

Tendances en matière de dotation dans les organismes de bienfaisance canadiens, 2012

Juin 2013

Conseil RH pour le secteur
communautaire

Conseil RH pour le secteur communautaire

Le Conseil RH fait progresser les enjeux relatifs à la main-d'oeuvre communautaire.

En tant que **catalyseur**, le Conseil RH suscite la sensibilisation et la mobilisation face aux enjeux relatifs à la main-d'oeuvre. En tant que **rassembleur**, nous réunissons les gens et favorisons l'échange d'information et d'idées, dans un esprit de collaboration. En tant qu'**instigateur de recherche**, nous acquérons des connaissances et améliorons notre compréhension au sujet de la main-d'oeuvre communautaire.

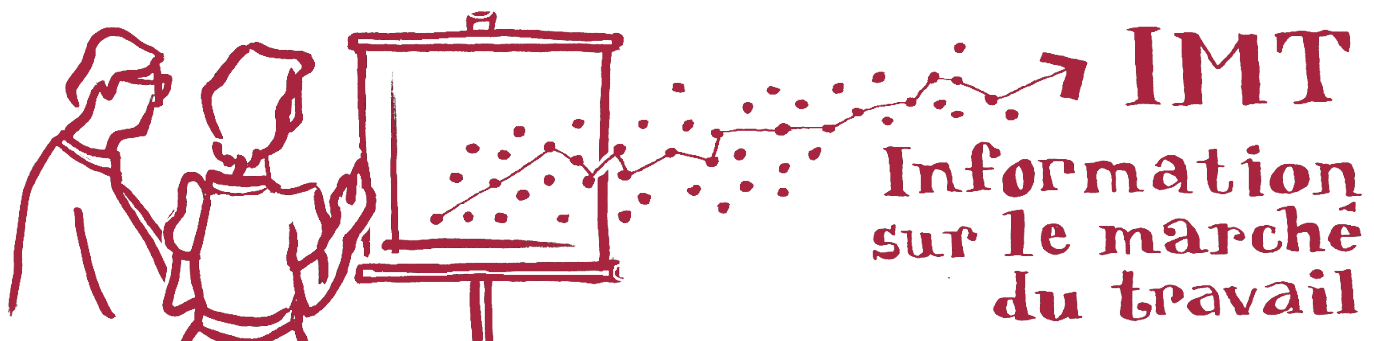
© 2013 Conseil RH pour le secteur communautaire

Les droits d'auteur ne sont pas exigés pour les organismes caritatifs et à but non lucratif, lorsqu'il s'agit d'un usage non-commercial, avec attribution. Tous autres droits réservés.

ISBN : 978-1-926754-65-9 Tendances en matière de dotation dans les organismes de bienfaisance canadiens, 2012

Also available in English

201-291 rue Dalhousie | Ottawa (Ontario) K1N 7E5
t: 613.244.8332 | tf: 866.594.8332 | f: 613.241.2252
www: conseilrh.ca | Twitter: @HR_Council



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

Points saillants	1
Introduction	3
Activités d'embauche	4
Défis en matière de recrutement et de rétention	8
Capacités d'infrastructure RH et de gestion RH	13
Changements dans les niveaux de dotation, au fil du temps	18
Résumé et conclusions	20
Annexe A : Liste des partenaires de l' <i>Enquête sectorielle</i>	21
Annexe B – Questions de l' <i>Enquête sectorielle</i> concernant les RH	22
Annexe C – Tableaux de données	27
Références	29

Les résultats de l'enquête révèlent des tendances et des défis notables qui sont associés à des types de poste particuliers.

Dans la dernière édition de l'*Enquête sectorielle d'Imagine Canada* (réalisée de novembre 2012 à janvier 2013), le Conseil RH a fait inclure des questions sur divers aspects de la dotation et des emplois rémunérés.

Activités d'embauche. Les résultats de l'enquête révèlent des tendances et des défis notables qui sont associés à des types de poste particuliers :

- Un taux de roulement élevé pour les postes de cadres supérieurs.
- Une croissance significative de l'embauche dans le domaine du développement de fonds et du subventionnement.
- Des difficultés d'embauche généralisées pour les postes de première ligne des services de santé mentale et physique.
- Un plus grand nombre de postes en gestion de programme et en communication.

Recrutement et rétention. Certaines tendances en matière de recrutement et de rétention semblent refléter les circonstances actuelles, tandis que d'autres tendances semblent systémiques :

- **Variations régionales.** Le recrutement et la rétention paraissent particulièrement difficiles pour les organisations situées au Québec, dans les Prairies et au Canada atlantique.
- **Stress organisationnel.** Les organisations où l'on relève des niveaux élevés de stress éprouvent des difficultés accrues pour le recrutement et la rétention.
- **Taille de l'organisation.** La difficulté à trouver du personnel rémunéré ayant les compétences requises augmente avec la taille de l'organisation, tandis que la difficulté à offrir des salaires et des avantages sociaux concurrentiels décroît avec la taille de l'organisation.
- **Dépendance financière.** Les organisations qui dépendent principalement du gouvernement sur le plan financier ont de plus grands défis pour la rétention.

Infrastructure et capacités de gestion RH. Le niveau des capacités de gestion RH et des capacités de l'infrastructure semble varier de façon considérable dans le secteur :

- **Taille de l'organisation.** Les plus grandes organisations sont plus susceptibles d'avoir de meilleures capacités en matière d'infrastructure RH, et d'observer des pratiques formelles pour la gestion du rendement.
- **Dépendance financière.** Les organisations qui dépendent principalement du gouvernement sur le plan financier ont généralement de meilleures capacités en matière d'infrastructure RH, quelle que soit la taille de l'organisation.
- **Domaine d'activité.** Les organisations de la catégorie « octroi de subventions, collecte de fonds et promotion du bénévolat », ainsi que les organisations de la santé et des services sociaux, ont des capacités formelles de gestion RH plus grandes que la moyenne. Les organisations du domaine des arts, de la culture, et des sports et loisirs, ont des capacités moins grandes que la moyenne.

Changements dans les niveaux de dotation, au fil du temps. Bien que le nombre agrégé d'employés rémunérés soit resté sensiblement le même depuis la fin de 2009, selon certaines indications des facteurs systémiques ont eu un impact dans le secteur au cours de cette période :

- **Taille de l'organisation.** Les plus petites organisations sont beaucoup moins susceptibles de rapporter une augmentation du nombre d'employés rémunérés. Les plus grandes organisations sont plus susceptibles de prévoir une diminution du nombre d'employés rémunérés, probablement en réponse à l'adversité.
- **Stress organisationnel.** Les organisations où l'on relève des niveaux élevés de stress sont beaucoup moins susceptibles d'expérimenter une augmentation du nombre d'employés rémunérés, et plus susceptibles de prévoir une diminution de ce nombre.

Introduction

Le Conseil RH a fait inclure des questions sur divers aspects touchant les ressources humaines rémunérées.

L'Enquête sectorielle est un programme d'enquête permanent mené par Imagine Canada. Deux fois l'an, des milliers de dirigeants d'organismes de bienfaisance reçoivent un courriel les invitant à participer à une enquête en ligne visant à mesurer la santé et la vitalité du secteur caritatif.¹ Environ la moitié de chaque questionnaire d'enquête comporte des questions de suivi qui sont répétées à toutes les éditions. Les questions de l'autre moitié du questionnaire visent à explorer des thèmes d'actualité qui présentent un intérêt particulier pour le secteur.

Dans l'édition de l'Enquête sectorielle d'Imagine Canada réalisée de novembre 2012 à janvier 2013, le Conseil RH a fait inclure des questions sur divers aspects touchant les ressources humaines rémunérées. Le présent rapport fait une synthèse des résultats de l'enquête en examinant quatre domaines clés :

1. Activités d'embauche
2. Défis en matière de recrutement et de rétention
3. Capacités d'infrastructure RH et de gestion RH
4. Changements dans les niveaux de dotation, au fil du temps

¹ Les participants à l'Enquête sectorielle englobent des organismes de bienfaisance enregistrés dont les revenus annuels s'élevaient à 30 000 \$ ou plus, et qui ne sont pas des congrégations religieuses. Le panel d'enquête (c.-à-d. la liste des dirigeants des organismes de bienfaisance sondés) provient de deux sources. Environ la moitié est un échantillon de commodité constitué de membres d'Imagine Canada et de 23 organisations partenaires (énumérées à l'annexe A). L'autre moitié est constituée d'organisations choisies au hasard parmi les organismes de bienfaisance canadiens à l'intérieur du champ d'enquête. Cette édition de l'enquête a été menée du 7 novembre 2012 au 4 janvier 2013. Des invitations à 5 765 dirigeants d'organismes de bienfaisance ont recueilli 1 909 réponses utilisables, soit un taux de réponse de 33,1 %. Les réponses sont pondérées selon l'importance des revenus annuels, le domaine d'activité et la région géographique, de façon à représenter les organismes de bienfaisance canadiens à l'intérieur du champ d'enquête.

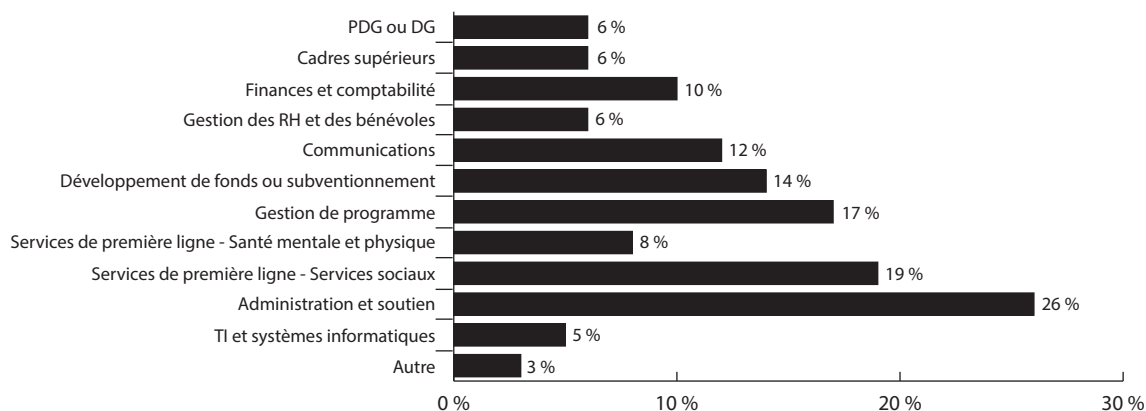
Activités d'embauche

L'ensemble de ces questions nous permet d'évaluer l'importance de la demande pour certains types de poste.

L'Enquête sectorielle comportait des questions au sujet des activités d'embauche des organisations au cours de l'année précédente. Tout d'abord, on a demandé aux répondants s'ils avaient embauché ou cherché à embaucher du personnel pour chacun des 11 types de poste qui couvraient toute la gamme des postes de l'organisation (du PDG au personnel administratif et de soutien). On a demandé aux répondants si, pour chaque type de poste qu'ils avaient essayé de pourvoir, il s'agissait de remplacer un membre du personnel ou de pourvoir un nouveau poste. On leur a ensuite demandé d'évaluer le degré de difficulté qu'ils avaient éprouvé afin de pourvoir les postes. Aux répondants qui avaient embauché pour remplacer du personnel, on a aussi demandé de comparer à la « normale » le roulement pour le poste au cours de l'année. L'ensemble de ces questions nous permet d'évaluer l'importance de la demande pour certains types de poste et la mesure selon laquelle la demande est satisfaite, et de cerner les postes qui pourraient poser des défis particuliers aux organisations et au secteur en général.

La demande semble surtout forte pour les postes administratifs et de soutien. Un peu plus du quart des répondants ont dit avoir embauché du personnel administratif et de soutien l'année précédente (voir figure 1). Autres postes où la demande est élevée : travailleurs de première ligne pour les services sociaux, et gestion de programme. Un nombre relativement faible d'organisations ont rapporté avoir embauché pour des postes plus spécialisés ou moins courants, par exemple TI et systèmes informatiques, gestion des ressources humaines et des bénévoles, et haute direction (c.-à-d. PDG ou DG, et cadres supérieurs qui relèvent directement de ces dirigeants).

Figure 1 : Pourcentages d'organismes de bienfaisance ayant rapporté des activités d'embauche, selon le type de poste



Embauche et taille de l'organisation. Comme on pouvait s'y attendre, les plus grandes organisations sont généralement plus susceptibles d'avoir embauché pour tous les types de poste au cours de l'année précédente (voir Tableau 1). Pour la plupart des types de poste, le recrutement augmente de façon assez régulière

selon l'augmentation du nombre d'employés rémunérés, même si un examen attentif révèle un certain nombre d'exceptions à ce modèle. Par exemple, les organisations comptant au moins 100 employés rémunérés sont considérablement plus susceptibles d'avoir embauché des cadres supérieurs, ce qui laisse croire que les plus grandes organisations sont plus susceptibles d'avoir ce type de poste. De semblables « effets de seuil » se produisent pour d'autres types de poste, notamment les travailleurs de première ligne pour les services de santé mentale et physique, et le personnel des TI et du soutien informatique – pour ces deux catégories de travailleurs, les niveaux d'embauche sont supérieurs dans les plus grandes organisations. Par contre, l'embauche pour quelques types de poste varie très peu selon la taille de l'organisation. Cela n'est peut-être pas surprenant pour les PDG et DG, étant donné que les organisations ont typiquement un seul poste de ce genre, quelle que soit leur taille. Toutefois, il est beaucoup plus étonnant de constater une similitude de l'embauche, dans les organisations de tailles différentes, pour des postes en communication.

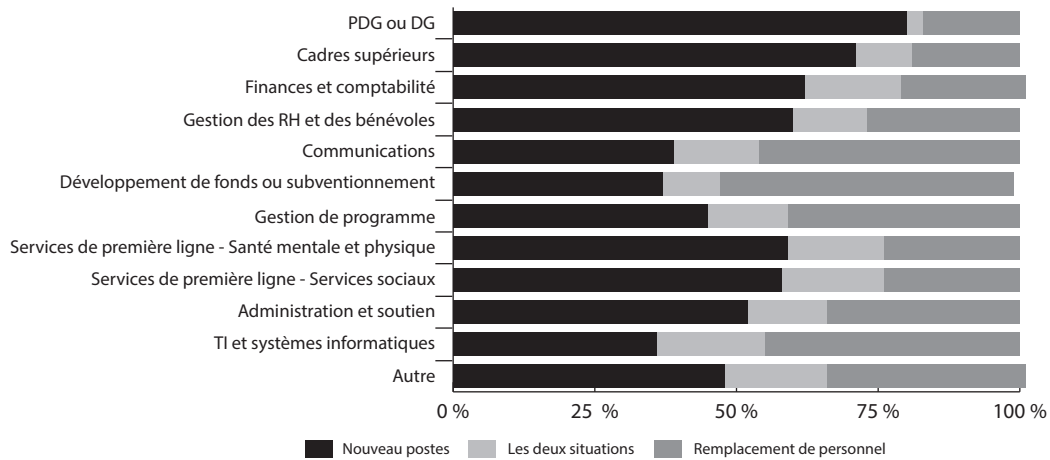
Tableau 1 : Activités d'embauche, selon le type de poste et le nombre d'employés rémunérés.

Type de poste	Nombre d'employés rémunérés				
	1 à 4	5 à 9	10 à 24	25 à 99	100+
PDG ou DG	6 %	6 %	8 %	4 %	8 %
Cadres supérieurs	4 %	4 %	7 %	9 %	17 %
Finances et comptabilité	5 %	8 %	15 %	18 %	23 %
Gestion des RH et des bénévoles	3 %	6 %	8 %	10 %	21 %
Communications	6 %	12 %	20 %	15 %	23 %
Développement de fonds ou subventionnement	7 %	12 %	18 %	25 %	34 %
Gestion de programme	10 %	17 %	22 %	29 %	32 %
Services de première ligne - Santé mentale et physique	1 %	5 %	5 %	20 %	44 %
Services de première ligne - Services sociaux	6 %	16 %	33 %	46 %	40 %
Administration et soutien	16 %	26 %	29 %	40 %	55 %
TI et systèmes informatiques	2 %	3 %	4 %	8 %	22 %
Autre	2 %	4 %	4 %	3 %	3 %

L'embauche est surtout due au roulement du personnel

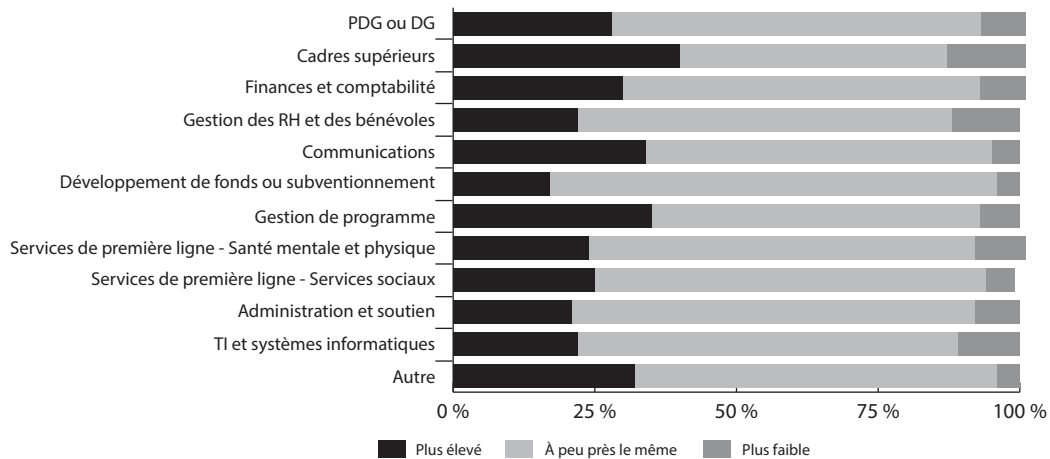
Pour la plupart des types de poste, l'embauche vise surtout à remplacer du personnel qui a quitté l'organisation. On relève toutefois des exceptions. Une majorité d'organisations ayant embauché pour les TI et systèmes informatiques, pour le développement de fonds et le subventionnement, pour les communications, et pour la gestion de programme, disent avoir pourvu de nouveaux postes ou une combinaison de nouveaux et d'anciens postes (voir figure 2). Par contre, les organisations étaient plus susceptibles d'avoir embauché pour remplacer le PDG ou le DG, les cadres supérieurs, et le personnel des finances et de la comptabilité.

Figure 2 : Raison de l'embauche, selon le type de poste².



Généralement, le niveau actuel de roulement est conforme à l'expérience passée. Pour la plupart des postes, environ les deux tiers des organisations ayant embauché pour remplacer du personnel ont rapporté un roulement à peu près normal (voir figure 3). Cependant, il n'en va pas de même pour quelques types de poste. Le roulement a été particulièrement élevé pour les cadres supérieurs, et pour les postes en gestion de programme et en communication. Très peu d'organisations ont rapporté un roulement inférieur à la normale pour tout type de poste.

Figure 3 : Taux de roulement, selon le type de poste³.



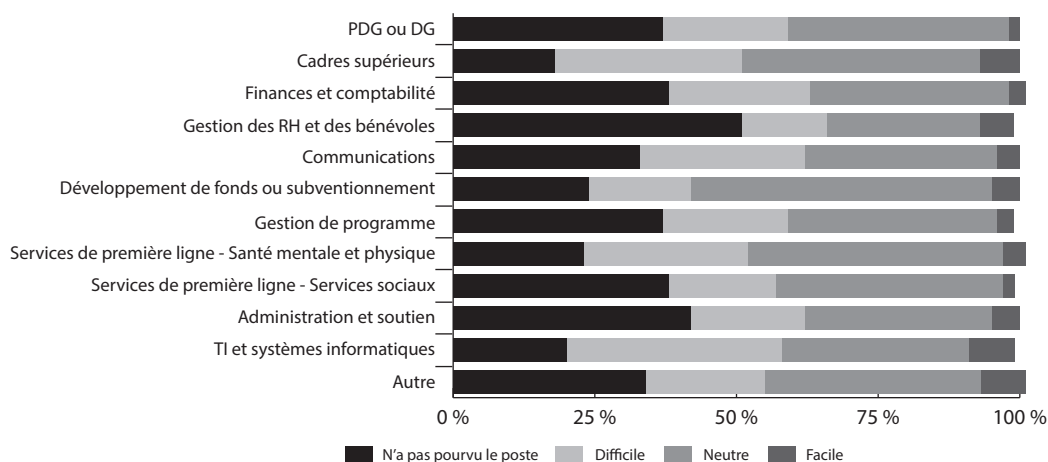
Postes difficiles à pourvoir

Les postes les plus difficiles à pourvoir semblent concerner le développement de fonds et le subventionnement, les cadres supérieurs, et les travailleurs de première ligne pour les services de santé mentale et physique. La moitié ou un peu plus de la moitié des répondants ayant embauché pour ces postes ont dit que ceux-ci avaient été difficiles à pourvoir ou qu'ils ne les avaient pas pourvus (voir figure 4). Parmi les types de poste qui se sont révélés relativement faciles à pourvoir, on relève les postes en gestion des ressources humaines et des bénévoles, et en administration et soutien.

2 Pour les chiffres exacts qui correspondent à cette figure, voir le tableau C-1, à l'annexe C.

3 Pour les chiffres exacts qui correspondent à cette figure, voir le tableau C-1, à l'annexe C.

Figure 4 : Difficulté à pourvoir les postes, selon le type de poste ⁴.



Postes représentant des défis

Selon la tendance qui se dégage des réponses, quelques types de poste clé peuvent représenter des défis particuliers pour les organisations, et de manière plus générale pour le secteur :

- Cadres supérieurs.** Le roulement semble assez élevé pour ce type de poste, selon trois résultats : le haut niveau d'embauche pour remplacer le personnel, la difficulté à pourvoir ces postes et le taux de roulement supérieur à la normale.
- Développement de fonds ou subventionnement.** Ce domaine d'activité semble connaître une croissance particulière de l'emploi, comme l'indiquent le niveau élevé d'embauche pour de nouveaux postes et la difficulté à pourvoir ces postes. Toutefois, il ne semble pas y avoir de roulement supérieur à la normale pour ce type de poste, ce qui laisse croire que les organisations sont capables de retenir le personnel qu'elles ont déjà, malgré la pression de la demande.
- Gestion de programme et communications.** Ces deux types de poste semblent aussi connaître une hausse de la demande, comme l'indique le niveau relativement élevé d'embauche en vue de pourvoir de nouveaux postes. Ils sont aussi un peu plus susceptibles d'être associés à des taux de roulement supérieurs à la normale. Cela peut indiquer une concurrence accrue entre les employeurs, même si ces postes ne semblent pas être plus difficiles à pourvoir.
- Services de première ligne, santé mentale et physique.** Ce type de poste s'avère un défi systémique. Un assez fort pourcentage d'organisations disent que ce poste est difficile à pourvoir, mais il ne semble pas y avoir de croissance particulière dans ce domaine (comme l'indique le niveau relativement élevé d'embauche pour du personnel de remplacement) et le taux actuel de roulement semble globalement conforme à l'expérience passée.

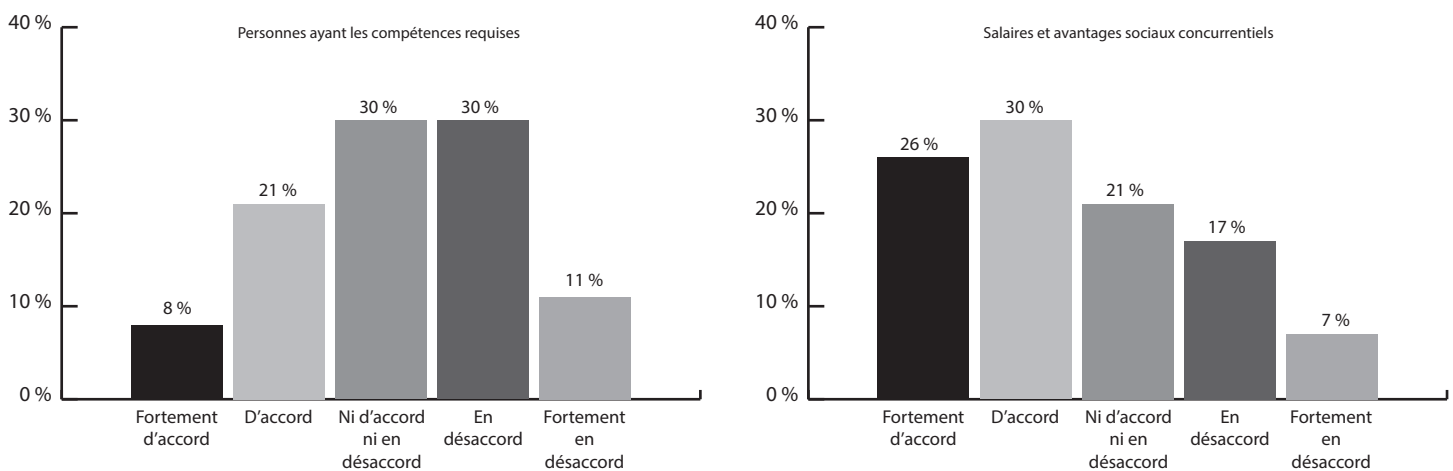
⁴ Pour les chiffres exacts qui correspondent à cette figure, voir le tableau C-3, à l'annexe C.

Défis en matière de recrutement et de rétention

Plus ils étaient d'accord avec l'énoncé, plus l'obstacle était important.

Les organismes de bienfaisance doivent relever certains défis pour attirer et retenir les employés rémunérés. Bien que la gamme de défis potentiels soit assez vaste, nous examinerons trois enjeux précis qui ont été identifiés comme particulièrement importants pour les organisations communautaires (Conseil RH pour le secteur bénévole et communautaire, 2008). Voici ces défis : trouver des employés ayant les compétences requises par les organisations, offrir des salaires et des avantages sociaux concurrentiels avec ceux offerts par d'autres employeurs potentiels, et offrir suffisamment de possibilités d'avancement. Pour évaluer ces obstacles, nous avons demandé aux répondants dans quelle mesure ils étaient d'accord ou en désaccord avec quatre énoncés décrivant des défis potentiels de leur organisation pour le recrutement et la rétention d'employés rémunérés⁵. Plus ils étaient d'accord avec l'énoncé, plus l'obstacle était important.

Figure 5 : D'accord / en désaccord avec les obstacles potentiels au recrutement



Défis en matière de recrutement

Pour les organisations, il semble que la capacité d'offrir des salaires et des avantages sociaux concurrentiels soit un bien plus grand obstacle au recrutement que la capacité de trouver des personnes ayant les compétences requises. Moins du tiers des dirigeants des organismes de bienfaisance étaient d'accord ou fortement d'accord avec cette affirmation : il avait été difficile pour leur organisation de recruter des employés rémunérés parce qu'il n'y avait pas suffisamment de personnes ayant les compétences requises (voir Figure 5). En comparaison, plus de la moitié des organisations ont indiqué qu'il leur avait été difficile de recruter des employés rémunérés parce que les salaires et avantages sociaux qu'elles pouvaient offrir n'étaient pas concurrentiels.

5 Pour la formulation de ces questions, voir l'annexe B.

Taille de l'organisation. Les organisations de pratiquement toutes les tailles étaient plus susceptibles de trouver plus difficile d'offrir des salaires concurrentiels que de recruter des personnes ayant les bonnes compétences. C'est uniquement dans les organisations comptant au moins 100 employés rémunérés que cette situation ne s'est pas vérifiée. Plus la taille des organisations augmente, plus augmente leur difficulté à trouver des personnes ayant les compétences requises. Un peu plus de la moitié des organisations comptant au moins 100 employés rémunérés étaient d'accord ou fortement d'accord pour dire que cet obstacle constituait un problème, comparativement à seulement 20 % des organisations comptant moins de cinq employés rémunérés (voir Tableau 2). Par contre, il semble que la capacité d'offrir des salaires et des avantages sociaux concurrentiels soit un problème beaucoup plus marqué dans les organisations de petite et moyenne taille. Les pourcentages d'organisations rapportant cet obstacle étaient assez élevés en général, mais surtout chez les organismes de bienfaisance comptant de 5 à 9 et de 10 à 24 employés rémunérés (voir Tableau 3).

Tableau 2 : La pénurie de personnes possédant les compétences requises constitue un obstacle au recrutement, selon le nombre d'employés rémunérés et la région.

	D'accord	Ni d'accord, ni en désaccord	En désaccord
Tous les organismes de bienfaisance	30 %	30 %	41 %
Nombre d'employés rémunérés			
1 à 4	20 %	38 %	42 %
5 à 9	31 %	24 %	45 %
10 à 24	34 %	27 %	40 %
25 à 99	43 %	18 %	39 %
100 ou plus	52 %	23 %	25 %
Région			
BC	22 %	33 %	45 %
AB	24 %	34 %	42 %
PR	46 %	22 %	32 %
ON	27 %	33 %	40 %
QC	32 %	27 %	41 %
AT	40 %	20 %	40 %

Région. Le recrutement est plus difficile pour les organisations situées dans les Prairies, au Québec et au Canada atlantique. Dans ces régions, environ deux organisations sur trois étaient d'accord avec cette affirmation : il leur était difficile d'offrir des salaires et des avantages sociaux concurrentiels – dans les autres régions, environ la moitié des organisations étaient d'accord avec cette affirmation (voir Tableau 3). Les conséquences d'un marché du travail serré nous viennent à l'esprit lorsque nous considérons le fort pourcentage d'organisations des Prairies rapportant des difficultés à trouver des employés rémunérés ayant les compétences requises (voir Tableau 2). Bien que le problème semble un peu moins aigu au Canada atlantique et au Québec, les répondants de ces régions sont aussi plus susceptibles que la moyenne de rapporter des défis. Selon la tendance qui se dégage des réponses, les pressions qu'on retrouve dans les Prairies ont des répercussions sur les organismes de bienfaisance en général, alors que de faibles pourcentages de répondants se disaient en désaccord avec les affirmations voulant qu'ils expérimentent ces obstacles. Par contre, les pressions au Québec et au Canada atlantique peuvent toucher uniquement quelques organismes de bienfaisance, car on retrouve dans ces régions des pourcentages très semblables à ceux d'autres régions pour ce qui est des organisations se disant en désaccord avec cette affirmation : il leur était difficile de trouver des employés rémunérés ayant les compétences requises.

Tableau 3 : La difficulté à offrir des salaires et des avantages sociaux concurrentiels constitue un obstacle au recrutement, selon le nombre d'employés rémunérés, la région et le niveau de stress.

	D'accord	Ni d'accord, ni en désaccord	En désaccord
Tous les organismes de bienfaisance	56 %	21 %	24 %
Nombre d'employés rémunérés			
1 à 4	51 %	27 %	22 %
5 à 9	67 %	13 %	19 %
10 à 24	60 %	15 %	25 %
25 à 99	53 %	17 %	30 %
100 ou plus	47 %	20 %	33 %
Région			
BC	49 %	24 %	27 %
AB	48 %	19 %	32 %
PR	63 %	21 %	16 %
ON	48 %	27 %	25 %
QC	71 %	10 %	19 %
AT	64 %	17 %	20 %
Niveau de stress			
Aucun stress	41 %	24 %	35 %
Un certain stress	66 %	18 %	17 %
Stress élevé	76 %	17 %	7 %

Stress organisationnel. Plus augmente le niveau de stress dans les organisations, plus il leur est difficile d'offrir des salaires et des avantages sociaux concurrentiels (voir Tableau 3). Les trois quarts des organisations où le stress est élevé disent qu'il s'agit d'un défi, tout comme les deux tiers des organisations qui connaissent un certain stress. Cela est conforme aux composantes clés de la mesure du stress organisationnel, qui comprennent la capacité d'une organisation à prévoir couvrir ses dépenses, étant donné que les salaires et avantages sociaux représentent généralement une assez grande proportion des dépenses totales des organismes de bienfaisance. Le stress organisationnel ne semble pas avoir d'effets significatifs sur la capacité des organisations à trouver des employés rémunérés ayant les compétences requises.

Défis en matière de rétention

Bien que la difficulté à offrir des salaires et des avantages sociaux concurrentiels semble un obstacle un peu moins important pour la rétention que pour le recrutement, c'est tout de même un problème majeur. Près de la moitié des répondants étaient d'accord ou fortement d'accord avec cette affirmation : leur capacité à offrir des salaires et des avantages sociaux concurrentiels constituait un obstacle à la rétention du personnel (voir Figure 6). Un nombre un peu moins grand ont identifié comme obstacle : l'incapacité à offrir à leur personnel suffisamment de possibilités de promotion et d'avancement.

Région. Tout comme pour les tendances relatives au recrutement, les organisations du Québec, du Canada atlantique et des Prairies sont plus susceptibles de trouver difficile la rétention du personnel. Dans ces régions, un plus grand nombre d'organisations ont dit être incapables d'offrir des salaires et des avantages sociaux concurrentiels, ou d'offrir des possibilités suffisantes de promotion et d'avancement professionnel. Près de six organisations sur dix au Québec, et une organisation sur deux dans les Prairies et au Canada atlantique, ont dit être incapables d'offrir des salaires et des avantages sociaux concurrentiels (voir Tableau 4), et environ la moitié des organisations des autres régions ont dit être incapables d'offrir des possibilités suffisantes d'avancement (voir Tableau 5).

Figure 6 : D'accord / en désaccord avec les obstacles potentiels à la rétention

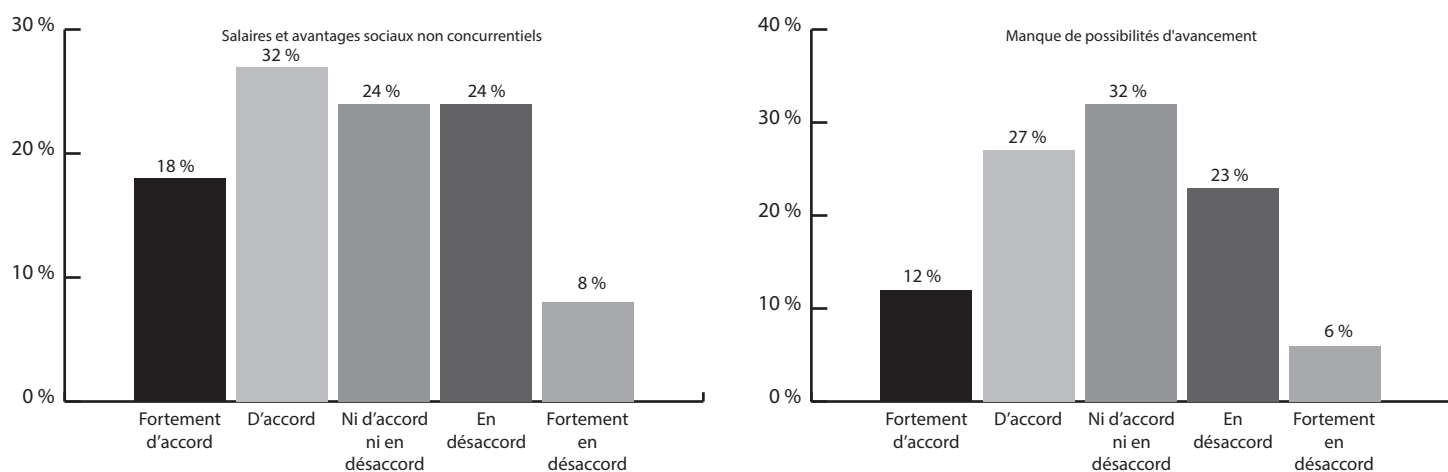


Tableau 4 : La difficulté à offrir des salaires et des avantages sociaux concurrentiels constitue un obstacle à la rétention, selon les revenus annuels, la région, le stress organisationnel et la principale source de revenus.

	D'accord	Ni d'accord, ni en désaccord	En désaccord
Tous les organismes de bienfaisance	44 %	24 %	32 %
Revenus annuels			
30 000 à 149 999 \$	46 %	26 %	28 %
150 000 à 499 999 \$	52 %	23 %	25 %
500 000 à 1 499 999 \$	39 %	23 %	38 %
1 500 000 à 4 999 999 \$	41 %	20 %	39 %
5 000 000 \$ ou plus	22 %	21 %	57 %
Région			
BC	43 %	23 %	34 %
AB	38 %	25 %	36 %
PR	50 %	26 %	24 %
ON	36 %	27 %	38 %
QC	58 %	18 %	24 %
AT	49 %	26 %	24 %
Niveau de stress			
Aucun stress	30 %	26 %	44 %
Un certain stress	53 %	24 %	23 %
Stress élevé	65 %	20 %	15 %
Primary revenue source / Principale source de revenus			
Gouvernement	55 %	17 %	28 %
Cadeaux et dons	38 %	26 %	35 %
Revenus gagnés	42 %	23 %	35 %
Autre	27 %	34 %	39 %
Diverses sources	42 %	33 %	25 %

Stress organisationnel. Les organisations qui connaissent du stress, particulièrement des niveaux élevés de stress, semblent éprouver plus de difficulté à retenir les employés rémunérés. Les deux tiers des organisations où l'on vit un stress élevé disent qu'il est difficile d'offrir des salaires et des avantages sociaux concurrentiels (voir Tableau 4), et un peu moins de six sur dix indiquent qu'il est difficile d'offrir suffisamment de possibilités de promotion et d'avancement professionnel (voir Tableau 5). Par comparaison, ces difficultés sont rapportées par moins d'une organisation sur trois où l'on ne vit pas de stress particulier.

Tableau 5 : Le manque de possibilités de promotion et d'avancement professionnel constitue un obstacle à la rétention, selon la région, le stress organisationnel et la principale source de revenus.

	D'accord	Ni d'accord, ni en désaccord	En désaccord
Tous les organismes de bienfaisance	40 %	32 %	29 %
Région			
BC	32 %	38 %	30 %
AB	34 %	27 %	39 %
PR	45 %	32 %	23 %
ON	33 %	33 %	33 %
QC	52 %	26 %	21 %
AT	47 %	33 %	21 %
Niveau de stress			
Aucun stress	28 %	33 %	39 %
Un certain stress	46 %	33 %	21 %
Stress élevé	59 %	24 %	17 %
Principale source de revenus			
Gouvernement	51 %	29 %	20 %
Cadeaux et dons	30 %	34 %	36 %
Revenus gagnés	36 %	27 %	37 %
Autre	31 %	38 %	32 %
Diverses sources	43 %	37 %	21 %

Principale source de revenus. Les organisations qui reçoivent du gouvernement plus de la moitié de leurs revenus sont plus susceptibles de rapporter des difficultés de rétention du personnel, comparativement aux organisations qui comptent sur d'autres sources pour la majorité de leur financement. Environ la moitié des organisations dont les revenus proviennent surtout du gouvernement étaient d'accord avec cette affirmation : il leur était difficile de retenir les employés rémunérés parce qu'elles ne pouvaient offrir des salaires et des avantages sociaux concurrentiels, ou des possibilités suffisantes de promotion et d'avancement professionnel au sein de l'organisation (voir Tableau 4 et Tableau 5).

Revenus annuels. Comme on pouvait s'y attendre, lorsque les revenus sont plus élevés, on retrouve moins souvent des difficultés de rétention des employés rémunérés à cause de ce problème : incapacité d'offrir des salaires et des avantages sociaux concurrentiels. Près de la moitié des organismes de bienfaisance dont les revenus annuels sont inférieurs à 150 000 \$ ont mentionné ce problème, comparativement à seulement un cinquième des organisations dont les revenus annuels s'élèvent à 10 M\$ ou plus. Il convient de souligner que, contrairement aux résultats pour le recrutement, on ne relève pas de tendance significative lorsqu'on compare les organisations selon le nombre d'employés rémunérés. En ce qui a trait à la rétention, les revenus semblent une mesure plus importante.

Capacités d'infrastructure RH et de gestion de RH

La plus souvent, la gestion RH est une responsabilité à temps partiel.

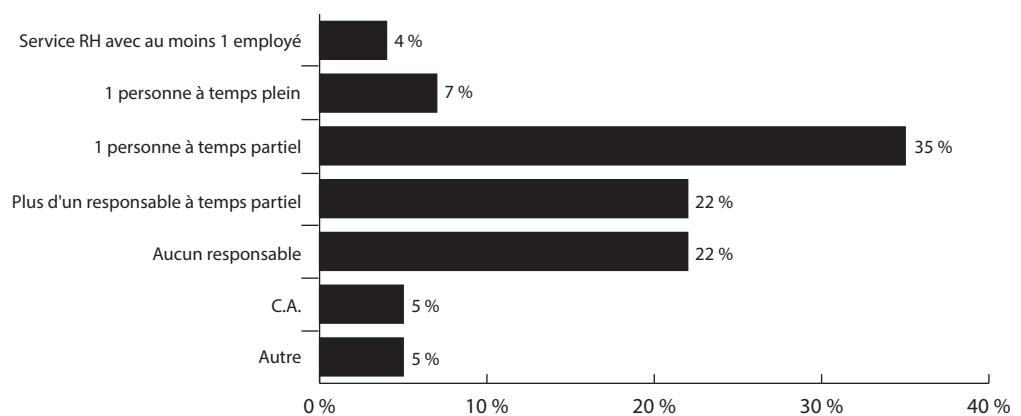
Afin d'avoir une idée générale des capacités organisationnelles en ce qui a trait à l'infrastructure RH et à la gestion RH, on a posé aux répondants trois questions pour savoir qui était responsable des ressources humaines dans leur organisation, combien d'employés rémunérés reçoivent une évaluation de leur rendement, et combien reçoivent une évaluation de leurs besoins en matière de formation et de développement. On présume que les organismes de bienfaisance ont de plus grandes *capacités d'infrastructure RH* (Conseil RH pour le secteur bénévole et communautaire, 2008) lorsqu'ils ont du personnel pour la gestion RH ou qui assume des responsabilités à ce chapitre. De même, on présume que les organisations ont de plus grandes capacités de gestion RH⁶ lorsqu'elles fournissent à une forte proportion de leur personnel des évaluations formelles de rendement.

Capacités d'infrastructure RH

Le plus souvent, la gestion RH est une responsabilité à temps partiel assumée par une personne. Un peu plus du tiers des répondants ont dit que c'est le modèle adopté dans leur organisation pour les responsabilités RH (voir figure 7).

Il est assez courant pour les organismes de bienfaisance de répartir les responsabilités RH entre plusieurs personnes. Seulement environ une organisation sur dix dispose d'un service RH ou confie cette responsabilité à une personne à temps plein. Ce ne sont pas toutes les organisations qui confient les responsabilités de gestion RH à du personnel rémunéré : 5 % disent que les RH sont une responsabilité du C.A.; et 5 % disent que leur organisation utilise un autre modèle, principalement des contractants externes ou des bénévoles qui ne sont pas membres du C.A. Environ un organisme de bienfaisance sur quatre n'a désigné aucun responsable pour la gestion RH.

Figure 7 : Responsabilité organisationnelle pour les ressources humaines



⁶ Ces quelques questions servent d'indicateurs généraux. Elles ne constituent pas des mesures exhaustives des capacités d'infrastructure RH ni des capacités de gestion RH.

Revenus annuels et nombre d'employés rémunérés. Les capacités d'infrastructure pour la gestion RH augmentent généralement avec la taille de l'organisation. Dans les plus petites organisations, il est plus courant de n'avoir aucun responsable pour la gestion RH, ou encore d'avoir confié cette responsabilité à une personne à temps partiel (voir Tableau 6). Dans les organisations de taille moyenne, cette responsabilité est plus susceptible d'avoir été confiée à plusieurs personnes à temps partiel. C'est seulement dans les plus grandes organisations que la gestion RH est plus susceptible d'être la responsabilité à temps plein d'une personne ou d'un service RH. Plus augmente la taille de l'organisation, moins il est probable qu'aucun responsable n'ait été nommé pour la gestion RH, et moins il est probable que cette responsabilité soit confiée à une personne qui ne fait pas partie du personnel rémunéré.

Principale source de revenus. Même si l'on tient compte des effets de leur taille, les organisations qui dépendent principalement du gouvernement sur le plan financier sont plus susceptibles d'avoir de plus grandes capacités d'infrastructure pour la gestion RH. Les organisations dont les revenus proviennent surtout du gouvernement sont plus susceptibles de rapporter que la gestion RH est la responsabilité d'une ou plusieurs personnes à temps plein, et elles sont moins susceptibles de n'avoir aucun responsable pour cette fonction. Les organisations qui dépendent surtout des cadeaux et des dons se distinguent par des capacités d'infrastructure quelque peu inférieures à la moyenne. Ces organisations sont plus susceptibles de n'avoir aucun responsable pour la gestion RH, et moins susceptibles d'indiquer que cette responsabilité incombe à plus d'une personne à temps partiel.

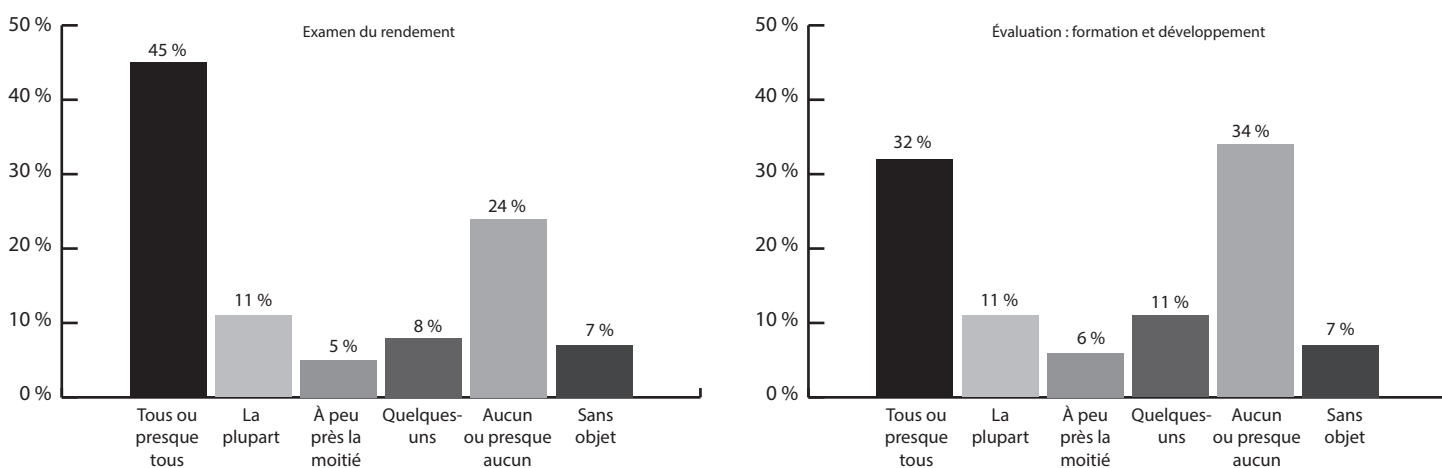
Tableau 6 : Responsables des ressources humaines dans l'organisation, selon les revenus annuels, le nombre d'employés rémunérés et la principale source de revenus.

	1 personne ou plus à temps plein	1 personne à temps partiel	Moins de 1 personne à temps partiel	Aucune personne en particulier	Autre
Tous les organismes de bienfaisance	12 %	35 %	22 %	22 %	10 %
Revenus annuels					
30 000 à 149 999 \$	8 %	31 %	17 %	32 %	12 %
150 000 à 499 999 \$	8 %	42 %	19 %	20 %	11 %
500 000 à 1 499 999 \$	10 %	38 %	30 %	14 %	8 %
1 500 000 à 4 999 999 \$	9 %	35 %	37 %	14 %	5 %
5 000 000 \$ ou plus	53 %	18 %	17 %	8 %	5 %
Nombre d'employés rémunérés					
1 à 4	4 %	31 %	14 %	33 %	17 %
5 à 9	10 %	45 %	25 %	15 %	6 %
10 à 24	8 %	44 %	33 %	12 %	4 %
25 à 99	15 %	28 %	42 %	12 %	3 %
100 ou plus	65 %	12 %	10 %	10 %	2 %
Principale source de revenus					
Gouvernement	17 %	33 %	26 %	14 %	11 %
Cadeaux et dons	11 %	35 %	18 %	28 %	9 %
Revenus gagnés	11 %	35 %	24 %	23 %	6 %
Autre	6 %	29 %	24 %	22 %	19 %
Diverses sources	6 %	36 %	21 %	25 %	12 %

Capacités de gestion RH

Les organisations ont généralement un niveau assez élevé de capacités formelles en gestion RH ou un niveau plutôt bas, et relativement peu d'organisations se situent entre ces deux extrêmes. Les évaluations du rendement sont un peu plus courantes que les évaluations des besoins en matière de formation et de développement. Près de la moitié des organisations ont dit que tous ou presque tous leurs employés rémunérés avaient reçu une évaluation de leur rendement l'année précédente (voir Figure 8). Environ le tiers ont dit que tous ou presque tous leurs employés rémunérés avaient reçu une évaluation formelle de leurs besoins en matière de formation et de développement. Au petit nombre d'organisations ayant dit que ces mesures étaient sans objet dans leur cas, on a demandé d'expliquer cette situation. Presque toutes les réponses mentionnaient la petite taille de l'organisation, et on peut sans crainte de se tromper en déduire qu'aucun employé rémunéré ne participe à des pratiques formelles de gestion RH.

Figure 8 : Nombre d'employés qui reçoivent une évaluation formelle de leur rendement et de leurs besoins en matière de formation et de développement.



Nombre d'employés rémunérés. Les évaluations formelles des employés sont plus courantes dans les plus grandes organisations. Environ le tiers des organismes de bienfaisance comptant moins de cinq employés rémunérés ont dit que tous ou presque tous leurs employés rémunérés ont reçu une évaluation formelle de leur rendement, comparativement à la moitié ou plus des plus grandes organisations (voir Tableau 7). De même, environ le quart des organismes de bienfaisance comptant moins de cinq employés rémunérés ont rapporté que tous ou presque tous leurs employés rémunérés avaient reçu une évaluation formelle de leurs besoins en matière de formation et de développement au cours des 12 derniers mois, comparativement à un tiers ou plus des plus grandes organisations. Invariablement, le pourcentage d'organisations rapportant qu'aucun ou presque aucun employé rémunéré n'avait reçu ces évaluations diminuait avec l'augmentation du nombre d'employés rémunérés⁷.

7 En interprétant ces chiffres, il est important de comprendre que la diminution apparente du pourcentage des organisations disant que tous ou presque tous leurs employés rémunérés étaient soumis à ces formes de supervision, dans les organisations comptant 25 employés rémunérés ou plus, correspond à l'augmentation du nombre d'organisations rapportant que la plupart des employés rémunérés y étaient soumis. (Dans les tableaux 7 et 8, la catégorie « nombre modéré » d'employés rémunérés inclut les catégories « la plupart », « à peu près la moitié », et « quelques-uns ».) Selon toute vraisemblance, cette situation est due au roulement du personnel et à la plus grande probabilité que les plus grandes organisations comptent des employés rémunérés qui travaillent pour elles depuis moins de 12 mois.

Tableau 7 : Nombre d'employés ayant reçu une évaluation formelle de leur rendement au cours des 12 derniers mois, selon le domaine d'activité et le nombre d'employés rémunérés.

	Tous ou presque tous	Nombre modéré	Aucun ou presque aucun	Sans objet
Tous les organismes de bienfaisance	45 %	24 %	24 %	7 %
Domaine d'activité				
Arts, culture, sports et loisirs	33 %	22 %	35 %	11 %
Éducation et recherche	36 %	34 %	25 %	5 %
Santé	49 %	22 %	22 %	7 %
Services sociaux	51 %	29 %	16 %	4 %
Intermédiaires de bienfaisance et de bénévolat	53 %	11 %	26 %	10 %
Autre	38 %	23 %	30 %	9 %
Inconnu	45 %	27 %	23 %	4 %
Nombre d'employés rémunérés				
1 à 4	37 %	14 %	35 %	14 %
5 à 9	48 %	27 %	22 %	4 %
10 à 24	55 %	28 %	16 %	0 %
25 à 99	49 %	38 %	11 %	2 %
100 ou plus	50 %	44 %	5 %	1 %

Domaine d'activité. Selon les mesures liées à la susceptibilité de recevoir régulièrement une évaluation formelle du rendement, les organisations qui œuvrent dans les domaines de la collecte de fonds, du subventionnement et de la promotion du bénévolat, des services sociaux et de la santé, semblent avoir des capacités formelles en gestion RH qui sont supérieures à la moyenne. Ces organisations étaient plus susceptibles de rapporter que tous ou presque tous leurs employés rémunérés avaient reçu une évaluation formelle de leur rendement au cours des 12 derniers mois (voir Tableau 7). Par contre, les organisations qui œuvrent dans les domaines des arts, de la culture, des sports et des loisirs, se distinguent par des capacités formelles en gestion RH qui sont un peu moindres que la moyenne. Ces organisations étaient plus susceptibles de rapporter qu'aucun ou presque aucun de leurs employés rémunérés n'avait reçu d'évaluation formelle de rendement, et de rapporter que de telles mesures étaient sans objet dans leur cas.

Tableau 8 : Nombre d'employés rémunérés ayant reçu une évaluation formelle de leurs besoins en matière de formation et de développement au cours des 12 derniers mois, selon les revenus annuels, le nombre d'employés rémunérés et la dépendance financière.

	Tous ou presque tous	Nombre modéré	Aucun ou presque aucun	Sans objet
Tous les organismes de bienfaisance	32 %	28 %	34 %	7 %
Revenus annuels				
30 000 à 149 999 \$	28 %	17 %	45 %	11 %
150 000 à 499 999 \$	31 %	24 %	40 %	5 %
500 000 à 1 499 999 \$	40 %	36 %	21 %	3 %
1 500 000 à 4 999 999 \$	37 %	44 %	18 %	2 %
5 000 000 \$ ou plus	33 %	57 %	8 %	2 %
Nombre d'employés rémunérés				
1 à 4	25 %	14 %	49 %	12 %
5 à 9	36 %	31 %	30 %	3 %
10 à 24	44 %	34 %	21 %	1 %
25 à 99	35 %	49 %	13 %	3 %
100 ou plus	34 %	53 %	12 %	1 %

Revenus annuels. Comme pour le nombre d'employés rémunérés, l'incidence des mesures formelles de gestion RH augmente avec les revenus annuels de l'organisation – une autre mesure de la taille de l'organisation. Les plus grandes organisations sont beaucoup moins susceptibles de rapporter qu'aucun employé rémunéré n'a reçu d'évaluation formelle de ses besoins de formation et de développement l'année précédente, et sont beaucoup plus susceptibles de rapporter que quelques-uns de leurs employés rémunérés, sinon tous leurs employés rémunérés, avaient reçu une telle évaluation (voir Tableau 8). Le pourcentage d'organisations rapportant que tous les employés rémunérés avaient reçu une telle évaluation diffère du modèle d'incidence plus élevée pour chaque groupe de taille croissante – ce qui reflète probablement le niveau plus élevé d'activités d'embauche dans ces organisations, et l'augmentation qui en résulte quant au nombre d'employés ayant travaillé pour l'organisation depuis moins de 12 mois.

Changements dans les niveau de dotation, au fils du temps

Les réponses des hauts dirigeants à ces questions montrent très peu de changements au cours des trois années couvertes par l'*Enquête sectorielle*.

Pour faire le suivi des conditions dans le secteur caritatif, l'*Enquête sectorielle* demande régulièrement aux répondants si le nombre d'employés rémunérés de leur organisation a changé l'année précédente, et s'ils prévoient des changements dans le nombre d'employés rémunérés au cours des trois ou quatre mois suivant chaque enquête. Les réponses des hauts dirigeants à ces questions montrent très peu de changements au cours des trois années couvertes par l'*Enquête sectorielle*. Invariablement, depuis le début de ce programme d'enquête lancé à la fin de 2009, environ un cinquième des organisations ont rapporté une augmentation du nombre d'employés rémunérés, et environ 15 % ont indiqué une diminution de ce nombre (voir Tableau 9). Les changements prévus quant au nombre d'employés rémunérés ont varié un peu plus : les pourcentages des dirigeants prévoyant des augmentations ont chuté d'environ 15 % à environ 10 % entre les éditions de l'enquête menées à la fin de 2011 et à la mi-2012. Ces résultats sont remarquables pour leur stabilité, étant donné les profonds bouleversements économiques que nous avons connus ces trois dernières années.

Tableau 9 : Changements expérimentés et prévus quant aux niveaux d'employés rémunérés, selon la période.

	Fin de 2009	Mi-2010	Fin de 2010	Mi-2011	Fin de 2011	Mi-2012	Fin de 2012
Changements expérimentés quant au nombre d'employés rémunérés							
Augmentation	22 %	21 %	21 %	21 %	21 %	22 %	22 %
Nombre à peu près égal	58 %	59 %	60 %	66 %	65 %	64 %	62 %
Diminution	19 %	20 %	19 %	13 %	14 %	14 %	16 %
Changements prévus quant au nombre d'employés rémunérés							
Augmentation	-	14 %	15 %	15 %	14 %	9 %	11 %
Nombre à peu près égal	-	73 %	78 %	78 %	79 %	80 %	82 %
Diminution	-	13 %	7 %	7 %	7 %	11 %	6 %

Bien qu'il semble y avoir peu de changements significatifs au fil du temps, certains facteurs systémiques semblent avoir un effet. D'abord, la taille de l'organisation, mesurée d'après le nombre d'employés rémunérés, est importante. Les organisations comptant un plus grand nombre d'employés rémunérés sont plus susceptibles que les plus petites organisations de rapporter une augmentation du nombre de leurs employés rémunérés. Les caractéristiques de cette tendance sont particulièrement intéressantes sur ce point : la différence la plus marquée au niveau de la taille des organisations se situe entre les organisations comptant moins de cinq employés rémunérés et les plus grandes organisations. Les organisations comptant moins de cinq employés rémunérés sont environ deux fois moins susceptibles que les plus grandes organisations de rapporter une augmentation

du nombre de leurs employés rémunérés (voir Tableau 10). La taille aussi est importante pour prédire l'avenir. Les plus grandes organisations sont plus susceptibles de prévoir une diminution du nombre de leurs employés rémunérés au cours des trois ou quatre mois suivants (voir Tableau 11). Cela est probablement dû au fait qu'une mesure utilisée habituellement par les plus grandes organisations lorsqu'elles font face à l'adversité consiste à contrôler leurs dépenses en réduisant le nombre d'employés rémunérés. On peut aussi constater nettement les effets de l'adversité lorsqu'on observe les effets du stress organisationnel. Les organisations qui connaissent des niveaux élevés de stress sont visiblement moins susceptibles de rapporter une augmentation du personnel (voir Tableau 10) et plus susceptibles de prévoir une diminution du personnel (voir Tableau 11).

Tableau 10 : Augmentation expérimentée des employés rémunérés, selon le nombre d'employés rémunérés et le niveau de stress.

	Fin de 2009	Mi- 2010	Fin de 2010	Mi- 2011	Fin de 2011	Mi- 2012	Fin de 2012
Nombre d'employés rémunérés							
1 à 4	15 %	15 %	17 %	14 %	10 %	14 %	16 %
5 à 9	30 %	21 %	26 %	23 %	27 %	28 %	27 %
10 à 24	26 %	31 %	25 %	27 %	28 %	30 %	27 %
25 à 99	33 %	27 %	25 %	32 %	34 %	29 %	28 %
100 ou plus	27 %	35 %	22 %	23 %	38 %	33 %	25 %
Niveau de stress							
Aucun stress	25 %	26 %	23 %	23 %	27 %	25 %	23 %
Un certain stress	24 %	18 %	24 %	20 %	18 %	23 %	24 %
Stress élevé	12 %	18 %	7 %	14 %	11 %	14 %	14 %

Tableau 11 : Diminution prévue des employés rémunérés, selon le nombre d'employés rémunérés et le niveau de stress.

	Fin de 2009	Mi- 2010	Fin de 2010	Mi- 2011	Fin de 2011	Mi- 2012	Fin de 2012
Nombre d'employés rémunérés							
1 à 4	-	15 %	5 %	6 %	6 %	10 %	5 %
5 à 9	-	16 %	8 %	8 %	8 %	10 %	9 %
10 à 24	-	7 %	6 %	10 %	9 %	15 %	7 %
25 à 99	-	10 %	11 %	8 %	7 %	15 %	13 %
100 ou plus	-	28 %	11 %	11 %	11 %	13 %	11 %
Niveau de stress							
Aucun stress	-	9 %	3 %	3 %	3 %	4 %	2 %
Un certain stress	-	13 %	7 %	7 %	9 %	14 %	7 %
Stress élevé	-	27 %	20 %	19 %	15 %	28 %	19 %

Résumé et conclusions

Les emplois rémunérés des organismes de bienfaisance canadiens subissent actuellement les répercussions d'un certain nombre de facteurs importants.

Il est manifeste que les emplois rémunérés des organismes de bienfaisance canadiens subissent actuellement les répercussions d'un certain nombre de facteurs importants. Beaucoup de ces facteurs semblent systémiques, par exemple la taille de l'organisation (mesurée d'après le nombre d'employés rémunérés et les revenus annuels), la principale source de revenus et le niveau de stress organisationnel. Certains autres facteurs semblent liés aux circonstances actuelles, les exemples les plus flagrants étant les différences observées pour les organisations des Prairies et les pressions relatives à l'embauche pour certains types de poste.

Toutes choses étant égales par ailleurs, les plus petites organisations ont en général de plus faibles niveaux de capacité pour l'infrastructure RH, et elles disent habituellement qu'elles ont plus de difficulté à offrir des salaires concurrentiels, mais il reste encore beaucoup de travail à faire pour comprendre quel est le niveau optimal de capacité pour l'infrastructure RH dans les plus petites organisations, et pour clarifier les répercussions de leurs défis en matière de recrutement.

Ce travail est précieux afin d'aider à structurer notre pensée sur le secteur, et afin d'aider les dirigeants des organismes de bienfaisance à comparer leur organisation à d'autres organisations. En outre, le suivi des fluctuations au fil du temps nous fournit des connaissances importantes sur les circonstances changeantes.

Annexe A : Liste des partenaires de *l'Enquête sectorielle*

Les organismes de bienfaisance énumérés ci-dessous sont des partenaires d'Imagine Canada pour *l'Enquête sectorielle* :

- Alliance nationale pour l'enfance et la jeunesse
- Banques alimentaires Canada
- Bénévoles Canada
- CanaDon
- Centraide Canada
- Clubs Garçons et Filles du Canada
- Coalition canadienne des organismes bénévoles en santé
- Conférence canadienne des arts
- Conseil RH pour le secteur communautaire
- Fondation communautaire d'Ottawa
- Fondation du Grand Montréal
- Fondations communautaires du Canada
- Fondations philanthropiques Canada
- Grands Frères Grandes Soeurs du Canada
- Habitat pour l'humanité Canada
- L'Armée du Salut Canada
- Partage-Action de l'Ouest-de-l'Île
- Pillar Nonprofit Network
- TechSoup Canada
- United Way of Winnipeg
- Vancouver Foundation
- YMCA Canada
- YWCA Canada

Annexe B – Questions de l'Enquête sectorielle concernant les RH

Q3.1 Nous désirons maintenant vous poser des questions au sujet des ressources humaines de votre organisation.

Veuillez indiquer approximativement combien d'employés rémunérés à temps plein et à temps partiel compte actuellement votre organisation.

(Nota : Si votre organisation ne compte aucun employé rémunéré, veuillez indiquer 0 dans les deux cases.)

Nombre d'employés rémunérés à temps plein :

Nombre d'employés rémunérés à temps partiel :

Répondre si le nombre des employés payés (à temps plein ou à temps partiel) est supérieur à 0

Q3.2 Est-ce que, dans votre organisation, le nombre total d'employés rémunérés a augmenté, a diminué ou est resté à peu près le même, comparativement à la même période l'an dernier?

Augmenté

Diminué

Resté à peu près le même

Ne sais pas

Répondre si on a sélectionné « augmenté »

Q3.3 Environ combien d'employés rémunérés votre organisation compte-t-elle de plus?

Nombre total d'employés rémunérés supplémentaires :

Répondre si on a sélectionné « diminué »

Q3.4 Environ combien d'employés rémunérés votre organisation compte-t-elle de moins?

Nombre total d'employés rémunérés en moins :

Answered Q3.5 if: Number of full-time or part-time paid staff is greater than 0

Q3.5 L'année dernière, votre organisation a-t-elle embauché ou essayé d'embaucher du personnel rémunéré pour les types de poste suivants? (veuillez cocher tout ce qui s'applique)

PDG ou DG

Cadres supérieurs

Finances et comptabilité

Gestion des RH et des bénévoles

Communications

Développement de fonds ou subventionnement

Gestion de programme

Services de première ligne – Santé mentale et physique

Services de première ligne – Services sociaux

Administration et soutien

TI et systèmes informatiques

Autre (veuillez préciser) _____

Répondre si l'organisation a embauché ou essayé d'embaucher – uniquement pour les types de postes indiqués

Q3.6 Était-ce afin de remplacer du personnel qui était parti ou de pourvoir de nouveaux postes, ou ces deux situations?

	Remplacer du personnel (1)	Nouveaux postes (2)	Les deux situations (3)	Ne sais pas (7)
PDG ou DG				
Cadres supérieurs				
Finances et comptabilité				
Gestion des RH et des bénévoles				
Communications				
Développement de fonds ou subventionnement				
Gestion de programme				
Services de première ligne – Santé mentale et physique				
Services de première ligne – Services sociaux				
Administration et soutien				
TI et systèmes informatiques				
\${Texte saisi}				

Répondre si l'organisation a embauché ou essayé d'embaucher – uniquement pour les types de postes indiqués

Q3.7 Au meilleur de votre connaissance, dans quelle mesure a-t-il été difficile de pourvoir ces postes?

	Très facile (1)	Facile (2)	Neutre (3)	Difficile (4)	Très difficile (5)	Poste non pourvu (6)	Ne sais pas (97)
PDG ou DG							
Cadres supérieurs							
Finances et comptabilité							
Gestion des RH et des bénévoles							
Communications							
Développement de fonds ou subventionnement							
Gestion de programme							
Services de première ligne – Santé mentale et physique							
Services de première ligne – Services sociaux							
Administration et soutien							
TI et systèmes informatiques							
\${Texte saisi}							

Répondre si l'organisation a embauché ou essayé d'embaucher – uniquement pour les types de postes indiquées

Q3.8 En réfléchissant aux postes pour lesquels vous deviez remplacer des employés qui étaient partis, est-ce que, l'an dernier, le roulement était plus élevé que la normale, plus faible que la normale, ou à peu près le même que la normale?

	Plus élevé (1)	À peu près le même (2)	Plus faible (3)	Ne sais pas (7)
PDG ou DG				
Cadres supérieurs				
Finances et comptabilité				
Gestion des RH et des bénévoles				
Communications				
Développement de fonds ou subventionnement				
Gestion de programme				
Services de première ligne – Santé mentale et physique				
Services de première ligne – Services sociaux				
Administration et soutien				
TI et systèmes informatiques				
\${Texte saisi}				

Répondre si le nombre des employés payés (à temps plein ou à temps partiel) est supérieur à 0

Q3.9 Maintenant, nous aimerions vous interroger au sujet des répercussions que les difficultés de recrutement et de rétention peuvent avoir sur votre organisation. D'abord, au sujet du recrutement, veuillez indiquer dans quelle mesure vous êtes d'accord avec l'énoncé suivant :

Il est difficile pour notre organisation de recruter des employés rémunérés parce qu'il n'y a pas suffisamment de personnes ayant les compétences requises.

- Fortement d'accord
- D'accord
- Ni d'accord, ni en désaccord
- En désaccord
- Fortement en désaccord
- Ne sais pas

Répondre si le nombre des employés payés (à temps plein ou à temps partiel) est supérieur à 0

Q3.10 Veuillez indiquer dans quelle mesure vous êtes d'accord avec l'énoncé suivant :

Il est difficile pour notre organisation de recruter de nouveaux employés rémunérés parce que les salaires et avantages sociaux que nous pouvons offrir ne sont pas concurrentiels avec ceux offerts par d'autres employeurs.

- Fortement d'accord
- D'accord
- Ni d'accord, ni en désaccord
- En désaccord
- Fortement en désaccord
- Ne sais pas

Répondre si le nombre des employés payés (à temps plein ou à temps partiel) est supérieur à 0

Q3.11 Si l'on examine maintenant la rétention, veuillez indiquer dans quelle mesure vous êtes d'accord avec l'énoncé suivant :

Il est difficile pour notre organisation de retenir nos employés rémunérés parce que les salaires et avantages sociaux que nous pouvons offrir ne sont pas concurrentiels avec ceux offerts par d'autres employeurs.

- Fortement d'accord
- D'accord
- Ni d'accord, ni en désaccord
- En désaccord
- Fortement en désaccord
- Ne sais pas

Répondre si le nombre des employés payés (à temps plein ou à temps partiel) est supérieur à 0

Q3.12 Veuillez indiquer dans quelle mesure vous êtes d'accord avec l'énoncé suivant :

Il est difficile pour notre organisation de retenir nos employés rémunérés parce que nous ne pouvons pas offrir suffisamment de possibilités de promotion et d'avancement professionnel au sein de l'organisation.

- Fortement d'accord
- D'accord
- Ni d'accord, ni en désaccord
- En désaccord
- Fortement en désaccord
- Ne sais pas

Répondre si le nombre des employés payés (à temps plein ou à temps partiel) est supérieur à 0

Q3.13 Lequel des énoncés suivants décrit le mieux la responsabilité de gestion des RH dans votre organisation?

- Il y a un service des RH où travaille plus d'une personne
- Une personne assume à temps plein la responsabilité des RH
- Une personne assume à temps partiel la responsabilité des RH
- Plusieurs personnes assument à temps partiel la responsabilité des RH
- Aucune personne n'assume la responsabilité des RH
- Autre situation (veuillez expliquer) _____
- Ne sais pas

Répondre si le nombre des employés payés (à temps plein ou à temps partiel) est supérieur à 0

Q3.14 Veuillez indiquer combien d'employés rémunérés ont reçu une évaluation formelle de leur rendement au cours des 12 derniers mois.

- Tous ou presque tous
- La plupart
- À peu près la moitié
- Quelques-uns
- Aucun ou presque aucun
- Ne sais pas
- Sans objet (veuillez expliquer) _____

Répondre si le nombre des employés payés (à temps plein ou à temps partiel) est supérieur à 0

Q3.15 Veuillez indiquer combien d'employés rémunérés ont reçu une évaluation formelle de leurs besoins de formation et de développement au cours des 12 derniers mois.

- Tous ou presque tous
- La plupart
- À peu près la moitié
- Quelques-uns
- Aucun ou presque aucun
- Ne sais pas
- Sans objet (veuillez expliquer) _____

Annexe C – Tableaux de données

Tableau C-1 : Raison de l'embauche, selon le type de poste.

Type de poste	Nouveaux postes	Les deux situations	Remplacement de personnel
PDG ou DG	17 %	3 %	80 %
Cadres supérieurs	19 %	10 %	71 %
Finances et comptabilité	22 %	17 %	62 %
Gestion des RH et des bénévoles	27 %	13 %	60 %
Communications	46 %	15 %	39 %
Développement de fonds ou subventionnement	52 %	10 %	37 %
Gestion de programme	41 %	14 %	45 %
Services de première ligne - Santé mentale et physique	24 %	17 %	59 %
Services de première ligne - Services sociaux	24 %	18 %	58 %
Administration et soutien	34 %	14 %	52 %
TI et systèmes informatiques	45 %	19 %	36 %
Autre	35 %	18 %	48 %

Tableau C-2 : Taux de roulement, selon le type de poste.

Type de poste	Plus élevé	À peu près le même	Plus faible
PDG ou DG	28 %	65 %	8 %
Cadres supérieurs	40 %	47 %	14 %
Finances et comptabilité	30 %	63 %	8 %
Gestion des RH et des bénévoles	22 %	66 %	12 %
Communications	34 %	61 %	5 %
Développement de fonds ou subventionnement	17 %	79 %	4 %
Gestion de programme	35 %	58 %	7 %
Services de première ligne - Santé mentale et physique	24 %	68 %	9 %
Services de première ligne - Services sociaux	25 %	69 %	5 %
Administration et soutien	21 %	71 %	8 %
TI et systèmes informatiques	22 %	67 %	11 %
Autre	32 %	64 %	4 %

Tableau C-3 : Degré de difficulté à pourvoir les postes, selon le type de poste.

Type de poste	N'a pas pourvu le poste	Difficile	Neutre	Facile
PDG ou DG	2 %	39 %	22 %	37 %
Cadres supérieurs	7 %	42 %	33 %	18 %
Finances et comptabilité	3 %	35 %	25 %	38 %
Gestion des RH et des bénévoles	6 %	27 %	15 %	51 %
Communications	4 %	34 %	29 %	33 %
Développement de fonds ou subventionnement	5 %	53 %	18 %	24 %
Gestion de programme	3 %	37 %	22 %	37 %
Services de première ligne - Santé mentale et physique	4 %	45 %	29 %	23 %
Services de première ligne - Services sociaux	2 %	40 %	19 %	38 %
Administration et soutien	5 %	33 %	20 %	42 %
TI et systèmes informatiques	8 %	33 %	38 %	20 %
Autre	8 %	38 %	21 %	34 %

Références

- Hall, Michael H., Margaret L. de Wit, David Lasby, David McIver, Terry Evers, Chris Johnston et Julie McAuley (2005). *Force vitale de la collectivité : faits saillants de l'Enquête nationale auprès des organismes à but non lucratif et bénévoles* (2003, éd. révisée, p. 79), Ottawa, ON, Statistique Canada.
- Hall, Michael H., David Lasby, Glenn Gumulka et Catherine Tryon (2006). *Canadiens dévoués, Canadiens engagés : points saillants de l'Enquête canadienne sur le don, le bénévolat et la participation* (2004) (p. 97), Ottawa, ON, Statistique Canada.
- Conseil RH pour le secteur bénévole et communautaire (2008). *Vers une stratégie de la main-d'œuvre pour le secteur bénévole et communautaire*, rapport n° 2, Résultats des sondages pancanadiens auprès des employeurs et des employés, Ottawa, ON, Conseil RH.
- Salamon, L. M., et H. K. Anheier (1997). « Toward a common definition », in L. M. Salamon & H. K. Anheier (éd.), *Defining the Nonprofit Sector : A Cross-national Analysis* (p. 29-50), New York, Manchester University Press.