

Mai 2017

IMAGINE
CANADA

Les jeunes et le travail dans le secteur sans but lucratif

EMILY CORDEAUX
COORDONNATRICE, RECHERCHE ET ÉVALUATION



Les jeunes et le travail dans le secteur sans but lucratif

Emily Cordeaux

Publié par

Imagine Canada

65, avenue St. Clair Est, bureau 700

Toronto (Ontario), Canada M4T 2Y3

Tél. : 416-597-2293 | **Télééc.** : 416-597-2294 | **Web** : imaginecanada.ca/fr

©2017 Imagine Canada

Révision scientifique : David Lasby

Révision : Natalie Re kai, Karen Shaver

Mise en page : Natalie Re kai

Traduction française : Cornelia Schrecker

Tous droits réservés. Le contenu de la présente publication peut être reproduit en tout ou en partie, par des organismes caritatifs et des organismes sans but lucratif, à des fins non commerciales, sous réserve qu'Imagine Canada soit cité en tant qu'éditeur original, y compris l'année de publication, le titre de la publication et la source (lien menant vers la publication ou le site Web). Autrement, il est interdit de reproduire le contenu de la présente publication sans l'autorisation écrite préalable d'Imagine Canada.

INTRODUCTION

Les jeunes travailleurs sont indispensables à la viabilité du secteur caritatif. Si, aujourd'hui, les organismes sans but lucratif (OSBL) négligent l'embauche et la rétention des travailleurs en début de carrière, demain, ils éprouveront bien des difficultés à trouver des gestionnaires et dirigeants d'expérience. Pour éviter de faire face à un manque de candidats qualifiés à l'avenir, les organismes doivent investir dans la génération actuelle de jeunes talents.

Dans le but de mieux comprendre les expériences des jeunes travailleurs dans le secteur sans but lucratif, nous avons mené une série d'entretiens exploratoires pour recueillir les témoignages des personnes concernées. Ces entretiens ont permis de dresser un portrait révélateur des expériences, aspirations et défis vécus par les jeunes professionnels dans le secteur sans but lucratif. Ainsi, ils réfutent l'idée généralement véhiculée selon laquelle ils quittent le secteur parce qu'attirés par de meilleures offres dans les secteurs public et privé. Ils font plutôt état de divers défis qui compliquent l'entrée dans le secteur pour certains et la rendent presque impossible pour d'autres. Ils décrivent également la difficulté de trouver un travail assurant une certaine stabilité et d'explorer différents cheminements professionnels. Enfin, ils sont nombreux à parler d'une pression constante et croissante qui les amène à remettre en question la viabilité d'une carrière dans le secteur sans but lucratif.

Pour améliorer l'expérience des jeunes travailleurs dans le secteur, la révision des paramètres de financement a souvent été évoquée. Or, la majorité des défis soulevés pourrait être résorbée par les organismes eux-mêmes et ce, à faible coût. Le présent rapport comprend un résumé des entretiens que nous avons menés ainsi que des recommandations pour aider les OSBL à corriger des pratiques établies qui tiennent les jeunes travailleurs à l'écart du secteur et les encouragent à saisir des occasions ailleurs.

MÉTHODOLOGIE

Le présent rapport met en lumière les principaux résultats d'entretiens menés avec 13 jeunes travailleurs employés par des organismes ontariens du secteur sans but lucratif de base¹. Les participants à l'étude étaient âgés de 26 à 34 ans, la moyenne étant de 30 ans. Parmi eux, 11 personnes étaient de femmes et 2 des hommes, ce qui correspond au ratio global qu'on retrouve dans la main-d'œuvre du secteur caritatif au Canada (Conseil RH pour le secteur communautaire, 2008). Tous détenaient un diplôme de premier cycle et presque tous une maîtrise ou un certificat de deuxième cycle. Certains avaient obtenu plusieurs diplômes d'études supérieures.

Les participants travaillaient dans différents sous-secteurs, dont les services sociaux, les services offerts aux jeunes, la santé, l'environnement et les arts. Ils occupaient divers rôles et leurs responsabilités principales englobaient la collecte de fonds, la gestion d'événements, les communications et la gestion des bénévoles. Sept d'entre eux travaillaient dans des organismes de cinq employés ou moins, deux dans des organismes comptant entre six et vingt employés et quatre dans des organismes de plus de vingt employés. Une personne travaillait à Ottawa, deux dans des collectivités rurales du nord de l'Ontario et les autres dans la grande région de Toronto. Sept participants occupaient des postes permanents à temps plein, trois des postes permanents à temps partiel, deux des postes à durée déterminée à temps plein et une personne détenait plusieurs contrats de courte durée à temps partiel d'un employeur. Au moment du premier entretien, l'ancienneté des participants au sein de leur employeur actuel variait de trois mois à quatre ans. Ils ont été recrutés en utilisant le sondage en boule de neige².

Chaque participant s'est prêté à deux entretiens semi-structurés. Dans la plupart des cas, le premier entretien a eu lieu au téléphone et a duré

¹ Le secteur sans but lucratif de base exclut les hôpitaux, universités, collèges et commissions scolaires publiques ou autres. Nous avons restreint notre recherche aux jeunes travailleurs dans les organismes du secteur de base car ce dernier compte pour la vaste majorité (99 %) des organismes de bienfaisance et sans but lucratif qui, typiquement, sont de petite taille, ont peu de ressources et font souvent face à d'importants défis en matière de ressources humaines.

² Pour le sondage de boule de neige, les premiers participants à une étude recommandent d'autres participants. Le processus ressemble à rouler une boule de neige dans la neige afin de la faire grossir.

58 minutes en moyenne. Cet entretien était axé sur l'entrée des participants dans le secteur, dont leurs premiers contacts avec des OSBL, leur motivation à travailler dans le secteur, leurs expériences pendant leur recherche d'emploi et les éléments qui rendent le travail dans le secteur gratifiant et difficile. Les résultats des premiers entretiens ont permis de préparer la rencontre suivante, plus exhaustive, organisée en personne et d'une durée moyenne de 80 minutes. Ces entretiens approfondis étaient axés sur l'emploi actuel des participants dans le milieu sans but lucratif, notamment le type d'emploi, les avantages sociaux, le développement professionnel et l'avancement de carrière. À l'exception d'un, les entretiens ont été enregistrés sur un support audio, et les passages importants ont été transcrits³. Tous les entretiens ont été conduits entre mars et août 2016.

³ Seul un participant a demandé que son entretien ne soit pas enregistré.

PRINCIPAUX RÉSULTATS

La présente étude s'intéresse aux expériences des jeunes travailleurs en début de carrière dans le secteur sans but lucratif en Ontario. De nature exploratoire, elle offre un aperçu fort intéressant des expériences vécues par des jeunes pendant et après l'aboutissement de leur recherche d'un emploi dans le secteur et permet de saisir comment ces expériences influencent la capacité des organismes d'attirer et de retenir de jeunes travailleurs à long terme. Fait à noter : l'étude porte sur un échantillon de commodité de la grande région de Toronto, composé majoritairement de jeunes travailleurs dans des organismes de petite taille. Les expériences rapportées par de jeunes travailleurs dans des organismes de grande taille situés dans d'autres régions pourraient différer des résultats obtenus dans le cas présent. De plus, l'étude se concentre sur les jeunes travailleurs et ne tient pas compte des expériences d'autres employés qui font leurs premiers pas dans le secteur sans but lucratif, p. ex. les nouveaux arrivants ou les travailleurs expérimentés en transition de carrière.

Pourquoi les jeunes veulent-ils travailler dans le secteur sans but lucratif?

Un élément a marqué l'ensemble des entretiens comme un fil rouge, soit la passion des participants pour le travail dans le secteur sans but lucratif et leur désir sincère de faire œuvre utile. À maintes reprises, ils nous ont raconté des expériences formatrices, leurs liens personnels avec une cause et les motivations derrière leur choix d'employeur. Ils nous ont parlé de l'attrait du travail caritatif pour ce qui est de la possibilité de faire une différence et d'assumer diverses responsabilités. C'est cette passion qui façonne leur regard sur le secteur et la manière dont ils interprètent leurs expériences de travail.

La passion pour la cause



Les gens travaillent pour différentes raisons. Certains ne le font que pour l'argent, mais pas moi. J'y mets tellement de

temps que je ne pourrais faire quelque chose sans en être complètement passionné.

Les jeunes sont nombreux à s'intéresser au milieu de travail qu'est le secteur sans but lucratif parce qu'ils sont passionnés de l'idée de contribuer à faire avancer les causes qui leur tiennent à cœur. Généralement, les participants disent avoir pris conscience de « leur » cause à un jeune âge, pendant leurs études, par l'intermédiaire d'amis ou d'un membre de leur famille, ou en participant à des activités communautaires. Ils ont ensuite continué à militer pour cette cause comme bénévoles ou pendant un stage d'études au sein d'organismes de bienfaisance ou sans but lucratif. Cette occasion leur a permis de comprendre qu'ils pouvaient faire un travail rémunéré lié à la cause de leur choix. La *priorité accordée à la cause* qui sous-tend le raisonnement des jeunes travailleurs est importante en ce qu'elle peut rendre les jeunes réticents à explorer d'autres options qui ne sont pas directement liées à leur cause. Ainsi, dès le début de leur carrière, les jeunes perçoivent le travail sans but lucratif uniquement par le prisme de leur cause et ne sont probablement pas conscients des occasions offertes dans d'autres parties du secteur, ou ne savent pas comment les saisir. En fait, peut-être ne considèrent-ils même pas que la cause de leur choix et les organisations qui y sont associées fassent partie d'un secteur beaucoup plus vaste. Par conséquent, beaucoup de jeunes à la recherche d'un emploi ignorent tout le spectre des possibilités de travail dans le secteur sans but lucratif et, sans le vouloir, limitent leurs choix.

Le désir de créer du changement



Nous faisons de ce monde un endroit meilleur. Chaque personne qui vient ici apprend [de nouvelles compétences], alors, nous faisons du bien, tant à ces individus qu'à la société et à l'environnement.

Beaucoup de gens travaillent dans le secteur sans but lucratif parce qu'ils se préoccupent du monde autour d'eux, et on y compte de brillants innovateurs et penseurs.

Les jeunes d'aujourd'hui cherchent un travail dans lequel ils peuvent faire une différence et qui correspond à leurs valeurs. Pour concrétiser cette ambition,

ils cherchent des emplois leur permettant d'améliorer les conditions de vie dans leur collectivité et de constater les résultats positifs de leur travail. Les participants à notre étude n'étaient cependant pas de l'avis que seul le secteur sans but lucratif leur offre la possibilité d'accomplir un travail d'importance. Selon eux, les secteurs public et privé ont le même potentiel. Ils sont tout de même nombreux à exprimer une certaine préférence pour le travail dans un OSBL qu'ils considèrent comme mieux placé pour remettre en question les systèmes d'oppression et causes fondamentales des inégalités. Ils jugent également que ce travail correspond davantage à leurs valeurs personnelles, soit de contribuer au bien-être de la société.

Flexibilité et responsabilités multiples



J'adore la flexibilité. Elle peut devenir lourde à porter, mais j'aime pouvoir travailler en dehors des structures rigides.

Nous sommes très vifs d'esprit et flexibles, et il existe une tonne de possibilités pour réaliser des projets formidables, des projets plus difficiles à concrétiser dans une organisation complexe.

Les jeunes s'intéressent particulièrement aux emplois qui les exposent à différentes tâches et leur offrent un milieu de travail flexible et dynamique. Ils se montrent reconnaissants lorsqu'on leur confie de nouvelles responsabilités et problèmes à résoudre pour, entre autres, relever un défi en lien avec les nouvelles technologies, créer le budget d'un programme ou rédiger une demande de financement pour la première fois. Ils apprécient un bon rythme de travail et apprendre sur le tas. Les participants accordent beaucoup de valeur à la flexibilité, p. ex. la possibilité de suivre un horaire flexible, de travailler à distance et d'adopter un style de travail et une structure organisationnelle non traditionnels. Ils aiment avoir l'espace nécessaire à la créativité et proposent des solutions innovatrices à différents problèmes. Ils sont plusieurs à penser que les secteurs public et privé sont moins propices à ces formes de flexibilité, ce qui, à leurs yeux, rend le secteur sans but lucratif encore plus attrayant. Toujours est-il que cette flexibilité, lorsqu'elle n'est pas accompagnée d'un encadrement adéquat ou d'une certaine stabilité

d'emploi, peut créer de l'ambiguïté et causer du stress et la perte de motivation chez les jeunes travailleurs.

Mettre le pied dans la porte, tout un défi

Malgré le haut degré de motivation qui les amène à travailler dans le secteur des OSBL, les jeunes travailleurs témoignent des difficultés énormes à obtenir un premier emploi stable et rémunéré. Évidemment, il n'a jamais été facile de décrocher un premier poste rémunéré, quels que soient le secteur et la période de temps. Toutefois, les jeunes d'aujourd'hui qui souhaitent travailler pour un OSBL semblent être confrontés à des défis particulièrement lourds. Cette réalité peut pousser de jeunes travailleurs au grand talent à tenter leur chance ailleurs et semer le doute chez les personnes ayant réussi à occuper un poste d'entrée quant à la viabilité d'une carrière dans le secteur sans but lucratif.

La profusion d'emplois instables et non rémunérés

Les postes d'entrée ne sont pas nombreux, et en même temps, on a tendance à les pourvoir avec des bénévoles. Dans le secteur, les postes qu'on offrirait à de nouveaux diplômés sont proposés à des bénévoles.



C'est paradoxal que tout le monde veuille des employés avec une expérience de travail démontrée, mais que les expériences de travail non rémunéré soient si peu considérées.

C'est comme une porte tournante : les gens restent pendant un contrat, puis partent. Après, le prochain groupe arrive, reste pendant un contrat, puis part.

Plusieurs participants affirment que les postes d'entrée sont moins nombreux dans le secteur sans but lucratif que dans les secteurs privé et public parce que les OSBL ont souvent recours aux bénévoles pour pouvoir les postes qui, dans d'autres secteurs, seraient dotés d'un salaire de premier échelon. Ils estiment d'ailleurs que cette situation, qui représente un véritable obstacle aux jeunes chercheurs d'emploi, va s'accroître considérant l'importance accordée au recrutement et à la mobilisation de bénévoles très qualifiés. On est donc peu surpris d'apprendre

l'existence, aux dires des participants, d'une nouvelle norme selon laquelle les jeunes à la recherche d'un emploi dans le secteur font du bénévolat dans le but d'acquérir de l'expérience pertinente, de développer leurs compétences et, en fin de compte, d'accroître leurs chances d'embauche. Pourtant, bien que leurs expériences bénévoles aient démontré que les organismes reconnaissent leur contribution et ne peuvent s'en passer, plusieurs des participants rapportent que pendant leur recherche d'emploi, ils ont eu l'impression que systématiquement, les organismes n'ont pas accordé la même importance à ces expériences bénévoles qu'à des expériences antérieures de travail rémunéré. Malgré les nombreuses possibilités de gagner de précieuses expériences à titre de bénévole, ils considèrent qu'il demeure extrêmement difficile de mettre à profit ce bagage de connaissance pour décrocher un travail avec salaire.

Outre le recours récurrent aux bénévoles, les participants affirment que les organismes sont de plus en plus nombreux à pourvoir des postes d'entrée sur une base contractuelle. Les employés sous contrat à court terme (c'est-à-dire de moins d'un an) se voient alors contraints de jongler avec plusieurs projets auprès de différents employeurs ou d'accepter une suite de contrats à court terme d'un seul organisme sans garantie de renouvellement. Même les travailleurs avec un contrat à long terme, qui jouissent d'une certaine stabilité, indiquent que les conditions de leur contrat peuvent avoir des conséquences non escomptées au fil du temps. Il est notamment question d'une stagnation de leurs responsabilités et de leur salaire pendant la durée du contrat, puisque ces postes sont souvent rattachés au financement d'un projet. Cette réalité a une incidence sur l'ampleur des responsabilités, souvent plus limitées. De plus, comparée à la réalité des employés réguliers, cette situation peut restreindre les interactions avec les autres domaines d'activités de l'employeur et rendre plus difficile la transition vers des postes plus avancés au sein de l'organisation.

Une compétition féroce pour des emplois de bonne qualité



On voit des situations où une personne arrive avec des compétences polyvalentes et beaucoup d'expériences pertinentes, [mais l'organisation] cherche une personne avec une expérience très précise, qui peut immédiatement entrer dans le feu de l'action.

On parle des jeunes qui veulent travailler dans le secteur comme s'ils n'ont ni l'aptitude ni les compétences nécessaires, mais [on] oublie qu'on ne les avait pas non plus, il fallait les enseigner. Si l'on pense que nous ne sommes pas à la hauteur de l'emploi, c'est parce qu'on ne nous a pas encore donné la chance de faire nos preuves.

La rareté des postes d'entrée dans les OSBL combinée à un marché du travail hautement compétitif à l'intérieur et à l'extérieur du secteur a donné lieu à une vive concurrence parmi les chercheurs d'emploi. Les employeurs ont donc l'embaras du choix et peuvent se montrer très sélectifs. Ainsi, bien que la génération qui entre sur le marché du travail actuellement se distingue par un niveau de scolarité sans précédent, les employeurs attachent une grande importance aux compétences et expériences directement applicables dans le cas des postes d'entrée. Les participants à l'étude se disent désavantagés par cette approche alors qu'ils font leur début sur le marché du travail et possèdent des expériences et compétences transférables plutôt que directes.

Qui plus est, de l'avis des participants, les employeurs formulent des attentes de plus en plus irréalistes en ce qui concerne l'éducation, au point où leurs exigences dépassent celles de l'emploi et ajoutent aux difficultés d'entrer sur le marché du travail. L'offre y est telle que les employeurs du secteur sans but lucratif (comme ceux d'autres industries) exigent des diplômes supérieurs, certificats et autres formations obtenus à grand coût, sans égard aux exigences réelles du poste. Là où, il y a quelques années, un diplôme de premier cycle ou un diplôme collégial aurait été suffisant, on exige aujourd'hui un diplôme d'études supérieures. D'autres certifications que, dans le passé, les candidats pouvaient obtenir après leur arrivée en fonction, souvent avec l'aide de l'employeur, font aujourd'hui partie des préalables. Les jeunes travailleurs actuels ont donc l'impression d'avoir beaucoup moins accès à des possibilités de développement rémunérées que les générations précédentes au moment d'entrer sur le marché du travail. Compte tenu de la concurrence énorme, certains participants se voient contraints de poursuivre des études supérieures ou des formations supplémentaires même s'ils pensent que ces diplômes ne les rendront pas plus aptes au travail qu'ils souhaitent exercer, pas plus que leurs concurrents.

Rester dans le secteur, une route parsemée d'embûches

Même après avoir réussi à décrocher un emploi stable, les jeunes travailleurs continuent à se heurter à plusieurs obstacles qui compromettent leur avenir dans le secteur. À cet égard, les participants à notre enquête réfutent l'opinion largement répandue selon laquelle les OSBL perdent inévitablement les meilleurs talents au bénéfice des secteurs public et privé offrant des possibilités plus alléchantes et des avantages plus intéressants. Ils se disent plutôt poussés graduellement vers la porte du secteur sans but lucratif par l'accumulation constante des difficultés. Les organismes qui misent sur la rétention des jeunes travailleurs doivent comprendre qu'il est possible de pallier une bonne partie de ces difficultés à faible coût, voire sans aucun investissement financier.

Gestion du rendement et attentes ambiguës



Il n'existe pas de règles... Il est difficile de savoir à qui il faut parler, et on dirait qu'il n'y a aucune procédure en place pour faire les choses.

Je pense qu'aucun de mes collègues ne sait ce que je fais.

La plupart des participants jugent que la gestion du rendement telle qu'exercée par les OSBL est empreinte d'ambiguïté. Généralement, ils qualifient les pratiques et processus en place de sporadiques et informels et font état d'absence de rétroaction, ce qui empêche une évaluation objective de leur travail et peut causer de la frustration et de l'anxiété. Même dans les organisations dotées d'un processus plutôt formel, ce dernier est conçu de façon très unidirectionnelle. Les participants se disent incapables de proposer des idées quant au style de supervision et au soutien qu'ils souhaitent recevoir de la part de leur superviseur. Souvent, ces éléments comptent parmi les principales raisons qui les avaient amenés à quitter un emploi dans le secteur sans but lucratif dans le passé.

L'absence d'exigences concrètes au sujet d'un emploi particulier constitue un autre élément soulevé par les participants. Plusieurs d'entre eux n'ont pas reçu d'orientation ou de description de poste officielle lors de leur entrée en fonction, ni d'information complète pour savoir comment leur rendement sera évalué. Cette situation devient d'autant plus probable pour les participants

qui ont agi comme bénévole pour leur employeur actuel ou qui ont acquis de l'expérience dans un rôle semblable auprès d'un autre OSBL. Le manque de clarté lors de leur entrée en fonction empêche les jeunes travailleurs de bien saisir ce qu'ils doivent accomplir pour réussir. À long terme, ceci donne lieu à de la frustration et des occasions manquées, tant pour les employés que pour leurs superviseurs.

Cheminement de carrière vague



Mon plus grand problème, c'est que je ne sais jamais ce que je vais faire après, parce que je fais un travail de niche. Mes compétences sont transférables, mais je me demande où aller et lesquelles de mes compétences je devrais développer.

Il n'y a pas d'argent pour faire du développement professionnel... Ce n'est qu'une jolie phrase dont on parle pendant les évaluations de rendement.

On reconnaît généralement que les possibilités de promotion à l'intérieur d'une organisation sont plus limitées dans le secteur des OSBL que dans les secteurs public et privé. Pour faire progresser leur carrière, les jeunes travailleurs sont normalement contraints d'obtenir des postes plus avancés dans d'autres organisations. Cette réalité est bien acceptée par les participants; or, ils se montrent critiques à l'égard du processus qu'ils jugent trop difficile et opaque. Ainsi, plusieurs déclarent que la portée de leurs responsabilités et tâches quotidiennes dépasse de loin celle indiquée dans leur description d'emploi, et bien qu'il ne soit pas rare de constater certaines différences entre la description théorique et l'application pratique des tâches, les écarts décrits par les participants sont significatives. De plus, les employeurs, quoique ouverts à l'augmentation des responsabilités, se montrent réticents à formellement reconnaître le changement du rôle et les nouvelles responsabilités que les jeunes acceptent d'assumer. Plusieurs participants font donc état d'un décalage entre leurs responsabilités et la reconnaissance dont l'organisation leur témoigne, entre autres par la désignation de leur emploi, ce qui les rend incertains quant aux emplois plus avancés pour lesquels ils se qualifiaient et auxquels ils peuvent aspirer.

Souvent, les activités de développement permettent de mieux définir un cheminement professionnel. L'importance de ces activités ne fait aucun doute dans le secteur sans but lucratif; or, les ressources financières ne permettent souvent pas de passer de la parole aux actes. La majorité des participants déclarent avoir reçu très peu ou aucun soutien de la part de leur employeur à ce sujet. Lorsque des ressources sont disponibles, il n'est souvent pas clair comment on peut les accéder ou pour quel type de développement professionnel elles peuvent être utilisées. Enfin, lorsque les employés bénéficient d'activités de développement professionnel, celles-ci sont orientées vers leur rôle actuel et ne permettent que très peu de véritablement développer les compétences requises pour des postes supérieurs. Devant la pression de rester à la hauteur d'un marché du travail très compétitif, une pression que la plupart des participants disent ressentir, ils se mettent eux-mêmes à la recherche de formations leur permettant d'acquérir de nouvelles compétences, souvent à leurs frais.

Insécurité financière



D'un côté, je suis célibataire et je n'ai pas de famille à nourrir, ce qui facilite les choses. De l'autre côté, tant que j'occuperai cet emploi, je ne pourrais jamais en avoir. C'est ça, je veux faire ce genre de travail pour venir en aide aux autres et rendre ce monde meilleur, mais en même temps, j'ai la trentaine et j'ai aussi d'autres priorités dans ma vie.

Je n'ai eu qu'un emploi avec des avantages sociaux – celui qui était vraiment pourri [et que j'ai mentionné tout à l'heure]. C'est pourquoi j'ai eu tant de difficulté à le quitter, les avantages sont tellement importants.

Outre le manque de clarté en ce qui concerne les exigences liées à l'emploi et le cheminement de carrière, c'est l'insécurité financière qui cause des soucis aux jeunes travailleurs dans le secteur sans but lucratif. La majorité d'entre eux arrivent à peine à boucler leur mois avec les salaires qu'ils gagnent et ne peuvent absorber des dépenses supplémentaires. Autrement dit, avoir des enfants, s'acheter une maison et faire des économies pour l'avenir est hors de portée. Pour ces personnes

dans la vingtaine ou la trentaine, qui ont, ou aimeraient avoir, des enfants ou qui doivent s'occuper d'un membre âgé de la famille, cette réalité à de quoi de terrifiant. Après avoir passé un certain temps à travailler sans rémunération ni stabilité, elles se sentent particulièrement vulnérables et incertaines quant à leur avenir. Tous les participants sont conscients de la réalité financière de leurs employeurs respectifs et des salaires qu'ils sont en mesure d'offrir. Toutefois, ils ont du mal à réconcilier cette situation avec leurs propres soucis financiers, d'autant plus que les responsabilités de leur travail ne cessent d'augmenter.

La majorité des participants, y compris ceux dans des postes permanents à temps plein, affirment ne pas recevoir d'avantages sociaux, que ce soit en matière de santé ou de pension. Ils sont donc plusieurs à dépendre de leur partenaire, employé dans les secteurs public ou privé, pour avoir accès à de tels avantages. Ceux qui ne peuvent y avoir accès de cette manière se passent souvent de traitements médicaux. Quelques personnes ont déjà dû limiter leurs options de travail dans le secteur sans but lucratif en raison de problèmes de santé. Pour ce qui est des économies de retraite, ils sont nombreux à en parler comme d'un rêve inatteignable.

Les pratiques de financement montrées du doigt



Un jour, les fonds affluent, puis le lendemain, votre organisation se voit retirer son financement, la concurrence est grande et féroce, et comme tous ces éléments influencent la santé financière de l'organisation, personne n'est vraiment en sécurité.

La question salariale est vraiment problématique pour moi. J'ai même déjà pensé à accepter une réduction de salaire parce que c'est tellement difficile de trouver des fonds sans condition pour financer mon salaire.

De l'avis de presque tous les participants, les pratiques et politiques de financement actuelles constituent un facteur clé expliquant les difficultés qu'ils vivent par rapport à leur situation d'emploi. Ils les rendent en bonne partie responsables des mauvaises conditions d'emploi, comme le manque

de stabilité et l'abondance de contrats à court terme, l'absence de prestations-maladie et de régime de retraite et les ressources limitées pour les activités de développement professionnel. Cependant, malgré la presque unanimité à ce sujet, plusieurs participants ont également l'impression que les OSBL pourraient faire mieux pour réclamer de meilleures conditions d'emploi pour leurs employés. Ainsi, ils relatent des situations où les dirigeants d'un organisme ont omis de communiquer avec un bailleur de fonds dans le but de négocier de meilleures conditions pour un poste nouvellement créé ou de chercher à retenir d'excellents employés qui, initialement, avaient été embauchés par le biais de programmes d'emploi financés par le gouvernement. Aux yeux des participants, les dirigeants dans le secteur ont la responsabilité de collaborer et de travailler de manière transparente avec les bailleurs de fonds afin d'encourager des pratiques de financement qui favorisent des conditions d'emploi stables.

RECOMMANDATIONS



Je ne pourrais rien dire [aux dirigeants du secteur] qu'ils ne savent pas déjà... mais je leur dirais d'y réfléchir plus souvent, en fait, tous les jours. De réfléchir à leur position par rapport à celle des employés qu'ils gèrent, car je pense que parfois, ils oublient qu'ils ont un emploi assuré.

Les jeunes travailleurs qui recherchent un emploi stable et souhaitent s'épanouir dans le secteur sans but lucratif font face à des difficultés considérables et nombreuses. Selon les informations obtenues par l'entremise de nos entretiens, les organismes doivent prendre conscience de ces difficultés et faire des efforts pour ajuster leurs façons de faire afin de recruter et de retenir ces jeunes travailleurs. Cette tâche peut paraître intimidante pour les organismes considérant les contraintes auxquelles ils sont soumis; or, il existe des gestes simples qu'ils peuvent adopter sans avoir recours à des ressources externes. Ce chapitre fait place aux recommandations que les dirigeants et employés d'OSBL pourront mettre en œuvre à court et à moyen terme à l'intérieur même de leur organisation afin d'améliorer leurs pratiques de recrutement et le taux de rétention des jeunes travailleurs.

1. Lever les barrières qui empêchent les jeunes travailleurs d'entrer dans le secteur sans but lucratif

Les OSBL disposent de plusieurs moyens pour simplifier la transition des jeunes entre l'école et un emploi dans le secteur sans but lucratif. Ainsi, ils peuvent faciliter l'accès à des postes d'entrée rémunérés et limiter au minimum la nécessité d'accepter des rôles bénévoles et contrats avant d'obtenir un emploi stable avec salaire.

Préciser l'objectif des rôles bénévoles et contractuels

En créant des postes bénévoles ou des emplois contractuels de bonne qualité, qu'ils soient de courte ou de longue durée, on peut offrir aux

jeunes travailleurs une expérience améliorée qui leur confère une première impression positive du secteur et leur permet de faire une véritable contribution. C'est ce qui renforcera leur motivation de continuer à travailler au sein du secteur.

- **Fournir une description d'emploi.** Mettez sur papier l'ensemble des tâches et responsabilités qu'un bénévole ou employé contractuel doit assumer. De plus, mettez à sa disposition la description des responsabilités de son superviseur immédiat, y compris les détails concernant la manière dont le bénévole ou l'employé contractuel doit rendre compte de ses activités. Réviser la description d'emploi dès l'entrée en fonction de la personne et continuez à la réviser sur une base régulière et préétablie (dans le cas d'un contrat avec salaire à court terme, réviser le document au moment de renouveler le contrat). Pour le personnel contractuel, la révision de la description d'emploi présente une occasion pour déterminer si la rémunération fixée devrait être augmentée compte tenu d'un éventuel élargissement des responsabilités.
- **Offrir une orientation et de la formation.** Aidez les bénévoles et employés contractuels qui se joignent à votre équipe à connaître rapidement leur rôle et l'organisation en leur offrant des séances d'orientation et de formation. Même s'ils connaissent votre organisme en raison d'expériences antérieures ou s'ils ont occupé des rôles similaires dans le passé, ils ont besoin d'une orientation et d'une certaine formation afin de se doter des outils nécessaires pour réussir dans leur nouvel emploi. Profitez de l'occasion pour évaluer les besoins en formation de l'employé et proposer des solutions.
- **Favoriser la gestion du rendement et le développement professionnel.** Développez des pratiques communes en ce qui concerne l'évaluation de rendement des bénévoles et employés contractuels, ainsi que des mesures de rendement propres à leurs emplois. Prenez le temps de discuter régulièrement de leurs objectifs professionnels et étudiez les possibilités d'aligner ces objectifs avec leur rôle actuel ou d'autres occasions au sein de l'organisation. Si leurs objectifs de

développement ne correspondent pas aux possibilités de croissance et d'avancement offertes à l'intérieur de l'organisation, aidez-les à se construire un réseau de connaissances dans le secteur en les mettant en contact avec des professionnels d'autres organismes.

- **Faire appel aux bénévoles et employés contractuels de manière transparente et délibérée.** Lorsque vous faites appel à des bénévoles et employés contractuels pour accomplir un travail, faites-le de façon délibérée et non pour remplacer un emploi régulier. Un OSBL peut se voir imposer des pénalités financières importantes s'il embauche une personne à titre de fournisseur contractuel indépendant dans le but d'éviter le paiement de prestations et de cotisations aux régimes de retraite et d'assurance-emploi (Conseil RH, s.d.).

Favoriser des pratiques d'embauches adaptées aux jeunes travailleurs

Les OSBL peuvent utiliser des pratiques d'embauche mieux adaptées à la réalité des jeunes travailleurs. De telles pratiques faciliteraient l'accès des jeunes aux occasions offertes dans le secteur en remettant en question les façons de faire actuelles qui désavantagent les jeunes candidats et en limitant les facteurs qui les découragent de postuler à des emplois rémunérés.

- **Se limiter aux exigences nécessaires à l'exécution des tâches.** Sur votre affiche d'emploi, n'indiquez que la formation scolaire, les exigences et l'expérience réellement nécessaires pour bien exécuter les tâches liées à l'emploi. Dans le cas des postes d'entrée, portez une attention particulière à mettre l'accent sur les compétences clés plutôt que d'énumérer toutes les connaissances et qualifications imaginables. Cette approche favorisera les jeunes travailleurs qui disposent souvent de compétences et d'expériences polyvalentes et transférables, et les encouragera à soumettre leur candidature. Évitez également de formuler des exigences arbitraires afin de limiter le nombre de candidatures à évaluer. Si vous craignez que le nombre élevé de candidatures fasse augmenter la charge de travail des employés responsables, planifiez plus de temps pour les processus d'embauche. Il s'agit d'un investissement

payant puisqu'il permettra, à long terme, d'économiser des dépenses en matière de ressources humaines.

- **Rédiger des affiches d'emploi limpides et compréhensibles.** Évitez les malentendus et faites gagner du temps aux candidats potentiels et employés responsables du recrutement en utilisant un langage clair et compréhensible sur vos affiches d'emploi. Ces dernières devraient être rédigées de manière à faciliter la compréhension même des personnes qui sont nouvelles sur le marché du travail. Seuls les postes conçus pour les candidats avec peu ou pas d'expérience devraient être marqués comme postes d'entrée. Si les candidats doivent démontrer de trois à cinq ans d'expérience dans un emploi rémunéré, il ne s'agit pas d'un poste d'entrée. Pour les postes de premier échelon, demandez-vous s'il est vraiment nécessaire d'exiger de l'expérience dans un emploi avec salaire.
- **Indiquer l'échelle salariale sur l'affiche d'emploi.** En indiquant l'échelle salariale sur l'affiche d'emploi, vous permettez aux candidats intéressés d'évaluer si leur candidature en vaut la peine et si la fourchette de rémunération leur permet de mener la vie qu'ils souhaitent. Encore une fois, le gain d'efficacité pour les candidats et le personnel responsable du recrutement est significatif. S'il est actuellement impossible d'afficher publiquement les échelles salariales en vigueur dans votre organisation, investissez des efforts pour faire adopter cette pratique. Entretemps, abordez la question de l'échelle salariale le plus tôt possible dans le processus d'embauche.
- **Créer une procédure pour considérer la candidature de bénévoles pour des emplois au sein de l'organisation.** Les OSBL doivent tenir compte de la possibilité que certains de leurs jeunes bénévoles puissent convoiter un de leurs postes et s'assurer de bien gérer le processus afin d'éviter de compromettre de précieuses relations. C'est pourquoi il importe de mettre en place des politiques et pratiques transparentes précisant comment les candidatures provenant des bénévoles sont traitées dans un processus d'embauche et de s'assurer que les personnes concernées en prennent connaissance. De plus, il faut apporter un soin

particulier à communiquer de manière respectueuse et rapide avec les candidats-bénévoles. Ces derniers doivent avoir l'impression qu'on les traite avec respect et que leur candidature est prise au sérieux, sans égard du résultat final.

- **Augmenter le nombre de postes d'entrée.** Considérez de transformer des postes d'entrée pour bénévoles et les stages non rémunérés en poste avec salaire. Plus il y aura de postes d'entrée rémunérés, plus grand sera le bassin de jeunes travailleurs provenant de différents milieux, qui pourront obtenir un emploi rémunéré dans le secteur sans but lucratif. Prenez l'engagement de créer des postes contractuels dotés de conditions convenables et prévisibles comme ceux financés par le programme Emploi d'été Canada. Des possibilités récurrentes comme celles-là sont plus faciles à planifier, entre autres sur le plan financier, pour les organismes et les jeunes travailleurs.

2. Traiter les jeunes travailleurs de manière à favoriser leur maintien au sein du secteur sans but lucratif

Les OSBL peuvent surmonter les problèmes de plus en plus nombreux qui poussent les jeunes travailleurs à tourner le dos au secteur sans but lucratif en les traitant de manière à favoriser leur maintien au sein du secteur. En leur offrant une expérience positive, les organismes renforcent la capacité du secteur à retenir et à faire avancer les jeunes qualifiés et favorisent le développement d'une « pépinière » de talents propre au secteur.

Reconnaître l'importance de l'apprentissage et encourager le développement

Les OSBL sont bien placés pour encourager et développer une culture d'apprentissage et d'échanges intergénérationnels qui voit l'ensemble de leurs employés, quels que soient leur âge et le stade de leur carrière, apprendre ensemble et les uns des autres. En effet, les organismes créent un avantage compétitif par rapport à d'autres organisations lorsque leurs employés apprennent à s'adapter, se développent et ressoudent des problèmes en mettant l'accent sur la collaboration et l'efficacité.

- **Déterminer les exigences pour chaque poste et aider les employés à les relever.** Pour favoriser à la fois la reconnaissance de l'importance et l'encouragement de l'apprentissage et du développement, assurez-vous, dans un premier temps, que le jeune travailleur et son superviseur s'entendent sur les exigences attachées à son emploi et sur ce qui déterminera son succès dans ce rôle. Développez aussi des mesures de rendement précises que vous devriez revoir sur une base régulière et récurrente. Cette révision peut être complétée, mais non remplacée, par des vérifications informelles et fréquentes. Ainsi, on minimise les risques d'ambiguïté tant pour l'employé que pour le superviseur et on s'assure que les deux ont la même compréhension du progrès de l'employé en matière de rendement.
- **Reconnaître formellement l'évolution d'un poste.** Adoptez des méthodes formelles pour reconnaître l'évolution du poste occupé par un employé ainsi que l'augmentation des responsabilités assumées depuis son arrivée en fonction. Parmi les méthodes les plus répandues, on peut procéder à un changement du titre du poste ou à une augmentation de la rémunération. Lorsque les ressources de l'organisation ne permettent pas de reconnaître financièrement le progrès de l'employé ou si vous êtes incertain quant à la meilleure façon de reconnaître la croissance et les réalisations personnelles de l'employé, demandez-lui quel geste de reconnaissance il aimerait recevoir.
- **Encourager et développer le sens du leadership.** Le leadership est une qualité qui se développe et que vous pouvez encourager parmi vos employés, sans égard pour leur âge ou le stade de leur carrière. Offrez aux jeunes travailleurs des occasions concrètes de se charger de certaines tâches et de s'exercer dans des rôles de responsabilité. Dans un organisme centralisé, une telle démarche pourrait nécessiter d'apporter certains changements au processus de prise de décision et aux employés participants. De plus, montrez en exemple les attributs positifs du leadership et encouragez le mentorat et l'échange intergénérationnels au sein de votre organisme et à l'échelle du secteur.

- **Appuyer la planification de carrière.** Favorisez l'engagement des jeunes travailleurs en élaborant avec eux un plan de carrière et en les aidant à atteindre leurs objectifs. Assurez-vous qu'ils connaissent bien l'ensemble des possibilités existantes dans le secteur sans but lucratif, surtout si leurs expériences de travail et de bénévolat se limitent à une cause ou à un sous-secteur en particulier. Offrez-leur l'occasion de participer à des activités, formations et discussions avec des employés de votre et d'autres OSBL.

Adopter de meilleures pratiques et une meilleure planification en matière de rémunération

Souvent, un minimum de ressources financières, voire aucune, sera suffisant pour offrir aux jeunes une meilleure expérience de travail. Cela dit, sans salaire qui leur permet de mener un train de vie raisonnable, ils ne pourront poursuivre leur carrière dans le secteur. Tant les organismes que leurs employés sont gagnants si l'équipe de direction choisit d'adopter une démarche stratégique et à long terme sur le plan de la rémunération.

- **Tenir compte du potentiel de croissance.** Au moment de déterminer le salaire associé à un emploi, soyez prévoyant et permettez-vous une marge de manœuvre pour de futures augmentations salariales, y compris des travailleurs contractuels. Souvent, ces employés connaissent une évolution de leurs rôles et responsabilités au fur et à mesure qu'ils démontrent leurs compétences et que de nouvelles possibilités s'offrent à eux. Gardez à l'esprit qu'une augmentation des responsabilités devrait être accompagnée d'une hausse salariale. Même si elle s'avère très modeste, une telle hausse peut améliorer la situation financière de l'employé et dissiper l'impression que son salaire est figé.
- **Favoriser une approche transparente au sujet des augmentations salariales et promotions.** Développez des politiques et pratiques claires et transparentes pour informer les employés de la façon dont les augmentations salariales et promotions sont décidées. Ces outils permettront d'assurer une gestion intentionnelle et équitable

des augmentations et promotions dans l'ensemble de l'organisation. Les employés, quant à eux, seront en mesure de mieux planifier leur avenir et vivront moins d'incertitude en ce qui concerne leur avancement au sein de l'organisation.

- **Étudier et établir des paramètres en matière de rémunération.**
Faites des recherches sur les normes actuelles en matière de rémunération et d'avantages sociaux. Sur la base des résultats, tentez d'établir un système propre à votre organisation. Consultez des rapports sur les salaires versés dans le secteur sans but lucratif, mais également des études portant sur les secteurs public et privé afin d'évaluer la place de votre régime de rémunération par rapport à d'autres organisations. Si nécessaire, mettez en place un plan pour rendre votre régime plus compétitif. Si vous pensez que votre organisation n'est pas en mesure financièrement d'offrir des prestations de santé et de retraite à ses employés à l'heure actuelle, faites des recherches pour avoir l'heure juste en ce qui concerne les coûts associés à un tel régime.
- **S'engager à procéder à une révision salariale tous les deux ans.**
Amenez votre conseil d'administration et l'équipe de direction à s'engager à tenir une révision de la rémunération du personnel au moins tous les deux ans. Développez des indicateurs afin de permettre à votre organisation de travailler à offrir une rémunération équitable et compétitive à l'ensemble des employés. L'outil *Decent Work Charter and Checklist* créé par les Toronto Neighbourhood Centres (Ontario Nonprofit Network, 2016) constitue un bon point de départ. Cette approche en matière de rémunération aide à mettre en place un processus de révision complète et permet de voir la rémunération non seulement sous l'angle des coûts organisationnels, mais également sous celui des éléments qui contribuent à la viabilité générale de l'organisation.
- **Réclamer une meilleure rémunération au nom des employés.**
Saisissez différentes occasions pour réclamer une meilleure rémunération au nom de vos employés. Pour ce faire, engagez un

dialogue avec vos bailleurs de fonds afin de déterminer comment leurs pratiques de financement pourraient contribuer à offrir des emplois de qualité dans le secteur. Dans le même ordre d'idées, intégrez des salaires équitables et compétitifs dans vos demandes de subventions plutôt que de réduire le plus possible cette partie du budget proposé. Si de telles pratiques étaient plus répandues, l'équité salariale pourrait aspirer à devenir la norme dans l'ensemble du secteur.

CONCLUSION

Les jeunes travailleurs jouent un rôle de premier plan dans nos efforts de créer un secteur sans but lucratif dynamique et à grand impact. Les résultats de cette enquête démontrent que les OSBL auraient tort de considérer comme une fatalité la perte de jeunes employés talentueux au profit d'autres organisations ou secteurs. Ils devront plutôt se doter d'outils appropriés pour attirer, retenir et former ces jeunes afin de prévenir un manque de travailleurs qualifiés dans le secteur à l'avenir.

Parmi les mauvaises pratiques décrites par les participants à notre étude, beaucoup témoignent de défis généraux en matière de ressources humaines qui se sont généralisés dans le secteur sans but lucratif. Pour améliorer l'expérience des jeunes travailleurs, voire de tous les employés, quels que soit leur âge ou le stade de leur carrière, les organismes devront amorcer un virage complet en ce qui concerne l'engagement des employés afin de réaliser leur mission.

La marche à suivre : des organisations axées sur la personne

Le concept de l'organisation axée sur la personne trouve de plus en plus d'adeptes dans la littérature traitant du monde des affaires. Des études démontrent que les organisations qui donnent la priorité à leurs employés obtiennent de bien meilleurs résultats (Pfeffer, 1998; Strack, Caye, von der Linden, Quiros & Haen, 2012; Ton, 2014). Une organisation axée sur la personne reconnaît que ses employés sont indispensables pour bâtir sa valeur et son succès, d'où son engagement à offrir une rémunération juste, une stabilité d'emploi et des investissements dans la gestion de rendement ainsi que le développement du leadership et professionnel.

L'approche axée sur le client fait partie de l'ADN du travail sans but lucratif; or, les employés du secteur ne bénéficient pas des mêmes privilèges. Les témoignages des participants à notre étude laissent sous-entendre que de nombreux OSBL peinent à donner la priorité à leurs employés. Pourtant, le secteur a besoin d'une main-

d'œuvre engagée et dévouée pour continuer à relever les problèmes complexes de notre société et atteindre des objectifs ambitieux. L'impact du secteur est tributaire de ses employés, et les employeurs prennent de grands risques en omettant de leur accorder l'importance qu'ils méritent.

Pour appliquer l'approche axée sur la personne dans le contexte de l'emploi des jeunes, les organismes doivent susciter l'intérêt et l'engagement des jeunes travailleurs de façon à les inciter à demeurer au sein du secteur. Ils doivent aussi apprendre à regarder au-delà des fonctions temporaires occupées par une personne et l'aider à se retrouver devant la panoplie de possibilités qu'offre le milieu. Lorsque les employeurs sauront considérer les jeunes employés comme un élément indissociable de leur vision à long terme pour le secteur, ceux-ci seront aussi plus enclins à y trouver leur place.

BIBLIOGRAPHIE

Conseil RH pour le secteur communautaire (s.d.), La dotation : relations de travail non conventionnelles.

Consulté à <http://hrcouncil.ca/info-rh/personnes-competentes-relations.cfm>

Conseil RH pour le secteur communautaire (2008), *Vers une stratégie de la main-d'œuvre pour le secteur bénévole et communautaire au Canada. Rapport n° 2 : Résultats des sondages auprès des employeurs et employés.*

Consulté à http://hrcouncil.ca/main-doeuvre/documents/CRH_EMS_Rapport1.pdf

Ontario Nonprofit Network. (2016), Decent work – Promising practices. Consulté à

<http://theonnc.ca/decent-work-promising-practices/>

Pfeffer, J. (1998), *The human equation: Building profits by putting people first*, Boston: Harvard Business School Press.

Strack, R., Caye, J., von der Linden, C., Quiros, H., & Haen, P. (2012), *From capability to profitability: Realizing the value of people management*, The Boston Consulting Group. Consulté à

<http://www.wfpma.com/sites/wfpma.com/files/Creating%20People%20Advantage%202012%20Focus%20Report-FINAL-31Jul2012.pdf>

Ton, Z. (2014), *The good jobs strategy: How the smartest companies invest in employees to lower costs & boost profits*, Amazon Publishing.