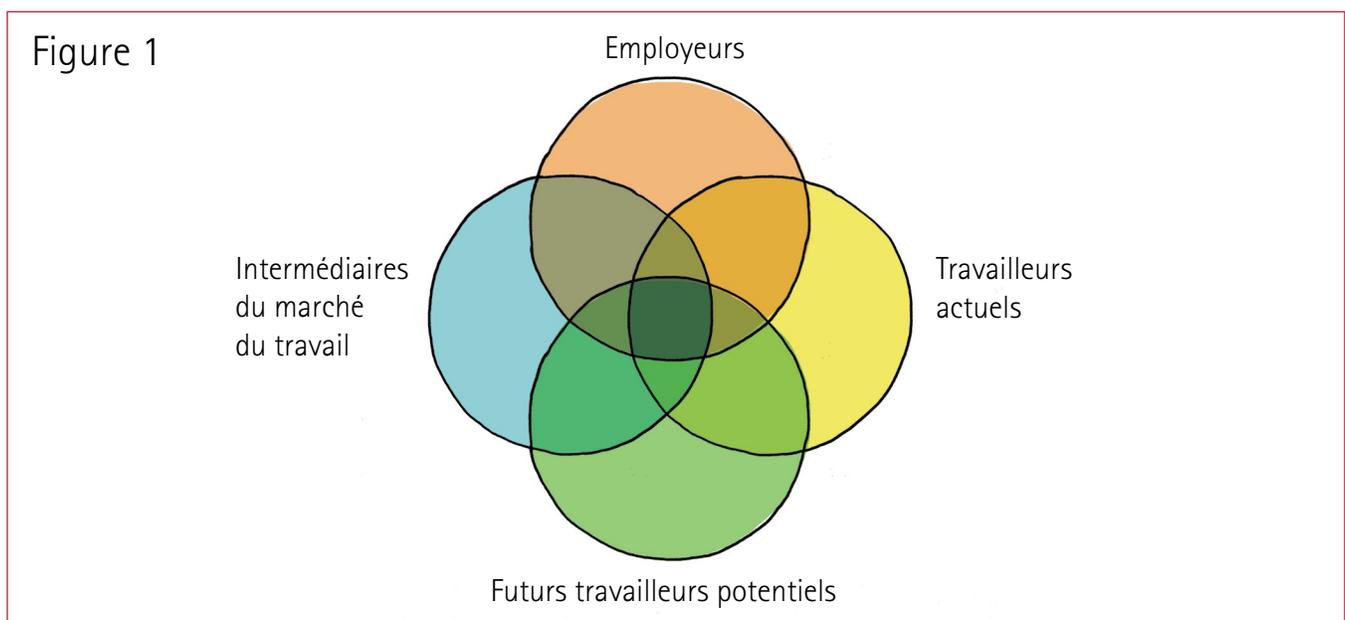
1. les employés, ainsi que les syndicats et les associations qui les représentent;
2. les employeurs et leurs associations ou coalitions;
3. une diversité d'intermédiaires, tels que les institutions postsecondaires, les organismes communautaires qui donnent des cours de formation, les centres de carrière, les organismes de services communautaires, les gouvernements et le Conseil RH lui-même.

Par conséquent, une stratégie de la main-d'œuvre doit prendre en considération tous ces acteurs et les rapports qui s'établissent entre eux.

## Examen du secteur sous l'angle du marché du travail

Comme il en est dans n'importe quel autre secteur, de nombreuses forces différentes ont une incidence sur la demande et l'offre d'emploi, façonnent la nature du travail, alimentent les enjeux liés à la main-d'œuvre et déterminent des solutions efficaces. Le secteur bénévole et communautaire est caractérisé toutefois par un certain nombre de facteurs qui lui sont propres. Par exemple, le grand nombre de petites organisations (autrement dit, d'employeurs de petite taille) augmente sa complexité. Les solutions aux défis doivent prendre en compte le fait que les trois quarts des organisations ont moins de dix employés, tout en étant pertinentes pour le petit nombre de grandes organisations qui, elles, emploient plus de la moitié des employés du secteur.

La gouvernance par des bénévoles est une autre caractéristique bien particulière du secteur, qui ajoute une complexité unique à la gestion de la main-d'œuvre. Les conseils d'administration se doivent donc de considérer la gestion RH comme une activité cruciale pour la réussite de leur organisation. Et pourtant, nombre d'entre eux – et



notamment au niveau local – cherchent plutôt à garder la porte ouverte et consacrent beaucoup de temps et d'énergie aux questions de financement. Pour relever les enjeux liés à la main-d'œuvre du secteur, il faut impérativement éduquer les conseils d'administration à cet égard. Parallèlement, le recrutement de membres des conseils d'administration possédant une expertise RH est également important.

Comparativement à d'autres secteurs, le secteur bénévole et communautaire ne se penche que depuis tout récemment sur les stratégies de la main-d'œuvre. Les mécanismes pour comprendre et relever les défis du secteur relativement à sa main-d'œuvre commencent à peine à être instaurés. On remarquera d'ailleurs que le secteur s'occupe depuis peu de tels enjeux et de la façon dont les forces qui façonnent ce secteur se manifestent dans le contexte d'un marché du travail. Il nous manque tout particulièrement des données sur la main-d'œuvre pour bien comprendre les défis à relever.

# 3 Les défis du secteur en matière de main-d'œuvre

Il n'est pas facile de classer les défis en catégories bien précises.

Grâce aux entrevues avec des informateurs et informatrices clés, à l'analyse bibliographique et aux sondages effectués auprès des employeurs et des employés du secteur, cette Étude a pu cerner les défis que doit relever actuellement le secteur bénévole et communautaire relativement à la main-d'œuvre. Il est évident que ces défis sont interreliés, même s'ils ne sont pas partagés par tous et qu'ils n'ont pas pour tous la même ampleur; c'est pourquoi il n'est pas facile de classer les défis en catégories bien précises. Aux fins du présent rapport, nous avons regroupé ces défis dans les catégories suivantes :

- Tendances du marché du travail
- Demandes à l'endroit du secteur
- Défis de recrutement et de rétention
- Lacunes dans les compétences

## Tendances du marché du travail

### Vieillesse de la main-d'œuvre

Bien que le pourcentage de la population active canadienne diminue, on constate en fait une augmentation de la participation des travailleurs âgés de 55 ans et plus. Statistique Canada soulignait en 2005 que l'arrivée des baby-boomers dans la catégorie d'âge 55+ a inversé la tendance qui jusque-là se traduisait par une augmentation des départs anticipés à la retraite,<sup>2</sup> particulièrement dans les domaines de la santé et éducation du secteur public. En raison de la situation économique actuelle, un grand nombre de baby-boomers pourraient bien revoir leurs plans en matière de retraite, leurs investissements ne pouvant leur assurer une retraite confortable. La solution pour les travailleurs qui désirent prendre leur retraite mais qui ne peuvent plus se le permettre financièrement passe peut être par des modalités de travail souples. Quoi qu'il en soit, il est important de faire preuve de réalisme. Un grand nombre d'employés prendront leur retraite au cours des prochaines décennies,

<sup>2</sup> Ressources humaines et Développement social Canada. *Perspectives du marché du travail canadien pour la prochaine décennie (2006 2015)*, Ottawa, 2006.

ce qui inévitablement transformera l'ensemble de la population active, et les répercussions se feront sans aucun doute sentir dans le secteur.

Il convient de signaler une autre tendance concernant les baby-boomers qui vieillissent : certains d'entre eux choisissent de terminer leur carrière en passant du secteur à but lucratif ou public au secteur communautaire. Le secteur peut ainsi bénéficier d'un bassin potentiel de personnes compétentes et expérimentées; toute-fois, il faut réfléchir soigneusement aux stratégies à utiliser pour exploiter ces talents, sachant que ces personnes pourraient transformer la culture et les valeurs des organisations selon des modèles entrepreneuriaux.

### Pénurie de leaders

Le départ des baby-boomers se traduira pour le secteur par la perte de travailleurs expérimentés, particulièrement dans les postes de direction, ce qui pose des défis pour la relève. Il faudra certes remplacer les baby-boomers partis à la retraite, mais qu'advient-il de la « mémoire organisationnelle » que ces dirigeants emportent avec eux? Les organisations du secteur, et peut être même le secteur dans son ensemble, sont susceptibles de perdre cette mémoire lorsque cet important groupe de baby-boomers prendra sa retraite. Les petites organisations sont particulièrement vulnérables, car bien souvent une seule personne détient ces connaissances organisationnelles et il y a peu de ressources ou procédures en place pour faciliter une transition en douceur.

D'autres par contre voient les choses sous un angle différent, croyant que le départ des dirigeants âgés laissera la place à des dirigeants plus jeunes et offrira ainsi une possibilité de changement. La préparation des futurs dirigeants représente l'autre aspect de ce défi. Le secteur comporte beaucoup de petites organisations, lesquelles comptent peu d'échelons hiérarchiques et ne permettent donc pas une mobilité ascendante. Autrement dit, dans la majeure partie du secteur il n'existe pas de parcours de carrière permettant d'acquérir les compétences et l'expérience indispensables en leadership. La solution est de collaborer et de réfléchir à la façon de développer le leadership dans l'ensemble des organisations plutôt qu'au sein d'une seule.

### Nouvelle génération de travailleurs

Les personnes qui feront leur entrée sur le marché du travail canadien au cours des années à venir constitueront un groupe plus petit comparativement à la population aujourd'hui active. Les descriptions de la nouvelle génération de travailleurs (soit les personnes nées après 1980) font bien souvent référence à leurs attentes et à leur confiance élevées, à leurs attitudes, valeurs et compétences différentes. Selon des études, la nouvelle génération de travailleurs s'attend à un travail stimulant et enrichissant, et est prête à passer à d'autres emplois si ces attentes ne sont pas comblées. On considère que ces personnes sont motivées par des causes et par un travail qui peut améliorer les choses, plutôt que par leur loyauté envers une organisation, et qu'elles exigent la conciliation travail-famille et la souplesse qui leur permettra de travailler tout en se consacrant à d'autres priorités. Les individus de cette génération ont suivi de hautes études, sont d'origines ethniques et culturelles diversifiées, et sont plus réceptifs à la diversité que leurs prédécesseurs. Ils ont grandi avec la technologie, de sorte qu'ils s'attendent tout naturellement à y avoir accès à leur milieu de travail. Ils réussissent particulièrement bien dans un environnement multitâche où il leur faut faire preuve de créativité pour régler les problèmes, et ils recherchent des possibilités d'apprentissage.

Le secteur est-il prêt à recevoir cette nouvelle génération? S'il n'est pas prêt, il pourrait bien n'être qu'un milieu de formation ou un tremplin vers des carrières dans les secteurs public et privé, plutôt que de perfectionner des employés qui demeureront à long terme dans le secteur. La difficulté consiste aussi à gérer des milieux de travail multigénérationnels.

### Diversité culturelle

Bien que les organisations fournissent des services d'aide et d'établissement aux immigrants (ou travaillent d'autres manières pour des groupes ethniques ou culturels particuliers), il existe bien peu de preuves que le secteur reflète actuellement la diversité de la population canadienne. Si dans les grands centres urbains on est plus susceptible d'embaucher des travailleurs de différentes origines

culturelles, le secteur doit s'orienter pour l'avenir vers une stratégie ciblant l'inclusion. Le Canada est de plus en plus diversifié sur le plan culturel, et la viabilité du secteur bénévole et communautaire dépendra de la capacité des organisations du secteur à attirer le bassin de plus en plus diversifié d'employés potentiels et à utiliser adéquatement les compétences de personnes de toutes origines. La difficulté réside dans la façon de modifier la culture des organisations afin d'appuyer l'inclusion. Il nous faut déployer les efforts nécessaires pour susciter un tel changement, car la situation ne s'améliorera probablement pas d'elle-même.

Les informateurs et informatrices clés ont mis l'accent sur la diversité culturelle, mais il est important pour le secteur de réfléchir attentivement aux autres dimensions de la diversité, telles que l'orientation sexuelle, le sexe, l'âge et la handicapé.

## Demandes à l'endroit du secteur

### Croissance du secteur

Selon le *Compte satellite des institutions sans but lucratif et du bénévolat* de Statistique Canada, de 1997 à 2005 l'activité économique du secteur sans but lucratif de base a augmenté plus vite que l'ensemble de l'économie. (La croissance du secteur sans but lucratif de base au cours de cette période a aussi dépassé celle des hôpitaux, des universités et des collèges, lesquels ne sont pas pris en compte dans cette Étude sur la main-d'œuvre.) Concernant les domaines d'activité du secteur sans but lucratif, la croissance annuelle du produit intérieur brut (PIB) a varié de 3 % pour la santé (à l'exception des hôpitaux) à 9,9 % pour l'éducation et la recherche (à l'exception des universités et des collèges). La croissance du secteur dans son ensemble est due largement à la croissance dans le domaine des services sociaux, le plus important sous-secteur (qui représente 24 % de l'activité économique du secteur) et qui a connu une augmentation moyenne de 8 % par année.

### Demande accrue de services

Ces deux dernières décennies, le gouvernement s'est retiré de la prestation des services; on a donc compté davantage sur les organisations non gouvernementales pour fournir les services, particulièrement dans les domaines de la santé et des services sociaux. Le vieillissement global de la population va continuer d'accroître la demande de services en santé et dans les services sociaux. L'alarme a été donnée. Y aura-t-il suffisamment de professionnels qualifiés pour répondre à la demande de services? Il convient d'affronter ce défi.

### Effets de la récession

Il ne fait aucun doute que l'actuelle récession aura des effets sur le secteur. On constate déjà une demande accrue pour certains services (p. ex., banques alimentaires et services d'aide à la famille), ainsi que la réduction des dons des sociétés et des individus en raison de l'érosion des investissements. Il est cependant encore trop tôt pour essayer d'évaluer l'impact de cette situation sur le secteur et sa main-d'œuvre. Les organisations dont les services sont les plus en demande pourront-elles faire face à l'augmentation de la charge de travail en embauchant plus de personnel, en mobilisant davantage de bénévoles, en se tournant vers leur personnel actuel pour en faire plus? Combien d'organisations dont le financement s'étiolent mettront à pied leur personnel, imposeront un gel sur l'embauche ou bien fermeront carrément leurs portes? Quelles autres stratégies les organisations pourront-elles adopter pour réduire les coûts de leurs opérations? Rechercheront-elles des partenariats et des ententes de collaboration avec d'autres organisations pour partager des services? Envisageront-elles des fusions?

### Financement et revenus

Pour bien comprendre les défis du secteur relativement à la main-d'œuvre, il convient d'examiner les ressources financières des organisations qui le composent. Les modèles de financement ont certaines conséquences sur le marché du travail, et il en est de même des moyens qu'utilisent les organisations pour générer des revenus. Pensons aux conséquences du financement et des revenus sur les éléments suivants :

- la stabilité d'une organisation;
- la capacité organisationnelle (y compris la gestion RH);
- la capacité à planifier et à s'adapter aux changements;
- le nombre d'employés embauchés et ce qu'ils sont tenus de faire;
- la rémunération du personnel.

On s'attend à ce que les frais généraux soient réduits dans les organisations bénévoles et communautaires, aussi les activités liées à une efficace gestion RH ne pourront se faire qu'à partir d'un budget restreint. En somme, les défis posés par la diminution des revenus engendrent d'autres défis concernant les ressources humaines. Il faut bien faire comprendre aux bailleurs de fonds et aux donateurs que la rémunération adéquate des personnes compétentes se traduira par de meilleurs rendements. Toutefois, si les organisations sont tributaires des bailleurs de fonds et des donateurs pour leurs revenus, il leur sera risqué d'adopter une telle attitude. Et pourtant, si elles continuent de faire le travail en tirant le plus possible leurs ressources inadéquates, n'aggraveront-elles pas le problème?

Les défis ne se posent pas simplement sur le plan externe, mais aussi sur le plan interne. Les décisions quant à la façon dont les organisations dépendent leurs fonds auront des répercussions sur leur main-d'œuvre. Les sommes seront-elles investies dans l'environnement physique de travail, dans les salaires et avantages sociaux, dans la formation et le développement du personnel, ou encore dans les nombreux autres aspects qui rendent attrayant ou non le travail au sein du secteur?

### Relations avec les gouvernements

Les organisations et tous les ordres de gouvernement entretiennent des rapports aussi nombreux que variés. Les ministères et organismes gouvernementaux peuvent constituer pour les organisations :

- des bailleurs de fonds;
- des contractants;

- des organismes en matière de politiques gouvernementales;
- des organismes de réglementation;
- des intervenants cherchant des conseils et des données sur le milieu.

Les ministères et organismes gouvernementaux peuvent constituer des partenaires ou des obstacles pour la réalisation de la mission, ou encore les deux simultanément. La nature particulière des relations avec les gouvernements, et leurs répercussions, varient selon les divers domaines d'activité au sein du secteur, ainsi que d'une organisation à l'autre, ou encore d'une province à l'autre. Il s'ensuit que les priorités, politiques, programmes et opérations des gouvernements ont des répercussions vastes et variées dans tout le secteur.

## Défis de recrutement et de rétention

En 2004, une série de discussions de groupes communautaires avec le secteur a été organisée dans le cadre d'une étude de faisabilité qui a mené à la création du Conseil RH. À cette époque, le recrutement et la rétention étaient associés et on leur accordait une même importance majeure parmi les défis que doivent relever les organisations du secteur. Les sondages pancanadiens effectués récemment auprès des employeurs et des employés du secteur ont donné une perspective quelque peu différente. Bien que le recrutement et la rétention posent tous deux des défis, beaucoup plus d'organisations signalent avoir des problèmes de recrutement que des problèmes de rétention. Près de la moitié des employeurs ayant indiqué avoir recruté du personnel au cours des 12 mois précédents ont qualifié de « difficile » ou de « très difficile » le recrutement de personnes qualifiées. La catégorie d'emplois où il a été le plus difficile de recruter a été celle des « professionnels » : pour 22,7 % des organisations, il a été difficile de recruter dans cette catégorie. Si l'on se penche sur les pourcentages moyens par région, par domaine d'activité et par taille de l'organisation, on remarque de plus grandes difficultés que la moyenne

pour le recrutement dans l'Ouest canadien (particulièrement en Alberta), en santé et dans les services sociaux, et dans les moyennes et grandes organisations.

Que le recrutement et la rétention sont perçus comme des éléments associés ou distincts, il convient néanmoins de prendre en compte les facteurs qui y contribuent. Quelle est la nature de ces défis de recrutement et de rétention? Les parcours de carrière qui mènent au secteur ne sont pas bien définis. Le fait que les employés potentiels n'ont pas une bonne compréhension ni une bonne connaissance des carrières et emplois du secteur accentue les défis de recrutement. De plus, les programmes d'études ne sont pas suffisamment associés aux carrières. Pour ce qui est de la rétention, les sondages pancanadiens confirment que les employés sont moins satisfaits de leurs possibilités d'avancement que des autres aspects de leur travail. Il y a énormément de petites organisations, ce qui fait en sorte qu'il est souvent difficile d'obtenir de l'avancement au sein d'une seule organisation. L'employé ne peut progresser professionnellement que s'il change d'organisation. Bien que cette question de rétention touche les organisations prises individuellement, elle pourrait se traduire en une stratégie à l'échelle du secteur pour y conserver les personnes qualifiées.

## Lacunes dans les compétences

Le sondage pancanadien effectué auprès des employeurs révèle qu'une grande majorité d'employeurs (91,7 %) trouvent que, dans l'ensemble, les compétences de leur personnel répondent « en grande partie » ou « pleinement » aux besoins de leur organisation. Dans ce cas, quel est le défi que doit relever le secteur au sujet des lacunes en matière de compétences? Près d'un employeur sur cinq a indiqué être « tout à fait d'accord » ou « quelque peu d'accord » avec l'énoncé suivant : « Mon organisation a de la difficulté à atteindre ses objectifs du fait que ses employés n'ont pas suffisamment de compétences. » Les employeurs ont attribué des notes élevées aux capacités de lecture, d'écriture et de calcul, ainsi qu'à l'aptitude à travailler en équipe et à communiquer. Toutefois, environ un

employeur sur quatre a précisé que le niveau de connaissances en informatique de son personnel actuel ne répond « qu'en partie » à ses besoins ou « pas du tout ». Par ailleurs, près d'un employeur sur cinq a répondu que les capacités de ses employés à gérer leur temps ne répondent « qu'en partie » aux besoins de l'organisation, ou encore « pas du tout ». Il est toutefois intéressant de noter que la grande majorité des employés (96,2 %) ont par contre indiqué être convaincus que, dans l'ensemble, leurs compétences répondent « pleinement » ou « en général » aux besoins de leur organisation. Autrement dit, il y a un fossé entre la façon dont les employeurs et les employés perçoivent les capacités en matière de compétences.

Le fait qu'un tiers des employeurs prévoient que d'ici deux ans les compétences dont leur organisation aura besoin seront « quelque peu différentes » ou « très différentes » de celles d'aujourd'hui, constitue un autre facteur qui contribue au problème. Lorsque vient le moment de renforcer les compétences des employés afin qu'ils soient en mesure de répondre aux besoins, on relève une différence notable dans la probabilité, pour les petites, moyennes et grandes organisations, qu'on dispose d'un budget de formation et de développement. Bien que 95 % des grandes organisations (100 employés et plus) disposent d'un budget pour la formation et le développement, il n'y a que 65,5 % des petites organisations (un à dix employés) qui disposent d'un tel budget. Les organisations de la région de l'Atlantique sont moins nombreuses à disposer d'un budget pour la formation du personnel (on peut dire la même chose, dans une certaine mesure, des organisations de la Colombie Britannique). Les employeurs en sports et loisirs, et en religion, sont aussi moins susceptibles d'avoir un budget de formation et de développement pour leur personnel. Dans l'ensemble, 24 % des employés ont indiqué ne pas avoir eu de possibilité de développement professionnel au cours des 12 mois précédents.

# 4 Recommandations

---

Une stratégie de la main-d'œuvre cerne les défis qui se posent ainsi que les besoins du secteur en matière de main-d'œuvre, et élabore un plan pour passer à l'action.

Une stratégie de la main-d'œuvre s'avère importante afin de cerner les défis qui se posent pour ensuite axer notre attention sur la façon dont ces défis ont un impact sur les besoins du secteur en matière de main-d'œuvre et formuler des recommandations pour mener une action stratégique. La Stratégie de la main-d'œuvre pour le secteur bénévole et communautaire s'appuie tout d'abord sur les commentaires d'un grand nombre de personnes qui représentent le secteur dans toute son ampleur et sa diversité, laquelle se vérifie dans la taille des organisations, dans leurs domaines d'activité et leur situation géographique. La participation des personnes du secteur est la clé du succès de la stratégie, car les recommandations doivent être applicables à tout le secteur.

Après avoir analysé les commentaires du secteur, le comité directeur de l'Étude sur la main-d'œuvre a formulé ces recommandations comme point de départ pour s'attaquer aux défis du secteur en matière de main-d'œuvre :

1. Afin de recruter et de développer les personnes dont les organisations ont besoin, le comité fait la recommandation suivante : *placer intentionnellement et résolument l'accent sur l'amélioration de la gestion RH.*<sup>3</sup>
2. Afin de développer un marché du travail équitable et accessible, et de tirer profit de toute la gamme de talents de la main-d'œuvre canadienne, le comité fait la recommandation suivante : *déployer intentionnellement des efforts afin de continuer à former une main-d'œuvre inclusive.*
3. Afin d'acquérir et de promouvoir une bonne compréhension de la main-d'œuvre du secteur, et de définir les meilleurs moyens à prendre pour opérer des changements, le comité fait la recommandation suivante : *mettre en œuvre une stratégie de recherche et de développement qui fournira des données empiriques utiles au secteur et que le secteur utilisera.*
4. Afin que les Canadiens comprennent l'importance du travail accompli par le secteur et afin que le secteur puisse se présenter comme un milieu viable pour faire carrière, le comité fait la recommandation suivante : *mener de vastes efforts concertés pour promouvoir l'importance du travail au sein du secteur.*
5. Afin de s'assurer qu'on a des ressources financières pour soutenir la main-d'œuvre du secteur, le comité fait la recommandation suivante : *inciter les organisations et les bailleurs de fonds à assurer une rémunération concurrentielle, de bonnes conditions de travail et une gestion RH efficace.*

Les défis du secteur sont interreliés. Il n'est donc pas étonnant que ces recommandations soient également interreliées, ce qui aura pour conséquence que les progrès réalisés dans un de ces domaines auront des répercussions positives dans les autres.

---

<sup>3</sup> La gestion des ressources humaines est l'ensemble des activités consacrées au recrutement, à la gestion et à la direction des personnes qui travaillent au sein de l'organisation.

# Recommandation # 1 : Recruter et développer les personnes dont les organisations ont besoin

AFIN DE RECRUTER ET DE DÉVELOPPER LES PERSONNES DONT LES ORGANISATIONS ONT BESOIN, LE COMITÉ DIRECTEUR DE L'ÉTUDE SUR LA MAIN-D'ŒUVRE FAIT LA RECOMMANDATION SUIVANTE : *PLACER INTENTIONNELLEMENT ET RÉSOLUMENT L'ACCENT SUR L'AMÉLIORATION DE LA GESTION.*

## Le contexte

Pour qu'une organisation connaisse du succès, elle doit pouvoir compter en temps opportun sur des personnes qualifiées ayant les compétences nécessaires. L'excellence en gestion RH est l'un des principes fondamentaux de l'excellence en ce qui a trait à la réalisation de la mission et du mandat d'une organisation. C'est pourquoi la gestion RH doit constituer une priorité stratégique pour le secteur et pour chaque organisation.

L'objectif est que toutes les organisations progressent à cet égard, quel que soit leur point de départ. Des organisations ont mis en place des pratiques RH modernes, novatrices et bien établies, et elles excellent dans ce domaine. Certaines ont embauché un professionnel en RH. D'autres organisations doivent se pencher sur l'instauration de politiques et pratiques RH. En général, les petites organisations ne sont pas dotées de telles politiques et pratiques, et elles n'ont pas embauché une personne pour s'occuper de la gestion RH. Mais qu'importe la situation d'une organisation à ce chapitre, l'important est de placer résolument l'accent sur la gestion RH et de se rappeler qu'il y a toujours matière à amélioration.

Pour une bonne gouvernance, on doit assurer une bonne gestion RH. Pour ce faire, il faut que les membres du conseil d'administration comprennent comment la façon dont ils exercent leurs rôles et responsabilités en matière de gouvernance a des conséquences sur l'efficacité des pratiques de gestion RH. Les conseils d'administration exercent de différentes manières leurs rôles et, parfois, la gestion des organisations. La participation du conseil d'administration à la gestion RH dépend de la structure de ce conseil et de l'organisation. Ultimement, la responsabilité du conseil d'administration est toutefois de créer le contexte qui

permettra à l'organisation d'être un bon employeur. Les conseils d'administration doivent comprendre les conséquences de leurs décisions sur la gestion RH et ils doivent investir dans la capacité des organisations à être de bons employeurs.

## Action stratégique

Exemples d'actions concrètes pour appliquer cette recommandation :

- Innover dans l'aide accordée aux petites organisations pour les RH.
- Mettre en œuvre des normes pour une bonne gestion RH.
- Engager les conseils d'administration à assumer leurs rôles et responsabilités pour assurer une gestion RH efficace.
- Élaborer et mettre en œuvre des normes pour la bonne gouvernance du conseil d'administration, y compris des normes définissant les qualités d'un bon employeur.
- S'engager auprès des syndicats en place et collaborer avec eux.
- Renforcer les capacités de la collectivité à soutenir les petites organisations, et à partager l'information, les ressources et les pratiques exemplaires.
- Développer et mettre en œuvre pour les petites organisations des services communs, afin de réduire les coûts (p. ex., régimes de retraite).
- Développer et mettre en œuvre pour les petites organisations des services de gestion RH et offrir de l'aide en ce domaine (p. ex., des lignes d'assistance et des services de consultation pour la gestion RH).
- Continuer à créer et à fournir des outils pratiques et des ressources en gestion RH, et les rendre plus accessibles aux organisations.
- Donner accès à l'information et aux ressources qui sont disponibles sur le marché ou que peuvent communiquer des entreprises.

## Recommandation # 2 : Tirer profit de tous les talents

AFIN DE DÉVELOPPER UN MARCHÉ DU TRAVAIL ÉQUITABLE ET ACCESSIBLE, ET DE TIRER PROFIT DE TOUTE LA GAMME DE TALENTS DE LA MAIN-D'ŒUVRE CANADIENNE, LE COMITÉ DIRECTEUR DE L'ÉTUDE SUR LA MAIN-D'ŒUVRE FAIT LA RECOMMANDATION SUIVANTE : DÉPLOYER INTENTIONNELLEMENT DES EFFORTS AFIN DE CONTINUER À FORMER UNE MAIN-D'ŒUVRE INCLUSIVE.

### Le contexte

Comme le secteur bénévole et communautaire emploie plus de 7 % de la main-d'œuvre canadienne, ce secteur contribue de façon importante à fournir aux gens la possibilité de participer pleinement à la main-d'œuvre de notre pays. De plus, comme il en est dans d'autres secteurs, les employeurs doivent avoir accès à toute la gamme de talents que peut offrir la main-d'œuvre changeante du Canada. Pour ces deux raisons, il est important que le secteur s'emploie à préparer un avenir où régnera l'inclusion.

Cette recommandation porte sur les efforts à déployer pour réussir l'inclusion au sens large de ce terme : inclusion des personnes handicapées, des nouveaux immigrants, des membres des minorités visibles, des groupes autochtones, et des personnes marginalisées en raison de leur sexe ou de leur orientation sexuelle.

Statistique Canada s'attend à ce que, d'ici 2017, le nombre de minorités visibles ait doublé au Canada. Il est important aussi de réaliser que la nouvelle génération est beaucoup plus diversifiée. Les jeunes employés introduiront une nouvelle diversité dans le secteur, ce qui créera à la fois la possibilité et la nécessité d'instaurer une culture organisationnelle inclusive, ainsi que des politiques et des pratiques inclusives en gestion RH.

Pour réussir l'inclusion, le secteur devra se poser des questions délicates :

- Est-ce que la culture des organisations (ainsi que la façon dont elles fonctionnent) a des conséquences différentes pour les gens en raison de leur origine culturelle ou ethnique, de leur sexe, âge, handicap, orientation sexuelle, ou en raison d'autres caractéristiques?

- Quels changements organisationnels devons-nous opérer pour permettre à tous de travailler dans le secteur et pour donner à tous les employés la possibilité d'apporter la meilleure contribution possible?
- Est-ce que le secteur favorise la marginalisation de certains travailleurs en les confinant à des emplois mal rémunérés ou en limitant leur possibilité d'obtenir de l'avancement?

### Action stratégique

Exemples d'actions concrètes pour appliquer cette recommandation :

- Promouvoir les pratiques et politiques de gestion RH qui proposent l'inclusion.
- Trouver de nouvelles façons pour que le secteur et les organisations puissent tendre la main aux gens qui sont exclus de la main-d'œuvre.
- Donner des renseignements pratiques qui permettront aux organisations de reconnaître les obstacles qu'elles posent de façon non intentionnelle et de les enlever (p. ex., en évaluant les politiques et pratiques en vigueur).
- Offrir des incitatifs financiers (p. ex., allègement de la dette des étudiants) aux personnes qui choisissent une carrière dans le secteur.
- Remettre en question la culture organisationnelle ainsi que le secteur lorsqu'on ne favorise pas la conciliation travail-famille (p. ex., longues heures ou surcharge de travail).

## Recommandation # 3 : Mettre l'accent sur la recherche et le développement

AFIN D'ACQUÉRIR ET DE PROMOUVOIR UNE BONNE COMPRÉHENSION DE LA MAIN-D'ŒUVRE DU SECTEUR, ET DE DÉFINIR LES MEILLEURS MOYENS À PRENDRE POUR OPÉRER DES CHANGEMENTS, LE COMITÉ DIRECTEUR DE L'ÉTUDE SUR LA MAIN-D'ŒUVRE FAIT LA RECOMMANDATION SUIVANTE : METTRE EN ŒUVRE UNE STRATÉGIE DE RECHERCHE ET DE DÉVELOPPEMENT QUI FOURNIRA DES DONNÉES EMPIRIQUES UTILES AU SECTEUR ET QUE LE SECTEUR UTILISERA.

### Le contexte

Le secteur ne peut pas progresser sans recherche et développement. Des données empiriques sont essentielles et elles sont la base pour :

- établir que le secteur est une partie importante de la main-d'œuvre canadienne;
- acquérir des connaissances sur la main-d'œuvre du secteur et sensibiliser les gens quant à son importance;
- soutenir des stratégies qui permettront de relever les défis en matière de main-d'œuvre;
- orienter les stratégies visant à opérer des changements et indiquer comment opérer ces changements (et ensuite suivre de près les résultats au fil du temps).

Les données empiriques doivent être largement accessibles afin de soutenir, dans tout le secteur, la planification et la prise de décisions en matière de ressources humaines. Ce genre de preuves nous aide à démontrer la nécessité d'apporter des changements organisationnels, car elles permettent de répondre à certaines questions, par exemple : « Que font d'autres organisations comme celle-ci? » « Quelles sont actuellement les pratiques exemplaires? »

Toutefois, pour être vraiment utiles, les données concernant la main-d'œuvre du secteur doivent être à jour et recueillies sur une base continue. Elles doivent également être pertinentes pour le marché du travail à l'échelle locale et régionale, et non se limiter à brosse le tableau de la situation à l'échelle nationale.

### Action stratégique

Exemples d'actions concrètes pour appliquer cette recommandation :

- Cerner les besoins du secteur et des segments du secteur en matière d'information.
- Élaborer une stratégie à long terme pour cerner et suivre de près les exigences de la main-d'œuvre.
- Effectuer de la recherche sur les besoins à long terme de la main-d'œuvre.
- Collaborer avec les universités pour mener de la recherche.
- Faire reconnaître ce secteur dans la recherche sur la main-d'œuvre.
- Inciter les réseaux locaux et régionaux du secteur à diffuser des données empiriques auprès du secteur.
- Établir des points de comparaison.
- Entreprendre de la recherche dans des domaines spécifiques, par exemple :
  - l'état de l'apprentissage et du développement professionnel dans le secteur;
  - les principales professions et les compétences de base;
  - la façon de déterminer les échelles salariales appropriées;
  - les différences générationnelles quant aux attitudes et aux impressions au sujet du travail dans le secteur;
  - la syndicalisation dans le secteur;
  - les conséquences qu'auront sur les ressources humaines et sur les compétences demandées les nouvelles formes et structures organisationnelles ainsi que les modèles de collaboration entre les organisations;
  - les impressions au sujet des emplois dans le secteur (que pensent les gens?);
  - les innovations en matière de financement et leurs conséquences pour le recrutement et la rétention du personnel, ainsi que pour la gestion RH.

## Recommandation # 4 : Promouvoir l'importance du travail au sein du secteur

AFIN QUE LES CANADIENS COMPRENENT L'IMPORTANCE DU TRAVAIL ACCOMPLI PAR LE SECTEUR ET AFIN QUE LE SECTEUR PUISSE SE PRÉSENTER COMME UN MILIEU VIABLE POUR FAIRE CARRIÈRE, LE COMITÉ DIRECTEUR DE L'ÉTUDE SUR LA MAIN-D'ŒUVRE FAIT LA RECOMMANDATION SUIVANTE : MENER DE VASTES EFFORTS CONCERTÉS POUR PROMOUVOIR L'IMPORTANCE DU TRAVAIL AU SEIN DU SECTEUR.

### Le contexte

Il existe plusieurs publics cibles auprès desquels on peut promouvoir l'importance du travail au sein du secteur. Tout d'abord, le secteur doit promouvoir ses possibilités d'emploi auprès des employés potentiels; ceux-ci doivent considérer que le secteur leur offre un choix de travail viable. Et pourtant, il est difficile de mener une campagne promotionnelle au sujet d'une carrière qui offre une faible rémunération, qui exige de longues heures de travail, etc. C'est pourquoi cette recommandation s'adresse en outre directement au secteur et aux organisations qui le composent : on doit s'engager à améliorer les conditions de travail et la situation professionnelle du personnel. En faisant cela, on remettra en question les idées et pratiques désuètes qui perdurent dans le secteur et dans les organisations, et qui font en sorte qu'on ne peut y recruter, garder et développer des employés, ou qui empêchent une gestion RH efficace.

On doit aussi modifier sa façon de penser et rejeter le concept qui s'appuie sur la charité et en vertu duquel on accepte de travailler à rabais parce qu'on juge que le travail est important. Si le travail est vraiment important, alors c'est plutôt le contraire qui devrait se vérifier : les organisations devraient payer une prime pour s'assurer les services des personnes les plus compétentes. Il faut résoudre cette contradiction. Pour ce faire, il nous faut nous adresser à un autre public : les organismes de financement, les décideurs et la société dans son ensemble. La population doit être plus consciente de l'importance du secteur dans le marché du travail.

Bien que cette recommandation mette l'accent sur l'importance du travail au sein du secteur, il est aussi important que les gens comprennent ce qu'est le secteur et qu'ils apprécient le secteur dans son ensemble. C'est pourquoi les efforts visant à changer les perceptions sur l'importance du travail au sein du secteur doivent être accompagnés de vastes efforts pour gagner le respect et la reconnaissance en raison de l'apport du secteur à l'économie, à la société et aux collectivités. L'essence du message promotionnel est que les employés effectuent le travail crucial du secteur.

### Action stratégique

Exemples d'actions concrètes pour appliquer cette recommandation :

- Cerner les publics cibles et recueillir de l'information sur leurs perceptions actuelles du travail au sein du secteur, afin d'orienter l'élaboration de messages clés et de stratégies qui permettront de diffuser ces messages.
- Générer de l'information basée sur la recherche et axée sur la vaste gamme de professions que comporte le secteur, et diffuser cette information, particulièrement auprès des jeunes.
- Remettre en question le sentiment, au sein du secteur, qu'il est normal d'effectuer de longues heures de travail et de recevoir un maigre salaire.
- Créer des outils pour démontrer les résultats et toute l'importance du travail au sein du secteur, ainsi que les changements qui s'opèrent grâce à ce travail.
- Nommer une personne bien connue qui fera la promotion de l'importance du travail au sein du secteur ainsi que de l'importance du secteur.

## Recommandation # 5 : S'assurer qu'on a des ressources financières pour soutenir la main-d'œuvre du secteur

AFIN DE S'ASSURER QU'ON DISPOSE DES RESSOURCES FINANCIÈRES POUR SOUTENIR LA MAIN-D'ŒUVRE DU SECTEUR, LE COMITÉ DIRECTEUR DE L'ÉTUDE SUR LA MAIN-D'ŒUVRE FAIT LA RECOMMANDATION SUIVANTE : *INCITER LES ORGANISATIONS ET LES BAILLEURS DE FONDS À ASSURER UNE RÉMUNÉRATION CONCURRENTIELLE, DE BONNES CONDITIONS DE TRAVAIL ET UNE GESTION RH EFFICACE.*

### Le contexte

L'objectif de cette recommandation est de faire accueillir favorablement le principe selon lequel, tant dans le financement que dans les dépenses, il est nécessaire de prévoir les ressources financières qui combleront les besoins RH. Ce qui suppose qu'on s'assure qu'il y a suffisamment de ressources pour recruter, garder et développer les employés grâce à une gestion RH efficace. Et — ce qui est très important — cela suppose également qu'on modifie les notions actuelles concernant les coûts qui sont jugés légitimes ou non. Pour cette raison, cette recommandation est étroitement liée à la précédente concernant les perceptions suivantes : d'une part, le secteur offre une façon peu coûteuse de faire faire le travail et, d'autre part, le secteur prétend faire les choses à un moindre coût.

Mais il importe surtout de se rappeler que, pour allouer les ressources financières nécessaires aux besoins RH, il faut des revenus suffisants pour permettre la planification et assurer la durabilité. Le secteur a besoin de ressources financières stables et adéquates que les organisations investiront dans leur infrastructure RH. Le secteur doit exposer franchement les coûts des ressources, afin de gérer une organisation bien rodée et d'établir clairement les liens entre une organisation bien rodée, le personnel compétent et d'excellents résultats dont profiteront les membres de la société.

Les principes de cette recommandation doivent être intégrés dans une vaste gamme de stratégies visant à modifier la façon dont le secteur est soutenu financièrement et, sur le plan pratique, ces stratégies doivent se traduire par des arrangements

et des mécanismes variés (contrats de financement, ententes avec les donateurs, etc.). Les gouvernements provinciaux, qui sont les principaux bailleurs de fonds et acheteurs de services, seraient des partenaires importants dans la mise en application de ces principes. Toutefois, beaucoup d'employeurs du secteur dépendent partiellement ou totalement du financement d'autres ordres de gouvernement, de fondations et de donateurs. C'est pourquoi tous ces bailleurs de fonds seront des partenaires clés pour faire en sorte que les ressources financières soient suffisantes pour combler les besoins RH.

### Action stratégique

Exemples d'actions concrètes pour appliquer cette recommandation :

- Réunir les représentants gouvernementaux de tout le pays pour examiner les politiques et les règlements qui encadrent les contrats et les activités du secteur.
- La possibilité de rejeter les projets dont le financement ne respecte pas ces principes.
- Générer de l'information appuyant les prises de décision qui tiennent compte des principes de financement, et diffuser cette information auprès des décideurs qui font partie des conseils d'administration et qui exercent un rôle de direction.
- Effectuer de la recherche pour établir des points de comparaison.
- Fournir aux intervenants et aux bailleurs de fonds de l'information tenant compte des principes de financement afin de faciliter les négociations.
- Fournir des outils pratiques pour déterminer les coûts à inclure et les solides arguments à présenter afin d'obtenir les ressources financières qui permettront de réaliser la mission en ayant en place les personnes qualifiées qui possèdent les compétences appropriées.

# 5 Comment s'opéreront les changements?

Pour actualiser une stratégie de la main-d'œuvre, il faudra revoir la façon dont les organisations se considèrent et comment elles travaillent ensemble.

Si une stratégie de la main-d'œuvre fait appel aux efforts combinés de plusieurs acteurs pour répondre aux besoins que le secteur a cernés, et qu'il s'agit d'une entreprise à long terme, quelle forme prendra-t-elle et comment s'opéreront les changements?

Tout d'abord, des changements se produisent. Le Comité sectoriel de main-d'œuvre – Économie sociale et action communautaire (CSMO-ÉSAC) du Québec travaille depuis 1997 à promouvoir et consolider des actions concertées pour répondre aux enjeux touchant la main-d'œuvre du secteur. En 2007, des intervenants du secteur et des partenaires gouvernementaux ont élaboré une stratégie de la main-d'œuvre pour le secteur bénévole et communautaire de l'Alberta. Plus récemment, de nouvelles initiatives conjointes entre le secteur et le gouvernement visant à renforcer le secteur bénévole et communautaire dans d'autres provinces se sont intéressées aux ressources humaines. Par exemple, les priorités stratégiques indiquées en novembre 2008 pour la British Columbia Non Profit Initiative incluent l'élaboration d'une stratégie sur les ressources humaines.

Des changements se produisent aussi au sein des organisations en ce qui a trait à la gouvernance, à la préparation des budgets et aux décisions opérationnelles qui ont des répercussions sur la planification et la gestion des ressources humaines. Il faut toutefois en faire plus : si l'on veut que les choses changent, les ressources humaines doivent impérativement être considérées comme étant d'une importance majeure pour le succès des organisations. Le rôle des conseils d'administration est crucial parce que, peu importe le modèle de gouvernance choisi, c'est ultimement au conseil d'administration qu'incombe la responsabilité de mettre en place le contexte qui permettra à l'organisation d'agir comme un bon employeur. Il faut que les conseils d'administration comprennent de quelle manière leurs décisions ont des répercussions sur la gestion RH et ils doivent investir en conséquence dans la capacité des organisations à devenir de bons employeurs.

Pour que des changements se produisent (et continuent de se produire) dans toutes les organisations, il faut encourager la collaboration entre beaucoup d'organisations et de personnes. Il existe un grand nombre de possibilités en ce sens dans une stratégie efficace de la main-d'œuvre relativement au partage des services entre des organisations du secteur et le regroupement des ressources pour avoir accès aux personnes compétentes. L'exploitation de réseaux déjà établis sera aussi un élément important.

Pour mettre œuvre ces recommandations qui permettront d'actualiser une stratégie de la main-d'œuvre, il faudra revoir la façon dont les organisations se considèrent et comment elles travaillent ensemble. Il s'agit d'un changement de culture. Les idées de longue date seront remises en question et il y aura sûrement quelques résistances. Il faut du temps pour instaurer des changements, et il faut clairement – et fréquemment – communiquer les motifs justifiant ces changements.

Notre objectif premier est de promouvoir une main-d'œuvre efficace, car c'est la condition essentielle au maintien d'un secteur efficace. Pour cela, il faut une action stratégique pour s'assurer que les personnes qualifiées possédant les compétences nécessaires sont en place pour fournir aux Canadiennes et aux Canadiens les programmes et services fondamentaux sur lesquels ils comptent.

Conseil RH pour le secteur  
bénévoles & communautaire