

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



Résumé

Conseil RH pour le secteur bénévole & communautaire

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

© 2008 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.

Also available in English:

Toward a Labour Force Strategy for Canada's Voluntary & Non-profit Sector

À propos du Conseil RH

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.

Canada

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.

Table des matières

Introduction	1
1 Définir et classifier le secteur	3
2 Comprendre le marché du travail	5
3 Ce que nous savons au sujet des emplois rémunérés	7
4 Comprendre le contexte, les tendances et les demandes envers le secteur	9
5 Conclusion	13
Notes	14



Introduction

L'étude sur la main-d'œuvre offre aux intervenants du secteur une première occasion de travailler ensemble pour comprendre, à partir de données probantes, le secteur et ses besoins de ressources humaines.

Le contexte pour l'élaboration d'une stratégie de la main-d'œuvre

On se préoccupe de plus en plus des défis auxquels fait face le secteur bénévole et communautaire au sujet de sa main-d'œuvre. Dans le marché du travail serré que nous connaissons, les organisations éprouvent toujours plus de difficulté à recruter les candidats compétents dont elles ont besoin. La rétention des bons employés représente également un enjeu de taille. L'efficacité du secteur dépend de l'efficacité de sa main-d'œuvre et si le secteur ne peut améliorer sa capacité de recruter des travailleurs et travailleuses et de les conserver, ni trouver des moyens pour renforcer leurs compétences, il lui sera de plus en plus difficile de fournir aux Canadiennes et aux Canadiens les services dont ils ont besoin — et, de ce fait, le secteur ne pourra contribuer comme il le devrait à la constitution d'un tissu social fort et résilient tant pour les communautés que pour le pays dans son ensemble. C'est maintenant qu'il faut relever ces défis. Le secteur doit réaliser une étude exhaustive sur ses besoins en matière de main-d'œuvre et il doit prendre des moyens d'action stratégiques basés sur cette recherche.

Au sujet de l'étude sur la main-d'œuvre

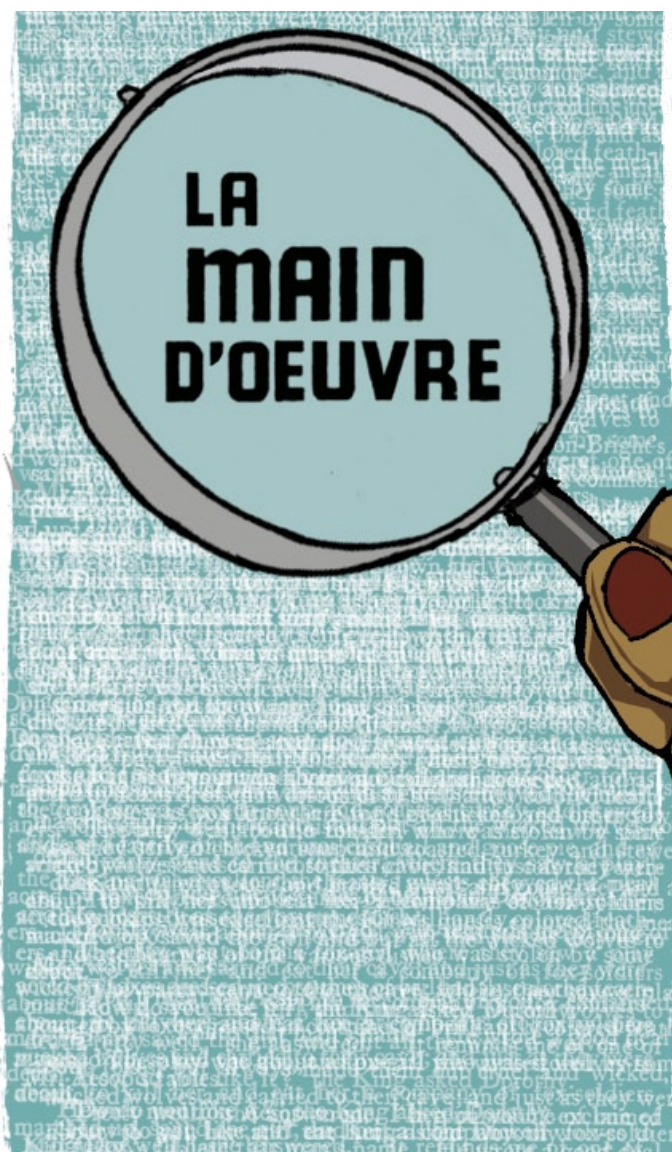
Le but de toute stratégie de la main-d'œuvre est de faire en sorte qu'un secteur spécifique ait accès aux personnes et aux compétences dont il a besoin. Le Conseil RH contribue à l'atteinte de cet objectif en menant, de janvier 2007 à mars 2009, une étude sur la main-d'œuvre du secteur. Cette étude compréhensive consacrée aux emplois rémunérés conduira à la toute première stratégie de la main-d'œuvre du secteur. L'information nouvelle recueillie dans le cadre de cette étude façonnera des stratégies visant à attirer, développer, engager et retenir de façon efficace, les personnes compétentes. Cette étude déterminera les besoins de main-d'œuvre du secteur à court et à plus long terme, et formulera des recommandations en vue d'élaborer une stratégie nationale des ressources humaines pour le secteur.

En général, les mécanismes qui permettraient de comprendre et de relever les défis du secteur au sujet de sa main-d'œuvre sont encore dans un état embryonnaire : au Canada, comme en d'autres pays, c'est depuis peu qu'on a commencé à s'intéresser aux emplois rémunérés du secteur bénévole et communautaire. Institué en 1997 au Québec, le Comité sectoriel de main-d'œuvre, Économie sociale et Action communautaire (CSMO-ESAC) est l'organisme le plus ancien. (Toutefois, comme en témoigne son profil, le CSMO-ESAC n'a pas la même portée que le Conseil RH pour le secteur bénévole & communautaire.) D'autres initiatives se sont ajoutées au CSMO-ESAC et au Conseil RH; plus récemment, en 2007,

le gouvernement de l'Alberta, de concert avec des organisations du secteur, a commencé à développer pour cette province une stratégie de la main-d'œuvre pour le secteur bénévole et communautaire.¹

Remerciements

Le Conseil RH remercie les membres du comité directeur de l'étude sur la main-d'œuvre du secteur et les organisations qui leur ont permis d'y participer. Merci également aux 26 informateurs et informatrices clés qui nous ont fait part de leurs observations et de leurs idées lors des entrevues réalisées en mai et juin 2007.² Enfin, nous sommes très reconnaissants envers le Dr Graham Lowe qui nous a fait bénéficier de son expertise au tout début de ce projet afin de définir le cadre de l'étude, de même qu'au gouvernement du Canada qui nous a accordé son soutien financier par le biais du Programme des conseils sectoriels.



L'étude comporte trois principales étapes :

Cibler la main-d'œuvre rémunérée du secteur

Quelles sont les principales tendances et demandes qui déterminent les besoins du secteur en termes de personnes et de compétences? Quels sont les facteurs qui ont une incidence sur l'offre de personnes compétentes et sur la capacité du secteur à recruter les personnes dont il a besoin?

Effectuer des sondages auprès des organisations et des employés du secteur

Le sondage mené auprès des organisations nous fournira des données empiriques au sujet de leurs pratiques et défis en matière de recrutement et de rétention du personnel; il cerner également les écarts entre, d'une part, les besoins des organisations en matière de compétences, tant maintenant qu'au cours des prochaines années, et, d'autre part, les compétences que le personnel apporte actuellement à ces organisations. Le sondage mené auprès des employés dressera, pour tout le secteur, le premier profil statistique des personnes qui y travaillent; il nous renseignera aussi sur ce que les employés apprécient ou non au sujet de leur travail, sur leurs projets et leurs attentes pour l'avenir. Les résultats des sondages menés auprès des organisations et des employés seront publiés par le Conseil RH à l'été 2008.

Formuler des recommandations pour passer à l'action

Ces recommandations tiendront compte des tendances et des développements au sein du secteur, et elles s'appuieront sur l'information tirée des sondages. Elles seront enrichies grâce à des perspectives des intervenants du secteur. En mars 2009 sera publié le rapport final de l'étude menée par le Conseil RH sur la main-d'œuvre du secteur, rapport qui sera assorti de recommandations pour passer à l'action.

1

Définir et classifier le secteur

Du point de vue conceptuel, le secteur bénévole et communautaire est le plus souvent défini comme l'ensemble des activités non commerciales qui s'exercent en dehors des structures gouvernementales. On considère que des organisations font partie du secteur en raison de leur statut d'organisme sans but lucratif et en raison de ce qu'elles accomplissent.

Menée en 2003, l'Enquête nationale auprès des organismes à but non lucratif et bénévoles (ENONB)³, qui est à ce jour la source principale d'information sur les organisations du secteur, définit ainsi le secteur :

- il est non gouvernemental (institutionnellement distinct des gouvernements);
- il ne distribue pas de bénéfices (il ne verse à ses propriétaires ou administrateurs aucun des profits générés);
- il est autonome;
- il est bénévole (il profite dans une certaine mesure de dons en temps ou en argent); et
- il est formellement constitué en personne morale ou enregistré en vertu d'une loi donnée auprès d'un gouvernement provincial ou territorial ou du gouvernement fédéral.

La définition de l'ENONB s'appuie sur la Classification internationale des organismes sans but lucratif (ICNPO) développée à l'Université Johns Hopkins.⁴ L'ICNPO est la classification la plus reconnue et la plus utilisée, et elle permet d'établir des comparaisons entre les pays. Toutefois, les définitions de l'ENONB et de l'ICNPO sont plus extensives que la définition utilisée généralement par le Conseil RH et plus spécifiquement dans le cadre de cette étude sur la main-d'œuvre du secteur. Le Conseil RH prend en considération ce que le Compte satellite des institutions sans but lucratif et du bénévolat⁵ appelle le « secteur sans but lucratif de base », dont sont exclus les hôpitaux, les collèges et les universités. Les classifications de l'ENONB et de l'ICNPO englobent également la catégorie « Affaires, associations professionnelles et syndicats », laquelle n'est pas concernée par le mandat du Conseil RH.

2

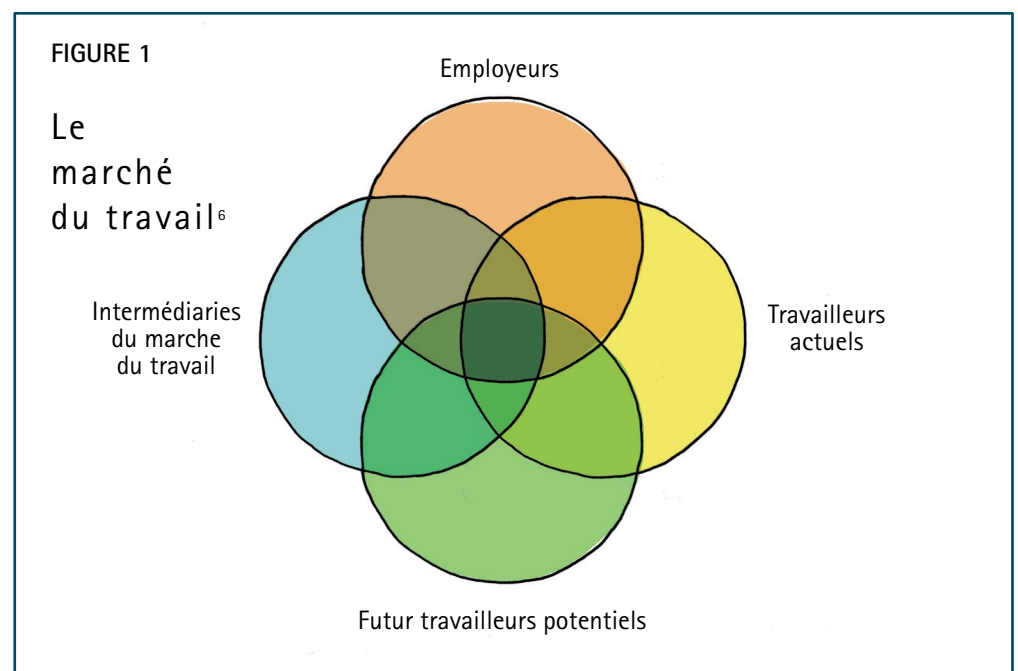
Comprendre le marché du travail

Il est difficile de faire la distinction entre l'employeur et son personnel lorsque la direction de l'organisme – soit sa directrice générale – en est...la seule employée.

Pour de nombreuses personnes du secteur bénévole et communautaire, le concept de « modèle du marché du travail » est un concept nouveau, et cela est particulièrement vrai des très petites organisations qui disposent d'un personnel restreint et d'une infrastructure peu développée. La **Figure 1** donne un aperçu visuel de ce que recouvre le terme « marché du travail ».

Le marché du travail a comme acteurs des personnes et des organisations, notamment :

1. les employés et les syndicats ou associations qui les représentent;
2. les employeurs et leurs associations ou coalitions;
3. une diversité d'intermédiaires, comme les établissements d'enseignement postsecondaire, les centres de formation communautaires, les centres d'emploi, les organismes sans but lucratif offrant des services, les gouvernements et le Conseil RH lui-même.



3

Ce que nous savons au sujet des emplois rémunérés

Le secteur bénévole et communautaire du Canada est le second en importance au monde lorsqu'on le compare à la population active dont il fait partie. Il recourt plus qu'en d'autres pays à la main-d'œuvre rémunérée.

Sources actuelles d'information au sujet de la main-d'œuvre

L'Enquête nationale auprès des organismes à but non lucratif et bénévoles (ENONB, 2003)⁷ est la meilleure source d'information sur les emplois du secteur bénévole et communautaire. On y trouve des renseignements de base, par exemple :

- le nombre d'organisations;
- leur localisation régionale;
- le nombre d'employés et de bénévoles;
- le revenu;
- le champ d'activités;
- les défis pour l'avenir.

Toutefois, l'Enquête nationale auprès des organismes à but non lucratif et bénévoles donne peu d'information sur la main-d'œuvre. Les sondages qui seront prochainement réalisés à l'échelle canadienne auprès des organisations du secteur et de leurs employés nous fourniront une information tout à fait nouvelle au sujet du secteur bénévole et communautaire.

Caractéristiques des emplois rémunérés du secteur

Une gamme étendue de professions

Plusieurs aspects de la main-d'œuvre rémunérée du secteur la distinguent de la main-d'œuvre nationale dans son ensemble, notamment la gamme étendue de professions que l'on retrouve dans le secteur. Il n'existe pas d'inventaire en tant que tel des professions exercées dans tout le secteur, néanmoins une récente initiative du CSMO-ESAC démontre que le secteur offre effectivement

une vaste gamme de professions : cet organisme du Québec a préparé un inventaire de 300 professions à partir de renseignements provenant de différents intervenants. Le fait qu'il y ait tant de professions à prendre en compte peut représenter un obstacle lorsque nous voulons comprendre et relever les défis du secteur au sujet de sa main-d'œuvre. Cela indique surtout qu'il faut user de prudence quant à la généralisation de la nature du travail et des questions à étudier.

Liens entre les emplois rémunérés et le bénévolat

Le secteur bénévole et communautaire se distingue aussi du secteur gouvernemental et du secteur à but lucratif en ce qu'il compte sur les efforts conjugués de bénévoles et d'employés rémunérés. En accord avec le mandat du Conseil RH, cette étude sur la main-d'œuvre du secteur est consacrée aux employés rémunérés et au travail qu'ils accomplissent. Néanmoins, elle aborde certains aspects du bénévolat de même que la contribution des bénévoles qui s'engagent au sein des organisations. Plus particulièrement, cette étude tient compte des faits suivants :

1. Les bénévoles qui siègent au conseil d'administration exercent une influence sur les emplois rémunérés par la façon dont ils dirigent l'organisation en général et par les décisions qu'ils prennent au sujet de l'embauche du personnel rémunéré, des conditions d'emploi et avantages consentis aux employés, et de la manière dont sont dépensés les fonds de l'organisation.
2. Tout au long de son cycle de vie, une organisation peut parfois compter sur les efforts conjugués de bénévoles et d'employés rémunérés. À d'autres moments, l'organisation peut compter uniquement sur des bénévoles ou, mis à part les membres de son conseil d'administration, uniquement sur des employés rémunérés.
3. Ce sont les efforts des employés rémunérés qui déterminent la capacité de l'organisation à s'adjoindre les services de bénévoles et à leur donner la possibilité de s'engager à fond au sein de l'organisation.



4

Comprendre le contexte, les tendances et les demandes envers le secteur

À l'instar de tous les secteurs, plusieurs facteurs sont à l'origine de l'offre et de la demande en ce qui a trait aux emplois; ces facteurs ont une incidence sur la nature du travail, ils posent des défis sur le plan de la main-d'œuvre et déterminent les solutions efficaces.

Tendances du marché du travail

La quasi totalité des intervenants clés ont cité les transformations démographiques comme l'une des principales tendances ayant des répercussions sur l'emploi dans le secteur. En particulier, ils ont fait mention de la sortie prochaine de la génération du baby boom du marché de travail, ainsi que de la diversité ethnique et culturelle de plus en plus grande au sein de la population canadienne et, partant, de sa population active.

Main-d'œuvre vieillissante

Bien que diminue la proportion de la population en âge de travailler et qui est active sur le marché du travail (partie de la population qui a un emploi ou qui est en chômage), on constate en fait une augmentation, au sein de la population active, des Canadiennes et Canadiens âgés de 55 ans et plus. En 2005, selon Statistique Canada, l'afflux des baby-boomers dans ce groupe d'âge (55+) a renversé la tendance précédente selon laquelle il y avait une augmentation des départs à la retraite anticipés.⁸

Alors que les liens sont plus étroits entre les entreprises et les organisations communautaires, les informateurs et informatrices clés prévoient que se formera un bassin potentiel de travailleurs expérimentés qui aimeraient travailler (contre rémunération ou en tant que bénévoles) dans le secteur bénévole et communautaire. Les personnes de ce groupe peuvent avoir des compétences et une expérience dont le secteur pourrait tirer profit, mais l'optimisme demeure prudent. Des informateurs et informatrices clés ont exprimé des réserves au sujet de l'influence « entrepreneuriale » que ces personnes pourraient exercer sur le secteur. Enfin, plusieurs informateurs et informatrices clés ont mentionné que le départ de « la vieille garde » pourrait amener du changement. Quelques-uns étaient très optimistes au sujet de la possibilité de rajeunir le secteur, mais il y avait beaucoup de pessimisme quant à la capacité – et la volonté – des organisations de profiter de ces possibilités.



Manque de relève pour les rôles de leadership

La majorité des gens reconnaissent que le départ à la retraite des baby-boomers privera le secteur de travailleurs expérimentés, particulièrement de personnes occupant un rôle de leadership. Dans les plus petites organisations, les défis doivent être encore plus grands à relever en raison du plus petit nombre de postes – ce qui fait en sorte qu’il est plus difficile de former des leaders – et des infrastructures peu développées qui ne permettent pas d’assurer des transitions harmonieuses et de bien gérer les changements. Il faut penser à conserver les connaissances organisationnelles. Les organisations du secteur, et possiblement le secteur dans son ensemble, pourraient perdre une partie des connaissances organisationnelles lorsque le groupe important des baby-boomers prendra sa retraite.

Diversité culturelle

Les sondages réalisés auprès des employeurs et des employés dans le cadre de l’étude sur la main-d’œuvre du secteur démontreront si, sur le plan culturel et ethnique, les employés des organisations bénévoles et communautaires sont moins représentatifs de la population que l’ensemble de la main-d’œuvre. Des éléments semblent indiquer que la main-d’œuvre est moins diversifiée dans le secteur bénévole et communautaire que dans le secteur public ou le secteur à but lucratif. Plusieurs informateurs et informatrices clés ont dit avoir fortement l’impression que les changements ne se produisent pas assez vite dans les pratiques d’embauche, les milieux de travail et les conditions de travail. Ils ont émis l’opinion que cette situation est due à diverses raisons, dont beaucoup sont liées à la capacité qu’ont les organisations et le secteur d’effectuer des changements. Certains se sont montrés préoccupés du fait qu’une partie du problème est que, pour relever ce défi, il faut s’astreindre à une réflexion embarrassante et se poser des questions délicates.

Une nouvelle génération de travailleurs

On dit souvent de la nouvelle génération de travailleurs (nés après 1980) qu'elle a de très hautes attentes, qu'elle est très sûre d'elle, et que ses attitudes, valeurs et compétences sont différentes. Les études démontrent que les gens de cette génération veulent un travail comportant des défis et qui soit gratifiant, et qu'ils sont prêts à changer d'emploi si leurs attentes sont déçues. On les voit comme des gens motivés par des causes et des emplois qui peuvent améliorer les choses, plutôt que par la loyauté à une organisation; et comme une génération qui exigera la conciliation travail-vie personnelle et la souplesse des conditions de travail afin d'avoir du temps pour d'autres priorités. Cette génération est très instruite, diversifiée sur les plans ethnique et culturel, et plus ouverte à la diversité que les générations précédentes. Les gens de cette génération ont grandi avec la technologie et ils assument qu'ils y auront accès dans leur milieu de travail. Ils réussissent à accomplir de multiples tâches, sont créatifs dans la résolution de problème et cherchent des occasions d'apprendre.

Un marché du travail serré

Le marché du travail est de plus en plus un marché favorable au vendeur, c'est-à-dire que les employés ont plus de choix et que les employeurs doivent faire plus d'efforts pour les attirer et les retenir. Au Canada, le taux de chômage est à la baisse depuis le milieu des années 1990 et il se situe actuellement à moins de 6 %, son plus bas niveau depuis plus de 30 ans. À cela s'ajoute un déclin sans précédent du taux de participation à la main-d'œuvre : commencé en 2005, ce déclin semble une tendance inévitable en raison du vieillissement de la population.⁹ En général, Statistique Canada prévoit une plus faible croissance de la population active au cours des 25 prochaines années, ce qui est attribué à l'influence conjuguée du faible taux de natalité et du vieillissement de la population.

Technologie et globalisation

On s'inquiète au sujet de l'impact qu'aura la technologie sur la façon dont les organisations opèrent, de la surcharge d'information rendue possible par l'Internet, et des nouvelles compétences qui sont

nécessaires au personnel pour faire un bon usage des nouvelles technologies de l'information et de communication. Avec l'Internet et l'accès continu à l'information provenant du monde entier, le cadre de référence du secteur est aujourd'hui plus large que jamais. Dans certains secteurs, la lutte globale pour recruter des personnes compétentes dépasse maintenant les frontières nationales.

Demandes à l'endroit du secteur bénévole et communautaire

Le secteur est en croissance

Selon le Compte satellite des institutions sans but lucratif et du bénévolat¹⁰ (Statistique Canada), de 1997 à 2004 l'activité économique dans le secteur sans but lucratif de base a augmenté beaucoup plus vite que l'économie dans son ensemble. La croissance annuelle du produit intérieur brut (PIB) varie selon les différents domaines d'activité du secteur communautaire, allant d'un peu plus de 2 % en santé (hôpitaux exclus) à environ 11 % en éducation et recherche (universités et collèges exclus). La croissance du secteur dans son ensemble est due en grande partie à une croissance moyenne annuelle de 9 % dans les services sociaux (le plus grand sous-secteur : il représente 24 % de l'activité économique).

Une demande accrue pour la prestation des services

Le retrait du gouvernement de la prestation des services, au cours des dernières décennies, a fait en sorte qu'on dépend davantage des organisations non gouvernementales pour la prestation des services, particulièrement dans les sous-secteurs de la santé et des services sociaux. Le vieillissement de la population continuera à accroître la demande pour les soins de santé et les services sociaux, et c'est pourquoi on a tiré une sonnette d'alarme : il faut faire quelque chose au sujet des pénuries de professionnels de la santé, qu'ils travaillent pour les organisations communautaires concernées par le mandat du Conseil RH ou pour des hôpitaux et d'autres établissements où sont hospitalisés les patients.

Financement

Les informateurs et informatrices clés ont indiqué très clairement que, pour comprendre les défis du secteur en matière de main-d'œuvre, il faut tenir compte de la façon dont sont financées les organisations. Beaucoup d'efforts ont été faits pour examiner les effets de la réduction du financement gouvernemental et de l'augmentation des exigences pour la reddition de comptes. Toutefois, quelle qu'en soit la source, le financement a des effets sur les emplois rémunérés, et ces effets se font sentir sur :

- la stabilité générale de l'organisation;
- sa capacité organisationnelle (gouvernance, structure, politiques et processus, y compris la gestion des ressources humaines);
- sa capacité à planifier et à s'adapter au changement;
- le nombre d'employés qui sont embauchés et ce qu'on exige d'eux.

Les défis posés par le financement se traduisent par des défis en matière de ressources humaines à cause des activités que doivent faire les organisations pour avoir accès au financement et pour en rendre compte, activités qui nécessitent du temps et des ressources. Les ressources financières et les décisions sur la façon de les utiliser ont également une incidence sur l'environnement de travail, les salaires et avantages sociaux, la formation et le développement du personnel, et beaucoup d'autres aspects qui rendent attrayant ou non le travail au sein du secteur.

Relations avec les gouvernements

Les organisations et les différents ordres de gouvernement entretiennent beaucoup de rapports, de différentes sortes. Les agences et ministères gouvernementaux peuvent remplir auprès des organisations l'une des fonctions suivantes, ou toutes ces fonctions :

- organisme de financement;
- fournisseur de contrats;
- organisme d'élaboration de politiques;
- organisme responsable de la réglementation;
- organisme cherchant des conseils et de l'information auprès de la base.

Les agences et ministères gouvernementaux peuvent être des partenaires pour l'accomplissement de la mission des organisations, des obstacles à l'accomplissement de cette mission, ou à la fois des partenaires et des obstacles. La nature spécifique des relations avec les gouvernements (et leurs conséquences) varie selon les différents domaines d'activité du secteur et selon les différentes organisations; c'est pourquoi les priorités, politiques, opérations et programmes gouvernementaux ont sur le secteur des effets importants et variés.

5

Conclusion

En raison des tendances du marché du travail et des demandes changeantes à l'égard des services du secteur bénévole et communautaire, ce secteur est confronté à d'importants défis en matière de main-d'œuvre. Il y a beaucoup de possibilités à explorer, beaucoup de travail important à accomplir.

Ces dix dernières années, des ententes bilatérales ont été conclues entre le gouvernement fédéral et les provinces et territoires au sujet du développement du marché du travail. Depuis, les efforts et les programmes des gouvernements provinciaux et territoriaux sont de plus en plus axés sur le développement de la main-d'œuvre. En raison de l'intervention accrue des provinces et territoires tant dans le développement du secteur bénévole et communautaire que dans la mise en œuvre de stratégies de la main-d'œuvre, il faudra assurer une meilleure coordination entre les différents intervenants. On commence à peine à comprendre les opportunités nouvelles et à relever les nombreux défis interreliés auxquels ce secteur très complexe doit faire face.

En raison des tendances du marché du travail et des demandes changeantes à l'égard des services du secteur bénévole et communautaire, ce secteur est confronté à d'importants défis en matière de main-d'œuvre. Il y a beaucoup de possibilités à explorer, beaucoup de travail important à accomplir. L'étude sur la main-d'œuvre du secteur comblera de sérieuses lacunes sur le plan des connaissances sur la main-d'œuvre du secteur; elle fournira des données statistiques et formulera des recommandations qui mèneront à l'élaboration d'une toute première stratégie nationale de ressources humaines pour le secteur bénévole et communautaire.

Notes

- [1] Narine, Shari, A Workforce Strategy for Alberta's Nonprofit and Voluntary Sector - Building and Educating Tomorrow's Workforce, préparé pour Edmonton Chamber of Voluntary Organizations et Calgary Chamber of Voluntary Organizations, Samster Communications (août 2007). <http://www.rcvo.org/WorkforceStrategy.pdf>
- [2] Comité directeur:
- Lynda Binhas (Montréal, Québec), Chargée de recherche, CSMO-ÉSAC
 - Sherman Chan (Vancouver, Colombie-Britannique), Directeur, MOSAIC
 - Neil Cohen (Winnipeg, Manitoba) Directeur général, Community Unemployed Help Centre et Président du conseil d'administration du Conseil RH
 - John Coubrough (Pickering, Ontario), Ancien directeur territorial pour les relations avec les employés, L'Armée du Salut
 - Joe Courtney (Ottawa, Ontario), Agent senior - recherche, Syndicat canadien de la fonction publique
 - Joey Edwardh (Burlington, Ontario), Directeur général, 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), Coordinatrice des bénévoles, Cancer Care Manitoba et Présidente, Administrateurs canadiens des ressources bénévoles
 - Wendy Hollo (Edmonton, Alberta), Coordinatrice et consultante en ressources humaines, Alberta Council of Community Disability Services - 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, PhD (Calgary, Alberta) Directeur, Institute for Nonprofit Studies, Mount Royal College et Vice-président du conseil d'administration du Conseil RH
 - Dick Stewart (Ottawa, Ontario), Membre du conseil d'administration du Conseil RH
- Informateurs et informatrices clés: Pat Bradshaw; Robin Cardozo; Susan Carter; Marlene Deboisbriand; Lynn Eakin; Sid Frankel; Brenda Gainer; Al Hatton; Stephen Huddart; Marcel Lauzière; Evert Lindquist; Claudine Lowry; Agnes Meinhard; Colette Murphy; Vic Murray; Kathy O'Hara; Ratna Omidvar; Monica Patten; Hillary Pearson; Penelope Rowe; Katherine Scott; Susan Scotti; Keith Seel; Paula Speevak-Sladowski; Georgina Steinsky-Schwartz et Bob Wyatt.
- [3] Hall, M. et al., Force vitale de la collectivité : Faits saillants de l'Enquête nationale auprès des organismes à but non lucratif et bénévoles, Ottawa, ministère de l'Industrie, Statistique Canada, numéro de catalogue 61-533-XIF2004001 (2004). <http://www.statcan.ca/francais/freepub/61-533-XIF/61-533-XIF2004001.pdf>
- [4] Hall, M. et al., The Canadian Nonprofit and Voluntary Sector in Comparative Perspective, Toronto, Imagine Canada (2005). http://nonprofitscan.imaginecanada.ca/files/en/misc/jhu_report_en.pdf
- [5] Compte satellite des institutions sans but lucratif et du bénévolat, 1997-2004, Ottawa, ministère de l'Industrie, Statistique Canada, numéro de catalogue 13-015-XIF2007000 (2007). http://dsp-psd.pwgsc.gc.ca/collection_2007/statcan/13-015-X/13-015-XIF2007000.pdf
- [8] Lowe, Graham S., Ph. D., Toward a Labour Force Strategy for the Voluntary / Non-profit Sector: Sector Study Framework, préparé pour le Conseil RH (non publié) (mars 2007).
- [9] Hall, M. et al., Force vitale de la collectivité : Faits saillants de l'Enquête nationale auprès des organismes à but non lucratif et bénévoles, Ottawa, ministère de l'Industrie, Statistique Canada, numéro de catalogue 61-533-XIF2004001 (2004). <http://www.statcan.ca/francais/freepub/61-533-XIF/61-533-XIF2004001.pdf>
- [10] Ressources humaines et Développement social Canada, Perspectives du marché du travail canadien pour la prochaine décennie (2006-2015), Ottawa (2006).