

# LA RELÈVE EN ACTION COMMUNAUTAIRE

UN ENJEU QUI NOUS INTERPELLE TOUS ET TOUTES !



L'ADN DES RESSOURCES HUMAINES



COMITÉ SECTORIEL DE MAIN-D'ŒUVRE  
ÉCONOMIE SOCIALE  
ACTION COMMUNAUTAIRE



4200, rue Adam  
Montréal (QC) H1V 1S9  
Téléphone : 514. 259-7714 sans frais 1 866 259-7714  
Télécopieur : (514) 259-7189  
Site Web : [www.csmoesac.qc.ca](http://www.csmoesac.qc.ca)  
Courriel : [info@csmoesac.qc.ca](mailto:info@csmoesac.qc.ca)

*Le CSMO-ÉSAC est financé par:*

Emploi  
Québec 

Document produit sur la base de l'expertise  
de Pauline Brassard, Groupe BLP

Rédaction et recherches complémentaires :  
Philippe Beaudoin, chargé de projet à la formation  
CSMO Économie sociale et action communautaire

Conception : Odette Trépanier, M.A.,  
chargée de projet Communications, CSMO-ÉSAC

Correction linguistique : Hélène Fima

Photos : Digitalvision, gettyimages.com

© CSMO-ÉSAC, mai 2006

ISBN : 2-922510-37-9

Dépôt légal : Bibliothèque nationale du Québec, 2006  
Dépôt légal : Bibliothèque nationale du Canada, 2006

# LA RELÈVE EN ACTION COMMUNAUTAIRE

---

**UN ENJEU QUI NOUS INTERPELLE  
TOUS ET TOUTES !**

# LISTE DES TABLEAUX

<b>TABLEAU 1</b>	Le salaire horaire des employés-es selon le sexe	17
<b>TABLEAU 2</b>	Répartition des femmes et des hommes dans les organismes communautaires, selon le statut d'emploi	19
<b>TABLEAU 3</b>	Comparaison du niveau de scolarité des travailleurs et travailleuses du milieu communautaire et de l'ensemble de la population	21
<b>TABLEAU 4</b>	Répartition des employés-es des groupes communautaires selon le sexe et la catégorie d'âge	23
<b>TABLEAU 5</b>	Répartition des femmes et des hommes dans les organismes communautaires, selon le nombre d'années d'ancienneté	25

# TABLE DES MATIÈRES



<b>AVANT-PROPOS</b>	6
<b>INTRODUCTION</b>	8
<b>Partie 1</b> Nouvel enjeu ! Nouveaux concepts !	10
<b>Partie 2</b> Parler de relève, c'est... prendre en considération les mutations du marché du travail	12
<b>Partie 3</b> Vouloir planifier une relève, c'est... tenir compte de multiples facteurs	14
<b>Partie 4</b> Constituer une relève, c'est... considérer les jeunes... et les moins jeunes	35
<b>CONCLUSION</b>	45

# AVANT-PROPOS

## POUR QUI ET POURQUOI CE DOCUMENT DE RÉFLEXION SUR LA RELÈVE



Par la réalisation de *La relève : un enjeu qui nous interpelle tous et toutes!*, le CSMO-ÉSAC a voulu : **1) favoriser la réflexion autour des grandes questions portant sur la relève; 2) discerner les caractéristiques propres au secteur communautaire en ce qui concerne la relève; 3) situer la question de la relève dans un contexte d'une pénurie annoncée de main-d'œuvre; 4) identifier certaines pistes d'action.** Il faut donc y voir une amorce de réflexion sur un enjeu que peu d'organismes ont abordé à ce jour.

S'adressant tant aux gestionnaires qu'aux membres des conseils d'administration, ce document de réflexion n'a certes pas la prétention de répondre à toutes les questions et de proposer des « recettes » aux organismes communautaires pour relever le défi de la relève. Il importe aussi de préciser qu'il ne vise pas à expliquer l'état du développement du marché de l'emploi et de la main-d'œuvre au Québec.

Par ailleurs, il a été difficile, dans le cadre d'une réflexion sur la relève, de ne pas tenir compte de la pénurie de main-d'œuvre que l'on nous annonce pour les prochaines années. C'est un

sujet qui semble préoccuper grandement les gestionnaires des ressources humaines, tant dans le secteur privé que dans le secteur public.

Cela dit, il est difficile de prévoir quelles seront les conséquences de cette pénurie de main-d'œuvre sur les organismes communautaires. Bien que préoccupante, cette question n'a pas été abordée sur un ton alarmiste. Nous avons plutôt opté pour des pistes de réflexion et une série de questions adressées aux responsables des organismes communautaires.

Autrement dit, bien que présente dans l'ensemble du document, la question de la pénurie de main-d'œuvre n'est pas le seul angle sous lequel a été – et devrait être – abordée la question de la relève.

**À vous maintenant de vous lancer !**

# MISE AU JEU |

## QUELQUES QUESTIONS POUR METTRE VOTRE GRAIN DE SEL...

Pourquoi la question de la relève semble-t-elle aujourd'hui si préoccupante ?

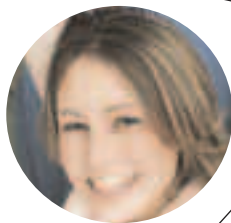


*Pouvons-nous établir des parallèles entre ce qui se passe sur le marché de l'emploi en général et la réalité spécifique des groupes communautaires ?*

- Dans les groupes communautaires, la question de la relève se pose-t-elle au niveau des postes de responsables des groupes ?
- Au niveau des postes d'intervention ?
- Au plan de la représentation dans les instances ?
- À tous les niveaux ?



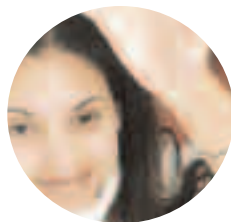
La situation actuelle comporte-t-elle des risques pour le maintien et le développement des groupes et du secteur communautaires comme dans les autres secteurs d'activités ?



Les milieux communautaires ont-ils des avantages et des caractéristiques qui pourraient devenir des atouts pour assurer la relève ?



**QUELLES SERAIENT LES PISTES D'ACTION À ENVISAGER ?**



# INTRODUCTION



Question d'actualité, la planification d'une relève est posée à l'ensemble des organisations québécoises et canadiennes, qu'elles soient privées, publiques ou à but non lucratif (OBNL). Plusieurs auteurEs, chercheurEs et organismes ont commencé à se pencher sur les défis sous-jacents à cet enjeu, notamment en se préoccupant d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre et du transfert des acquis et des savoirs. Dans le milieu communautaire, la question de la relève peut être abordée de diverses façons : le renouvellement des équipes de travail par l'intégration de jeunes ou de nouvelles personnes d'expériences diverses tant au niveau du leadership organisationnel que de l'intervention; le recrutement de nouveaux membres; le renouvellement des bénévoles au sein des conseils d'administration, des comités ou des équipes de bénévoles.

Mais pourquoi, en 2006, parler de relève dans le monde communautaire? Pourquoi en parler aujourd'hui alors qu'il y a 10 ans, il n'en était nullement question? La réponse à ces interrogations tient entre autres au fait que, d'ici une dizaine d'années, il y aura fort possiblement pénurie de main-d'œuvre dans l'ensemble du Québec – ce qui, par ailleurs, sera une réalité à l'échelle occidentale. En somme, au marché d'employeurs des années 1980 à 2000 a succédé un marché d'employés dans les années 2000.

Il ne faut donc pas s'étonner si, dans ce contexte, la relève devient aussi une préoccupation importante dans le milieu communautaire, peut-être même autant que dans les grandes organisations, tant publiques que privées. Dans le secteur communautaire, comme dans les autres secteurs d'activités, la main-d'œuvre vieillit et un bon nombre de ses travailleuses et travailleurs vont, tout comme dans les autres secteurs d'activité, prendre leur retraite.

Cette préoccupation soulève une foule de questions tout aussi pertinentes les unes que les autres. Ainsi :

Quels parallèles pouvons-nous faire entre le marché de l'emploi en général et la réalité spécifique des organismes communautaires?

En terme de relève, le secteur communautaire va-t-il rencontrer des difficultés similaires à celles observées dans les autres secteurs d'activité? Y a-t-il lieu de s'en inquiéter?

Le monde communautaire sera-t-il affecté un peu, beaucoup ou énormément par la pénurie de main-d'œuvre?

Y aura-t-il des défis comparables à relever pour réussir à attirer et à retenir les employéEs dans les organismes communautaires?

Faudra-t-il y voir une menace pour le maintien et le développement des organismes du secteur communautaire?

Comment cela se traduira-t-il dans chacun des sous-secteurs de l'action communautaire? Seront-ils également affectés?

Quelles seront les pistes d'action les plus appropriées?

Le monde communautaire a-t-il des avantages, des caractéristiques distinctes qui, habilement exploités, pourraient devenir des atouts importants par rapport aux autres secteurs d'emploi?



Bien que ces questions ne trouvent pas toutes leurs réponses dans le présent document, elles n'en démontrent pas moins à quel point la question de la relève peut être vaste. En fait, ce document de réflexion sur la question de la relève dans les organismes communautaires a pour objectif principal de fournir à toute personne intéressée par cet enjeu une série d'outils qui lui permettront de :

- ▶ de favoriser la réflexion autour des grandes questions portant sur la relève;
- ▶ de discerner les caractéristiques propres au secteur communautaire en ce qui concerne la relève;
- ▶ de situer la question de la relève dans un contexte d'une pénurie annoncée de main-d'œuvre;
- ▶ d'identifier certaines pistes d'action.

À vous maintenant de vous pencher sur cette question à l'aide de ce qui suit !



# PARTIE 1

## NOUVEL ENJEU ! NOUVEAUX CONCEPTS !



Un nouvel enjeu est généralement accompagné d'une panoplie de concepts. C'est le cas de la relève et des enjeux sous-jacents. Pour vous y retrouver, voici un bref lexique.

### ANALYSE ENVIRONNEMENTALE

L'analyse environnementale a pour but de connaître, le plus justement possible, le contexte dans lequel l'organisation est appelée à évoluer au cours des prochaines années. Il s'agit d'identifier les facteurs d'analyse qui influenceront l'organisation, d'en évaluer les impacts sur la main-d'œuvre et de décider des mesures à prendre pour réduire le niveau de vulnérabilité de l'organisation. Ces facteurs sont de deux ordres :

- **Environnement externe** : taux de chômage, marché du travail, scolarisation, environnement politique et législatif, migrations, immigration, etc.
- **Environnement interne** : conditions de travail, composition de la main-d'œuvre (sexe, âge, statut d'emploi, etc.), mouvements de personnel (départs, congés à long terme), postes vulnérables, structure organisationnelle, etc.

L'analyse environnementale constitue la base de toute **planification de main-d'œuvre** (PMO), laquelle conduira au **plan de relève**.

### ATTRACTION ET RÉTENTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE

Face à une concurrence de plus en plus vive et à une pénurie importante de main-d'œuvre expérimentée, les organisations s'interrogent sur les conditions à mettre en place pour attirer et retenir les ressources humaines les plus qualifiées au sein de leur organisation et ce, peu importe le niveau ou la catégorie d'emploi.

La **capacité d'attraction** dépend de la réputation de l'organisation, du milieu, de la spécialité des titres d'emploi, des conditions de l'emploi, de la culture d'entreprise, de la mission, de la philosophie de gestion, du sens éthique, etc. Dans le but d'actualiser ses modes de recrutement, chaque organisation devrait définir quelles sont ses forces d'attraction.

La **réretention** équivaut à la capacité d'une organisation à mettre en place les mesures nécessaires pouvant réduire l'attrait d'aller travailler chez un autre employeur. Les personnes qualifiées constituent une « denrée » rare. Pour accroître la rétention des employéEs, il faut apprendre à très bien les connaître. Il importe aussi de savoir ce qui les motive.

Les **stratégies de rétention** sont évaluées en fonction de la mission, de la culture organisationnelle, des ressources de l'organisation, de sa position sur le marché de l'emploi. On peut se doter de stratégies d'ensemble pour toute l'organisation et ses employéEs et adopter des stratégies personnalisées pour garder certains individus avec des programmes de formation par exemple.

### CANDIDAT RELÈVE/CANDIDAT ATOUT

UnE **candidate** « **relève** » est un individu qui, par ses compétences, ses connaissances et ses qualités personnelles, peut accéder à un poste supérieur dans l'organisation.

UnE **candidate** « **atout** » est un individu qui, par ses compétences, ses connaissances et ses qualités personnelles constitue un avantage certain pour l'organisation et qui, par sa seule présence, fait la différence au sein de l'organisation.

### PÉNURIE DE MAIN-D'ŒUVRE

Une pénurie de main-d'œuvre peut être quantitative, qualitative ou corporative.

La **pénurie quantitative** correspond à un déséquilibre important entre, d'une part, le nombre d'employéEs requis et, d'autre part, le nombre d'individus disponibles pour combler les postes vacants.



# NOUVEL ENJEU ! NOUVEAUX CONCEPTS !

La pénurie qualitative fait référence aux compétences et aux qualifications des individus. La pénurie qualitative se produit quand le nombre de travailleuses et travailleurs est largement suffisant pour combler la demande, mais que leurs qualifications ne correspondent pas aux besoins de l'organisation ou du marché du travail.

La pénurie corporative réfère aux capacités d'attraction et de rétention des organisations par rapport à l'ensemble du marché du travail. Plusieurs éléments peuvent être considérés : les conditions de travail, les modes de gestions, les salaires et les statuts d'emploi.

## PLANIFICATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE (PMO)

La PMO consiste en un exercice rigoureux et structuré qui permet d'obtenir un portrait quantitatif et qualitatif de la main-d'œuvre de l'organisation. La PMO devrait aboutir à une connaissance accrue des mouvements prévisibles de personnel, des postes vulnérables et des individus clés de l'organisation. L'employeur aura alors les informations nécessaires sur la situation actuelle et future de ses ressources humaines... et pourra entamer son plan de relève.

## PLANIFICATION ET GESTION DE LA RELÈVE (PLAN DE RELÈVE)

Le plan de relève correspond à l'ensemble des stratégies et activités visant, sur la base d'une analyse environnementale interne et externe et d'une PMO, l'identification, l'analyse, la prévision et la prise d'actions en regard des besoins de main-d'œuvre d'une organisation. Ce qui assurera à l'organisation la disponibilité des ressources compétentes requises en nombre suffisant, au moment voulu.

## PARTIE 2

# PARLER DE RELÈVE, C'EST... PRENDRE EN CONSIDÉRATION LES MUTATIONS DU MARCHÉ DU TRAVAIL



Un bref survol historique permet de démontrer que la place et le rôle de la relève dans toute organisation sont étroitement liés à la situation globale du marché du travail et de l'emploi.

### LES ANNÉES 1960-1980 : ABONDANCE DE MAIN-D'ŒUVRE

Des années 1960 aux années 1980, nous avons assisté à une explosion dans plusieurs domaines de la société, avec un monde en plein développement où les premiers baby-boomers faisaient leur entrée en force sur le marché du travail. Cette période était entre autres marquée par la mise en place de plusieurs programmes sociaux tels que l'assurance-emploi, la pension de vieillesse universelle à 65 ans, le supplément de revenu garanti, l'assurance-automobile, l'assurance-maladie, la Régie des rentes du Québec. Les ressources financières étaient importantes. Il s'agissait des années de « vaches grasses » comme il était convenu de les appeler. IL Y AVAIT ABONDANCE DE MAIN-D'ŒUVRE.

### LES ANNÉES 1980-2000 : UN MARCHÉ D'EMPLOYEURS

Pendant la décennie 1980, qui s'est ouverte sur une récession économique majeure, l'émergence de la robotisation, des technologies des communications et de l'information (TIC), de même que l'informatisation des postes de travail ont provoqué de profonds bouleversements. Cette période a également été marquée par la globalisation de l'économie et la mondialisation des marchés, deux phénomènes ayant souvent servi de prétexte à une vague sans précédent de restructurations et de fusions qui ont eu comme corollaire des réductions draconiennes et massives des effectifs (*downsizing*).

Fait nouveau : on assiste à des licenciements massifs sans que l'organisation soit en difficulté financière. La rationalisation est devenue une stratégie de gestion. Elle affecte autant les cols blancs et les cadres que les employéEs de production. On en profite également pour aplanir les niveaux hiérarchiques.

Ces rationalisations massives et aveugles ont eu et ont encore des effets dévastateurs sur la main-d'œuvre. On assiste à une détérioration importante des conditions de travail. On a considérablement réduit les effectifs, ce qui a eu pour effet d'augmenter de façon fulgurante le nombre et la durée des congés de maladie à long terme pour épuisement professionnel. Ces pratiques de gestion ont aussi eu pour effet d'entraîner une baisse importante de loyauté envers l'organisation. ET LA MAIN-D'ŒUVRE EST TOUJOURS ABONDANTE.

### LES ANNÉES 2000 ET PLUS : UN MARCHÉ D'EMPLOYÉ-ES

Les années 2000 se démarquent nettement des périodes précédentes. Au tournant du siècle, la situation a changé, comme en témoignent les difficultés de recrutement rencontrées dans nombre de secteurs d'activités, en particulier dans celui de la santé et des services sociaux.

Si, depuis cinq ans maintenant, la planification stratégique des ressources humaines, la planification de la main-d'œuvre (PMO) de même que la planification de la relève sont sur toutes les lèvres, c'est d'abord et avant tout parce que nous sommes passés d'une abondance de main-d'œuvre à une PÉNURIE DE MAIN-D'ŒUVRE MAJEURE ET INÉGALÉE.

Ces dernières années sont donc marquées par le passage d'un « marché d'employeurs » à un « marché d'employéEs ». En effet, le choc démographique, doublé d'une augmentation des niveaux de compétences, devient de plus en plus préoccupant.

### LE PASSAGE DE LA « SOCIÉTÉ INDUSTRIELLE » À LA « SOCIÉTÉ DU SAVOIR »

Le passage de la « société industrielle » à la « société du savoir » a des répercussions directes sur le marché de l'emploi et des incidences psychologiques importantes sur la main-d'œuvre. « mondialisation », « réduction de coûts », « performance », « flexibilité » sont des termes que l'on retrouve dans tous les discours portant sur la réalité contemporaine des organisations.



## PARLER DE RELÈVE, C'EST... PRENDRE EN CONSIDÉRATION LES MUTATIONS DU MARCHÉ DU TRAVAIL

La société du savoir impose de nouvelles tendances (performance, vitesse, compétitivité) et dicte de nouvelles compétences (maîtrise de l'informatique, travail sous pression, connaissances internationales). Non seulement les compétences sont plus spécialisées et plus élevées, mais une fois acquises, elles se périment de plus en plus rapidement. On assiste à une augmentation marquée des

exigences académiques dans bon nombre d'emplois. À ce propos, selon une étude de l'Institut de la statistique du Québec, le proportion de QuébécoisES ayant terminé leur baccalauréat est passé de 14,9 % en 1976 à 25,7 % en 2006<sup>1</sup>. Quant au nombre de personnes ayant obtenu une maîtrise, il n'a cessé de croître dans les années 1990<sup>2</sup>.

### QUELQUES CHIFFRES SUR LE VIEILLISSEMENT DE LA MAIN-D'ŒUVRE AU QUÉBEC...

Dans un article<sup>3</sup> sur le vieillissement de la population, un auteur écrivait ce qui suit :

« Le phénomène du vieillissement de la population, au Québec comme ailleurs, est connu depuis déjà longtemps. Les célèbres "baby-boomers", qui sont le résultat d'une explosion démographique dans les années 1950, et la dénatalité des trois dernières décennies sont systématiquement cités pour expliquer le phénomène. Mais qu'en est-il de la situation actuelle ?

L'âge moyen au Québec est passé d'environ 30 ans en 1971 à un peu plus de 38 ans en 2001. La moyenne canadienne se situe en deçà de 38 ans. C'est dire que le vieillissement s'effectue plus rapidement au Québec que dans le reste du pays. D'ici sept ans, on estime que la croissance de la population active cessera et qu'elle déclinera rapidement.

#### Situation par secteur

Sans exception, tous les secteurs d'activité semblent touchés par le vieillissement de la main-d'œuvre.

En 2002, le secteur primaire comptait 39 % de travailleurs âgés de 45 ans et plus. Cette proportion était de 35 % pour les secteurs secondaire et tertiaire.

Dans le secteur secondaire, 50 % de travailleurs des services publics étaient âgés de 45 ans et plus. Il y en avait 40 % dans la construction et 33 % dans la fabrication. La fabrication compte d'ailleurs plusieurs industries particulièrement touchées par une grande proportion de travailleurs de 45 ans et plus. C'est le cas du textile (49 %), du papier (46 %), des métaux primaires (44 %), du matériel électrique (39 %) et du vêtement (38 %).

Enfin, dans le secteur tertiaire, le transport et l'enseignement (46 % de travailleurs âgés de 45 ans et plus), l'administration publique (45 %) et la santé (40 %) font face à des défis imminents.

#### Impacts multiples

Cette évolution rapide du vieillissement de la population, particulièrement de la main-d'œuvre, n'est pas sans avoir d'impacts sur les entreprises et les organismes publics et parapublics.

L'équation est simple. Le décroissement de la population québécoise anticipé à compter de 2026 additionné au déclin de la population des 15 à 64 ans dès 2011 et au fait que maintenant la moitié des gens prennent leur retraite avant 60 ans – ce pourcentage se situait à 14 % en 1976 – égale un déficit appréhendé de la main-d'œuvre. Ça, c'est connu. »



# VOULOIR PLANIFIER UNE RELÈVE, C'EST... TENIR COMPTE DE MULTIPLES FACTEURS

Planifier une relève, c'est avant tout considérer un ensemble de facteurs qui peuvent avoir un impact sur la main-d'œuvre disponible. Planifier une relève, c'est aussi aborder la question de la pénurie de travailleurs et travailleuses dans de nombreux milieux de travail, dont celui du communautaire. Bref, parler de relève dans le jargon des spécialistes de la question, c'est considérer à la fois :

- ▶ le contexte socio-économique, soit **l'environnement externe**. Quels sont les facteurs généraux à considérer pour bien comprendre l'évolution du marché du travail et ce qui se dessine pour l'avenir ? En quoi ces facteurs auront-ils un impact sur la relève, en considérant qu'une pénurie de main-d'œuvre est annoncée ? Quels sont les liens à établir avec cette pénurie annoncée et la relève en action communautaire ?
- ▶ le fonctionnement de chaque organisation, soit **l'environnement interne**. En tenant compte du contexte organisationnel, les paramètres liés à la relève seront différents d'une organisation à l'autre et d'un domaine d'activité à l'autre. Pour ce faire, il faut bien connaître son organisation : quelle est sa philosophie de gestion, sa structure organisationnelle, la composition de sa main-d'œuvre, ses valeurs ? Quels sont les mouvements de personnel et les taux de roulement ? Autant d'éléments qui permettront aux gestionnaires d'identifier, en terme de main-d'œuvre, des pistes de solution adaptées aux besoins spécifiques de leur organisation.

Le tout forme l'ANALYSE ENVIRONNEMENTALE, qui constitue la base de toute planification de la main-d'œuvre (PMO), première étape de tout plan de relève !

Or, quels sont ces facteurs propres à l'analyse environnementale ? Dans les pages qui suivent, nous en présentons quelques-uns.

# QUIZZ

## ANALYSE DE VOTRE ENVIRONNEMENT

## VRAI OU FAUX ?

AVANT DE VOUS LANCER DANS LA LECTURE DE CES FACTEURS ENVIRONNEMENTAUX, POURQUOI NE PAS FAIRE LE QUIZ SUIVANT ?

	V	F
1. Il y a une corrélation entre le vieillissement de la population et pénurie de main-d'œuvre.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Les plus nombreux à travailler dans le communautaire sont les travailleurs et travailleuses âgés de 25 à 34 ans.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Dans l'ensemble du mouvement communautaire, les femmes représenteraient environ 80 % de la main-d'œuvre.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Au Québec, de 1991 à 2001, les immigrantEs ont été à l'origine de 61% de la croissance de la population active.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. En 2005, dans le milieu communautaire, plus d'une personne sur deux travaille à temps plein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Dans les milieux communautaires, la main-d'œuvre est moins scolarisée que dans l'ensemble de la population.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Dans les groupes communautaires, plus de 80 % des travailleurs et travailleuses gagnent moins de 20\$/heure.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Les jeunes hommes canadiens d'aujourd'hui (15-24 ans) ne gagnent, toutes proportions gardées, qu'environ 75 % de ce que gagnaient les hommes du même groupe d'âge au milieu des années 1970.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Au Québec, en 2004, près des deux tiers de la population active avaient plus de 45 ans.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

TROUVEZ LES RÉPONSES À LA PAGE 47.

# VOULOIR PLANIFIER UNE RELÈVE, C'EST... TENIR COMPTE DE MULTIPLES FACTEURS



## DANS VOTRE RÉGION, DANS VOTRE ORGANISME, QU'EN EST-IL...

### DU RAPPORT HOMMES/FEMMES ?

#### UNE FÉMINISATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE AU QUÉBEC...

Depuis la Seconde Guerre mondiale, les femmes se sont taillées une place sur le marché du travail. Depuis, nous assistons à une augmentation continue de la participation des femmes en emploi, qu'elles soient salariées ou travailleuses autonomes. De 1976 à 2003, « le pourcentage des femmes occupant un emploi est passé de 37,4 % à 54,6 % alors que le taux masculin a diminué, passant de 70,4 % à 65,6 % »<sup>4</sup>. Cela dit, en 2004, le taux d'emploi (voir note n° 6) des Québécoises (55,5 %) demeurait inférieur à celui des hommes (65,3 %) <sup>5</sup>.

Autre fait important à noter : le taux d'activité<sup>6</sup> des travailleuses âgées de 45 ans ou plus augmente sans cesse alors que celui des hommes du même âge diminue, contribuant ainsi à la féminisation de la main-d'œuvre vieillissante<sup>7</sup>. Soulignons que la « proportion de femmes de 45 à 64 ans qui occupent un emploi à temps partiel est trois fois plus grande que chez les hommes »<sup>8</sup>. On sait par ailleurs que les femmes gagnent, en moyenne, moins que les hommes : en 2004, « le salaire horaire moyen des femmes représente toujours la même proportion qu'en 1998, soit 83,4 % du salaire des hommes »<sup>9</sup>.

#### ...ET UNE MAIN-D'ŒUVRE MAJORITAIREMENT FÉMININE DANS LE COMMUNAUTAIRE.

Selon une enquête menée par le Centre de formation populaire et Relais-femmes, 80 % des emplois dans les organismes communautaires sont occupés par des femmes. Toujours selon cette même enquête, « seulement 2 % des organismes communautaires ont déclaré ne pas avoir de femmes à leur emploi, alors que 44 % n'ont aucun homme »<sup>10</sup>.

### DES SALAIRES ?

#### DES SALAIRES MOINS AVANTAGEUX, UNE RETRAITE PLUS TARDIVE...

Dans une étude récente publiée par le Congrès du travail du Canada, on apprenait que les jeunes hommes canadiens d'aujourd'hui (15-24 ans) « ne gagnent qu'environ 75 % que gagnaient les hommes du même groupe d'âge au milieu des années 1970 en gains horaires « réels » ou indexés »<sup>11</sup>.

En 2003, au Québec, le salaire horaire moyen (hommes + femmes) s'établissait à 19,99 \$ chez le personnel syndiqué, comparativement à 15,56 \$ chez les non-syndiqués, soit un écart de 28 %<sup>12</sup>. Rappelons, qu'en 2004, le salaire horaire moyen des femmes québécoises correspondait à 83,4 % de celui des hommes. Cet écart s'accroît dans le cas du revenu annuel moyen : les femmes ne gagnaient, en 2002, que 65,2 % du salaire de leurs homologues masculins, soit 25 300 \$ pour les femmes et 38 900 \$ pour les hommes<sup>13</sup>.

Ces données peuvent avoir une incidence majeure sur la disponibilité de la main-d'œuvre et plus particulièrement lorsque nous combinons les facteurs sexe et âge. Par exemple, si une organisation compte plusieurs femmes de plus de 55 ans, les départs à la retraite risquent de s'échelonner sur une plus longue période, ces dernières ayant souvent cumulé moins d'années de service avec une moyenne salariale inférieure à celle des hommes. Cette situation peut avoir des impacts directs sur la date de départ à la retraite. Cela dit, en moyenne, les femmes québécoises prendraient leur retraite plus tôt que les hommes<sup>14</sup>.



# VOULOIR PLANIFIER UNE RELÈVE, C'EST... TENIR COMPTE DE MULTIPLES FACTEURS

## DANS VOTRE RÉGION, DANS VOTRE ORGANISME, QU'EN EST-IL...

### ...UNE RÉALITÉ BIEN CONCRÈTE DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

Plus de 80 % des employéEs des 1354 organismes ayant participé à l'enquête menée par le Centre de formation populaire et Relais-femmes gagnent moins de 20\$ de l'heure. Le quart d'entre eux/elles ont un salaire inférieur à 10\$ l'heure et plus du tiers entre 10\$ et 15\$ l'heure. Le salaire horaire moyen est d'un peu plus de 15\$ dans les organismes communautaires sondés. Le tableau suivant donne d'autres indications sur les salaires dans les organismes communautaires.

Une enquête auprès de travailleuses de groupes de femmes a par ailleurs fait ressortir que « 56 % des répondantes accepteraient un emploi dans le milieu institutionnel

si on leur en offrait et 53 % accepteraient un emploi dans le secteur privé »<sup>15</sup>. L'une des principales raisons invoquées était l'insuffisance de revenus (63,2 % d'entre elles gagnant moins de 25000\$ par année<sup>16</sup>).

À ces bas salaires s'ajoute le fait que peu d'organismes communautaires (9,7 %)<sup>17</sup> possèdent un régime de retraite. Ils sont toutefois plus nombreux (35,5 %)<sup>18</sup> à offrir un régime d'assurance collective.

À la lumière de ces données, une conclusion s'impose : beaucoup de femmes travaillant dans les organismes communautaires devront fort probablement rester plus longtemps sur le marché du travail pour pouvoir assumer financièrement leur retraite.

**TABLEAU 1** Le salaire horaire des employés-es selon le sexe

	- de 10\$	10\$ à 15\$	15\$ à 20\$	20\$ à 25\$	25\$ à 30\$	30\$ et +
Femmes	24 %	34 %	27 %	9 %	3 %	3 %
Hommes	26 %	31 %	26 %	8 %	4 %	5 %
<b>Total</b>	25 %	32,5 %	26,5 %	8,5 %	3,5 %	4 %

Source : Centre de formation populaire et Relais-femmes (Octobre 2005). *Pour que travailler ne rime plus avec misère – Enquête sur les avantages sociaux dans les organismes communautaires*, p.41.



- La question du salaire peut-elle avoir un impact sur la constitution d'une relève dans les organismes communautaires ?
- Si oui, les organismes communautaires ont-ils les outils nécessaires pour mesurer cet impact et le contrer ?
- La mise à la retraite tardive peut-elle avoir une incidence sur la relève ? Par exemple, peut-elle être considérée comme une barrière pour les jeunes intéressés à « grimper » les échelons ?

# VOULOIR PLANIFIER UNE RELÈVE, C'EST... TENIR COMPTE DE MULTIPLES FACTEURS

DANS VOTRE RÉGION, DANS VOTRE ORGANISME,  
QU'EN EST-IL...



## DES STATUTS D'EMPLOI ?

### AU QUÉBEC, LE TEMPS PARTIEL MAJORITAIRE AU FÉMININ...

Selon une étude de l'Institut de la statistique du Québec, « la proportion de travailleurs à temps partiel est beaucoup plus faible chez les 25-64 ans que chez les jeunes de 15 à 24 ans. En effet, au Québec en 2003, 13,2 % [des 25-64 ans] sont à temps partiel par rapport à 45,0 % chez les jeunes. La proportion est plutôt stable chez les 25-54 ans et elle s'élève à partir de 55 ans, pratique plus souvent désirée probablement en vue d'un retrait définitif du marché du travail »<sup>19</sup>.

Actuellement, sur le marché de l'emploi québécois, les hommes sont plus nombreux que les femmes à travailler à temps plein (respectivement 54,5 % et 45,5 %) <sup>20</sup>. Selon une étude du Comité aviseur femmes en développement de la main-d'œuvre, « les femmes sont [quant à elles] sur-représentées dans l'emploi à temps partiel »<sup>21</sup> et cette situation est demeurée stable depuis 1991 (soit 67,5 % en 1991 à 67,8 % en 2003).

La répartition par statut d'emploi permet de mieux connaître la répartition entre le personnel « permanent » et le personnel « contractuel ». Soulignons que, contrairement à ce qui est véhiculé ces dernières années, la main-d'œuvre n'apprécie pas nécessairement le caractère « ponctuel » de l'emploi. Aussi, le fait de pouvoir compter sur des mesures de conciliation travail-famille et des horaires flexibles ne signifie pas pour autant que l'on souhaite un statut contractuel.

### ...CE QUI EST EN PARTIE DIFFÉRENT DANS LE COMMUNAUTAIRE.

Selon l'enquête menée par le Centre de formation populaire et Relais-femmes (voir le tableau 2 en page 19), « 69 % des emplois du secteur communautaire sont de nature permanente, 26,1 % sont temporaires et 5,3 % sont des emplois à contrat (travail autonome) »<sup>22</sup>. Femmes et hommes partagent quasi également les emplois à temps plein, mais les femmes sont plus nombreuses à occuper des emplois à temps partiel.

D'après des recherches menées par l'Université de Sherbrooke<sup>23</sup>, une majorité de travailleuses et travailleurs (55,7 %) ont un contrat à durée indéterminée (ce qui peut être associé à une forme de permanence), alors que 18,5 % d'entre eux/elles détiennent un contrat de moins d'un an. Cela dit, « les contrats de moins de 6 mois [sont] quatre fois plus fréquents chez les moins de 24 ans que chez les plus de 45 ans »<sup>24</sup>.

Ces informations s'avèrent importantes, surtout lorsque sont abordées les forces d'attraction et de rétention de personnel de l'organisation.



# VOULOIR PLANIFIER UNE RELÈVE, C'EST... TENIR COMPTE DE MULTIPLES FACTEURS

DANS VOTRE RÉGION, DANS VOTRE ORGANISME,  
QU'EN EST-IL...

**TABEAU 2** Répartition des femmes et des hommes dans les organismes communautaires, selon le statut d'emploi

	Permanent Temps plein	Permanent Temps partiel	Temporaire Temps plein	Temporaire Temps partiel	Travailleur autonome
Femmes	50,8 %	18,9 %	12,4 %	13,2 %	4,7 %
Hommes	52,6 %	11,7 %	16,5 %	11,8 %	8,5 %
<b>Total</b>	<b>51,1 %</b>	<b>15,5 %</b>	<b>13,2 %</b>	<b>12,9 %</b>	<b>5,3 %</b>

Source : Centre de formation populaire et Relais-femmes (Octobre 2005). *Pour que travailler ne rime plus avec misère – Enquête sur les avantages sociaux dans les organismes communautaires*, p.37.

**RI**

- Est-il possible de démontrer, chiffres à l'appui, que le statut des employéEs a une incidence directe sur les départs au sein du milieu communautaire ? Qu'en est-il lorsque sont combinés bas salaire et statut précaire ?
- En quoi ces départs peuvent-ils avoir une incidence sur la mise en place d'une relève ?
- Les organismes communautaires ont-ils ciblé des employéEs contractuelLEs pouvant devenir éventuellement des employéEs permanentEs ? Si oui, quelles mesures peuvent être mises en place pour les retenir ?

# VOULOIR PLANIFIER UNE RELÈVE, C'EST... TENIR COMPTE DE MULTIPLES FACTEURS

DANS VOTRE RÉGION, DANS VOTRE ORGANISME,  
QU'EN EST-IL...



## DE LA SCOLARITÉ DE LA MAIN-D'ŒUVRE ?

### UNE MAIN-D'ŒUVRE QUI DEVRA ÊTRE DE PLUS EN PLUS SCOLARISÉE...

Aujourd'hui, les compétences exigées pour occuper un emploi ont bien changé. Elles sont plus spécialisées et plus élevées. Le profil de la nouvelle main-d'œuvre s'en trouve modifié. Un exemple éloquent : pendant les années 1990, « presque toute la croissance de la population active à Montréal [...] correspondait à une forte demande de travailleurs qualifiés. Plus de 80 % de l'augmentation provenait de professions de niveau universitaire, et un tiers de ces personnes avaient une profession en technologie de l'information »<sup>25</sup>. Par ailleurs, en 2003, 57,4 % des emplois au Québec étaient occupés par un ou une titulaire d'un diplôme d'études postsecondaires ou universitaires<sup>26</sup>. Enfin, les changements technologiques obligent les travailleuses et travailleurs à être souples, à s'adapter facilement et à être capables d'acquérir de nouvelles compétences tout au long de leur vie professionnelle.

Notons que, depuis quelques années, les femmes sont majoritairement présentes dans l'ensemble des institutions d'enseignements et ce, du secondaire au baccalauréat<sup>27</sup>.

Dans un tel contexte, les travailleuses et travailleurs non spécialisés ou très peu scolarisés risquent d'éprouver des difficultés grandissantes à dénicher un emploi. L'économie du savoir comporte des défis multiples dont l'un des plus importants concerne la qualification de la main-d'œuvre. Les exigences, tant pour les gestionnaires que pour les employés, ont évolué comme jamais auparavant, ce qui modifie considérablement les profils de compétences recherchées par les entreprises.

### ...CE QUI EST DÉJÀ UNE RÉALITÉ DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

Cela tient quasiment du lieu commun : les travailleuses et travailleurs du monde communautaire sont plus scolarisés que dans les autres secteurs d'emploi. Les statistiques suivantes le démontrent éloquentement (voir le tableau 3 en page 21). En effet, comparés à la population québécoise âgés de 25 à 34 ans, les employés du secteur communautaire sont plus nombreux à détenir un diplôme universitaire de 1<sup>er</sup> cycle (soit 21,9 % contre 35,2 %). Qui plus est, 84,3 % des travailleuses et travailleurs du milieu communautaire ayant entre 25 et 34 ans détiennent un diplôme post-secondaire, comparativement à 54,7 % pour l'ensemble du Québec.



# VOULOIR PLANIFIER UNE RELÈVE, C'EST... TENIR COMPTE DE MULTIPLES FACTEURS

## DANS VOTRE RÉGION, DANS VOTRE ORGANISME, QU'EN EST-IL...

**TABEAU 3** Comparaison du niveau de scolarité des travailleurs et travailleuses du milieu communautaire et de l'ensemble de la population

		Moins de 25 ans	25 à 34 ans	35 ans et plus
Communautaire	Diplôme secondaire ou moins	27,3	15,7	33,5
	Diplôme collégial	48,8	41,2	28,5
	1 <sup>er</sup> cycle universitaire	22,8	35,2	31,9
	Maîtrise ou doctorat	1,2	7,9	6,0
	(Total : N = 4801)	100 %	100 %	100 %
Ensemble de la population active	Diplôme secondaire ou moins	74,7	45,3	71,6
	Diplôme collégial	20,2	27,6	14,1
	1 <sup>er</sup> cycle universitaire	4,8	21,9	10,1
	Maîtrise ou doctorat	0,3	5,2	4,2
	(Total : N = 6 429 660)	100 %	100 %	100 %

Source : Tableau provenant de : Deschenaux, Frédéric. (2003). *Choisir, subir, s'ajuster : la place des milieux communautaires dans l'insertion professionnelle des diplômées et diplômés du post-secondaire*. Thèse de doctorat. Faculté d'éducation : Université de Sherbrooke, p. 342. Sources des données : Collectif de recherche sur les occupations. (2002). *Résultats de la deuxième phase du projet CRSH*. Données non-publiées, Sherbrooke : Université de Sherbrooke et Statistiques Canada (2003).



- Ce haut taux de scolarité des travailleuses et travailleurs du communautaire peut-il avoir une incidence sur la constitution d'une relève ?
- Étant plus scolarisés et souvent très expérimentés, les travailleuses et travailleurs du communautaire ne risquent-ils pas d'être « courtisés » par les employeurs du public et du para-public à la suite du départ à la retraite des baby-boomers ?
- Ces travailleuses et travailleurs du communautaire scolarisés et expérimentés ne vont-ils pas volontairement faire le saut en grand nombre dans les secteurs public et para-public ?

# VOULOIR PLANIFIER UNE RELÈVE, C'EST... TENIR COMPTE DE MULTIPLES FACTEURS

## DANS VOTRE RÉGION, DANS VOTRE ORGANISME, QU'EN EST-IL...



### DES GROUPES D'ÂGES ?

#### LE VIEILLISSEMENT DE LA MAIN-D'ŒUVRE SE CONFIRME...

Au Québec, la pyramide des âges est en profonde mutation et la population vieillit rapidement. Outre le vieillissement de la génération des baby-boomers, la chute du taux de fécondité et l'accroissement spectaculaire de l'espérance de vie expliquent ce phénomène. Dès lors, non seulement la portion des personnes âgées de 65 ans et plus ainsi que des pensionnés croît-elle, mais la main-d'œuvre dite « vieillissante » affiche, elle aussi, une augmentation significative.

Ainsi, l'âge moyen de la population active canadienne était de 39 ans en 2001, comparativement à 37,1 ans en 1991<sup>28</sup>. Au Québec, en 2004, 61,2 % de la population active avait plus de 35 ans (comparativement à 43,1 % en 1976); 35,4 % avait plus de 45 ans<sup>29</sup>. On estime que, d'ici 2008, il n'y aura « seulement que quatre entrants potentiels sur le marché du travail pour cinq sortants potentiels »<sup>30</sup>. Si la tendance se maintient à court et moyen terme, cela risque de se traduire par de nombreux départs à la retraite. La situation est encore plus préoccupante en milieu rural. Les jeunes quittent de plus en plus leur région pour les grandes villes, accentuant d'autant le vieillissement de la population régionale<sup>31</sup>.

Autre signe de vieillissement de la population active : « entre 1984 et 2004, la part des emplois occupés par les 45 à 64 ans est passée de 23,5 % à 36,1 %. Quant aux personnes âgées de 15 à 34 ans, la part des emplois qu'elles occupent a diminué de 51,3 % à 36,6 % durant la même période »<sup>32</sup>. Soulignons qu'en regard de certains scénarios démographiques, « ayant chuté de 40 % à 24 % entre 1971 et 2001, la part des jeunes dans la population totale ne sera plus que de 19 % en 2026 et de 17 % en 2051 »<sup>33</sup>.

Nous savons, par ailleurs, qu'une certaine partie des retraités d'aujourd'hui travaillent<sup>34</sup>. Cette nouvelle réalité pourrait avoir pour effet, non pas de ralentir le vieillissement de la main-d'œuvre, mais de diminuer les impacts négatifs liés à la pénurie de main-d'œuvre pour les prochaines années.

#### ...CE QUI EST AUSSI LE CAS DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

La main-d'œuvre, comme la population, vieillit : c'est évidemment aussi le cas dans le milieu communautaire. Plusieurs de ses dirigeantEs et de ses professionnelLes ont aujourd'hui 50 ans ou plus. Parmi eux, soulignons-le, un certain nombre sont aussi les fondatrices ou les fondateurs des organismes auxquels elles/ils ont voué une bonne partie de leur vie professionnelle et militante.

Les statistiques du tableau 4 (voir la page 23) indiquent que « même si la présence d'une population jeune demeure importante encore dans les groupes, celle-ci tendrait à diminuer au profit d'un vieillissement relatif de la main-d'œuvre dans le secteur »<sup>35</sup>.

Ces données permettent d'estimer les risques de départs à la retraite, d'agir sur le transfert des savoirs, de planifier la relève. Pour ce faire, on doit évidemment tenir compte de la diversité des organismes en action communautaire.

Comme les perspectives salariales sont généralement moins grandes dans les organismes communautaires que, par exemple, dans la fonction publique, les personnes qui y font carrière ne peuvent généralement se prévaloir d'un retrait anticipé du monde du travail – d'autant plus en sachant que peu d'organismes offrent un régime de retraite<sup>36</sup>.

Le militantisme aurait aussi une répercussion sur la structure des âges. Les gens qui épousent une cause ont moins d'intérêt à quitter l'organisme, vieillissant du même coup avec lui.



# VOULOIR PLANIFIER UNE RELÈVE, C'EST... TENIR COMPTE DE MULTIPLES FACTEURS

DANS VOTRE RÉGION, DANS VOTRE ORGANISME,  
QU'EN EST-IL...

**TABLEAU 4** Répartition des employés-es des groupes communautaires selon le sexe et la catégorie d'âge

	Moins de 25 ans	25-34 ans	35-49 ans	50-64 ans	65 ans et plus
Femmes	16,2 %	26,0 %	39,9 %	17,2 %	0,8 %
Hommes	17,1 %	25,0 %	38,0 %	19,0 %	1,0 %

Source : Centre de formation populaire et Relais-femmes (Octobre 2005). *Pour que travailler ne rime plus avec misère – Enquête sur les avantages sociaux dans les organismes communautaires*, p.36.



- En terme de relève, le secteur communautaire va-t-il faire face à des difficultés similaires à celles observées dans les autres secteurs d'activité ?
- Ce vieillissement des travailleuses et travailleurs est-il plus menaçant pour les organismes communautaires que pour les autres secteurs d'emploi ?
- Les organismes communautaires sont-ils « concurrentiels » face aux conditions générales du marché de l'emploi ?
- Le monde communautaire a-t-il des avantages, des caractéristiques distinctes qui, habilement exploités, pourraient devenir des atouts importants par rapport au reste du marché du travail ?

# QU'EN DITES-VOUS ?

## Le marché du travail : des différences d'une génération de travailleurEs à l'autre ?

En regard d'un certain découpage des générations, de nouvelles valeurs et attitudes auraient émergé dans le monde du travail et influencé les approches en gestion des ressources humaines. **QU'EN DITES-VOUS ?**

Génération	Date de naissance	Valeurs véhiculées au travail
Enfants du millénaire	1996 à 2010	Habile avec les TIC <b>Qualité de vie</b>
Génération « I » (Internet)	1980 à 1995	Indépendance et autonomie Recherche de nouveaux défis Plus exigeante et avertie Instantanéité Scepticisme Tolérance et ouverture sociale
Génération « Y »	1967 à 1979	Facilité avec les TIC Respect de l'autorité si compétente
Génération « X »	1961 à 1966	<b>Qualité de vie</b> Indépendance, autonomie Recherche de nouveaux défis Instantanéité Exigeante et avertie Scepticisme face à l'employeur
Baby-boomers « BB »	1946 à 1960	Réserves face aux TIC Loyauté envers l'organisation
Enfants de la guerre « EG »	1940 à 1945	Respect de l'autorité <b>Qualité de vie</b> Ancienneté et sécurité d'emploi Recherche du succès professionnel
Séniors	1919 à 1939	Travail Conscients de la valeur de l'argent Respect de l'autorité Loyauté envers l'organisation Optimistes quant au futur Obligations morales et sens du devoir Fortement encadrés par le système

Ce recensement a été fait selon la classification et le profil des générations provenant de cinq chercheurs spécialisés dans le domaine et plus particulièrement à partir des regroupements présentés par David Foot. \_Foot, David (avec Daniel Stoffman) (1996). *Entre le Boom et l'Écho : Comment mettre à profit la réalité démographique*, Montréal, Les Éditions du Boréal. \_Foot, David (avec Daniel Stoffman) (1999). *Entre le Boom et l'Écho 2000 : Comment mettre à profit la réalité démographique à l'aube du prochain millénaire*, Montréal, Les Éditions du Boréal.



# VOULOIR PLANIFIER UNE RELÈVE, C'EST... TENIR COMPTE DE MULTIPLES FACTEURS

## DANS VOTRE RÉGION, DANS VOTRE ORGANISME, QU'EN EST-IL...

### DES ANNÉES DE SERVICES ?

#### L'IMPORTANCE DE POUVOIR COMPTER SUR LA MAIN-D'ŒUVRE EXPÉRIMENTÉE...

Une combinaison de l'âge et du nombre d'années de service a une influence sur l'importance des connaissances cumulées par l'employéE au fil des ans. On parle de main-d'œuvre « expérimentée ». Lors de tout départ, le transfert des savoirs devient alors une priorité, voire un enjeu stratégique majeur.

Ainsi, une majorité de démissions provenant d'employéEs ayant plus de 15 ans de services n'aura pas la même signification que si ce sont les nouveaux employéEs qui partent. Dans ce dernier cas, il y aurait peut-être lieu d'intervenir sur les structures d'accueil et d'intégration. Pour ce qui est des individus ayant plusieurs années de service, on pourrait émettre l'hypothèse que l'organisation du travail ne répond plus à leurs attentes.

#### ...UNE RÉALITÉ BIEN PRÉSENTE DANS LE MONDE COMMUNAUTAIRE

Les données du tableau 5 révèlent que « les employéEs du communautaire ont généralement peu d'années d'expérience dans le même organisme ». En fait, « plus du quart (27,9 %) ont [...] moins d'un an d'ancienneté »<sup>38</sup>. Cela dit, près du quart ont plus de 5 ans d'expérience.

Lorsque nous combinons ces dernières données aux résultats de travaux effectués par d'autres chercheurs, il semble bien qu'il y ait un taux de roulement relativement élevé dans les organismes communautaires (taux qui reste toutefois à comparer à d'autres secteurs d'emploi, OBNL ou non). Par exemple, en 2002, dans les centres de femmes de Montréal, près des deux tiers des travailleuses avaient moins de 5 années d'expérience dans l'organisme<sup>39</sup>. Par ailleurs, selon une enquête faite en 2000 auprès d'organismes du secteur de la santé et des services sociaux, 57,2 % des travailleurEs avaient moins de 3 ans d'ancienneté<sup>40</sup>.

**TABLEAU 5** Répartition des femmes et des hommes dans les organismes communautaires, selon le nombre d'années d'ancienneté

	- 1 an	+ 1 an	+ 2 ans	+ 5 ans	+ 10 ans	+ 15 ans
Femmes	26,9 %	25,9 %	23,5 %	13,2 %	5,9 %	4,6 %
Hommes	31,7 %	25,2 %	21,7 %	11,2 %	5,7 %	4,5 %
<b>Total</b>	<b>27,9 %</b>	<b>25,8 %</b>	<b>23,1 %</b>	<b>12,8 %</b>	<b>5,9 %</b>	<b>4,6 %</b>

Source : Centre de formation populaire et Relais-femmes (Octobre 2005). *Pour que travailler ne rime plus avec misère – Enquête sur les avantages sociaux dans les organismes communautaires*, p. 40.

# VOULOIR PLANIFIER UNE RELÈVE, C'EST... TENIR COMPTE DE MULTIPLES FACTEURS



DANS VOTRE RÉGION, DANS VOTRE ORGANISME,  
QU'EN EST-IL...



- Devant ces données, il y a lieu de s'interroger. En effet, si le transfert des savoirs et la continuité reposent principalement sur les coordonnatrices et coordonnateurs des organismes, c'est une information majeure, car c'est précisément les personnes qui occupent ces postes qui sont appelées à partir prochainement à la retraite. Qu'en est-il dans votre organisme ?
- Quel est le taux de roulement de personnel dans votre organisme ? Est-il comparable à d'autres secteurs d'emploi, OBNL ou non ?
- Votre organisme a-t-il identifié des :
  - candidatEs relève, soit des personnes qui, par leurs compétences, leurs connaissances et leurs qualités personnelles, peuvent accéder à un poste supérieur dans l'organisme ?
  - candidatEs atout, soit des personnes qui, par leurs compétences, leurs connaissances et leurs qualités personnelles, constituent un avantage certain pour l'organisme et qui, par leur seule présence, font la différence au sein de l'organisme ?
- Selon les résultats obtenus, votre organisme a-t-il assez de candidatEs relève pour combler ses besoins de main-d'œuvre d'ici les trois prochaines années ? Si oui, quelles mesures faut-il mettre en place pour assurer le développement des compétences requises ? Si non, comment peut-on pallier la situation ?
- Les candidatEs relève ont-ils un statut permanent ou temporaire ?
- Que dire du roulement de personnel dans les organismes communautaires ? Une éventuelle pénurie de main-d'œuvre ne viendrait-elle pas l'accélérer, rendant d'autant plus difficile la rétention de la main-d'œuvre ?
- Votre organisme a-t-il déjà envisagé l'implantation d'un plan de relève ? Si oui, avec quels objectifs ? Est-ce clair pour toute l'équipe de travail ?

# MA RÉFLEXION



Mes candidatEs RELÈVE



Mes candidatEs ATOUT

Lined writing area for 'Mes candidatEs RELÈVE'.

Lined writing area for 'Mes candidatEs ATOUT'.

# VOULOIR PLANIFIER UNE RELÈVE, C'EST... TENIR COMPTE DE MULTIPLES FACTEURS



## EN CE QUI CONCERNE VOTRE RÉGION, VOUS ÊTES-VOUS AUSSI DÉJÀ INTERROGÉ SUR...

### LES MOUVEMENTS MIGRATOIRES ET SES INCIDENCES SUR LES BASSINS DE MAIN-D'ŒUVRE DISPONIBLE ?

#### Migration inter-provinciale

Sur le plan de la migration inter-provinciale, la situation est préoccupante. Le Québec accuse, depuis 1972, une perte nette de résidents au profit des autres provinces. Les données du recensement de 2001 confirment la tendance<sup>41</sup>. C'est là une perte progressive d'une partie de la main-d'œuvre, ce qui a pour effet de diminuer le bassin de recrutement.

#### Migration interrégionale et taux de chômage

Les mouvements migratoires entre les régions du Québec varient au gré du contexte économique des régions, des possibilités d'emploi et des choix de carrière des individus. On remarque, par ailleurs, une corrélation directe entre mouvements migratoires et chômage élevé.

Ainsi, de 1996 à 2003, le taux de chômage au Québec est passé de 12,1 % à 9,2 %<sup>42</sup> (il était de 8,6 % en janvier 2006<sup>43</sup>). Le taux de chômage peut, par ailleurs, être très variable d'une région à l'autre : ainsi, en 2004, il était de 6,4 % dans Chaudière-Appalaches et de 19,5 % en Gaspésie et aux Îles-de-la-Madeleine. Soulignons que, parmi les sept régions administratives du Québec qui avaient en 2004 un taux de chômage supérieur à la moyenne québécoise (8,5 %), six d'entre elles présentaient également des taux de migration négatifs (la seule exception étant la région de Montréal)<sup>44</sup>.

### UN POSSIBLE DÉFICIT DÉMOGRAPHIQUE ?

En ce qui concerne la croissance de la population, celle-ci est inégalement répartie selon la région étudiée. Il est généralement admis que les régions éloignées se vident de leur population au profit des régions urbaines et péri-urbaines. En regard des données consultées, cette tendance semble vouloir se confirmer. Ainsi, de 1991 à 2004, les régions suivantes ont connu des hausses de leur population globale : Outaouais (+ 16,2 %), Laval (+ 13,3 %), Lanaudière (+ 20,3 %); Laurentides (27,7 %). D'un autre côté, les régions Abitibi-Témiscamingue, Côte-Nord et Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine ont vu respectivement, pendant la même période, leur population décroître de - 6,5 %, - 8,3 % et - 10,4 %<sup>45</sup>. Si la tendance se maintient, on

estime qu'en 2026, les six régions suivantes auront connu 25 années de décroissance démographique : Gaspésie – Îles-de-la-Madeleine, Côte-Nord, Abitibi-Témiscamingue, Saguenay – Lac-Saint-Jean, Bas-Saint-Laurent, Mauricie<sup>46</sup>.

### LES TAUX DE CHÔMAGE ET D'EMPLOI ET LES CONSÉQUENCES SUR LA DISPONIBILITÉ DE LA MAIN-D'ŒUVRE ?

Les conditions du marché du travail québécois ont changé depuis le début du nouveau millénaire. Le taux de chômage, qui était demeuré à plus de 10 % dans les années 1980 et 1990, est descendu sous la barre des 10 % depuis le début des années 2000<sup>47</sup> et demeure à peu près stable depuis. De 2003 à 2008, au Québec, il est question d'une croissance moyenne de l'emploi de 1,4 % par année. L'emploi dans le secteur tertiaire (1,6 %) va toutefois croître jusqu'à deux fois plus rapidement que celui du secteur secondaire (0,7 %)<sup>48</sup>.

Le taux de chômage est un indicateur important au niveau de la disponibilité de la main-d'œuvre. Toutefois, même si le taux de chômage est de 9 %, il peut y avoir pénurie, notamment au niveau de la qualification de la main-d'œuvre.

Quant au taux d'emploi<sup>49</sup>, il a connu une bonne croissance et ce, plus particulièrement chez les travailleuses et travailleurs dits « âgés » (ce qui est un autre signe de vieillissement de la population active). En effet, de 1984 à 2004, le taux d'emploi des personnes âgées de 45 à 54 ans était respectivement de 61,3 % et 78,3 % (+ 17 %), alors que cet écart n'était que de +10,8 % pour les 35-44 ans (soit 70,1 % en 1984 et 80,9 % en 2004)<sup>50</sup>. De 1999 à 2004, le taux d'emploi a augmenté dans toutes les régions du Québec. Il était toutefois généralement plus élevé dans les régions urbaines que dans les régions dites ressources<sup>51</sup>.

Enfin, notons que de 2003 à 2008, la croissance de l'emploi sera à 60 % attribuable au « remplacement des personnes qui quitteront le marché du travail », tendance « qui ira en s'amplifiant au cours des prochaines années en raison du vieillissement de la main-d'œuvre »<sup>52</sup>.



# VOULOIR PLANIFIER UNE RELÈVE, C'EST... TENIR COMPTE DE MULTIPLES FACTEURS

EN CE QUI CONCERNE VOTRE RÉGION,  
VOUS ÊTES-VOUS AUSSI DÉJÀ INTERROGÉ SUR...

## L'APPORT DES NOUVEAUX ARRIVANTS DANS LA POPULATION ACTIVE ?

Par rapport à la population totale du Québec, la proportion des personnes immigrantes au Québec est passée de 5,6 % en 1951 à 9,9 % en 2001<sup>53</sup>. Au Québec, de 1991 à 2001, les immigrantEs ont été à l'origine de 61 % de la croissance de la population active, comparativement à 97 % en Ontario<sup>54</sup>. Ce qui s'explique entre autres par le fait que c'est l'Ontario qui a été au cours des trente dernières années le choix de prédilection des immigrantEs : 55,6 % des immigrantEs y sont en effet établis, comparativement à 13 % au Québec et 19 % en Colombie-Britannique<sup>55</sup>. Notons que 45,4 % des personnes ayant immigré au Québec entre les années 1993 et 2002 avaient plus de 14 années de scolarité (dont 20,2 % plus de 17 années)<sup>56</sup>. Malgré cette forte scolarisation, leur intégration sur le marché du travail n'en n'est pas moins difficile : en 2001, le taux de chômage de la population immigrante de Montréal était de 12 %, soit quasiment le double de celui de la population non-immigrante (6,2 %)<sup>57</sup>.

## L'ENVIRONNEMENT POLITIQUE ET LÉGISLATIF ?

Les changements de gouvernement peuvent s'accompagner de plusieurs modifications tant sur les plans politique, stratégique que législatif. Les orientations gouvernementales changent selon le contexte économique et social. Cela peut mener à de nouvelles priorités, de nouvelles politiques, de nouvelles lois. Tous ces facteurs ont un impact sur les organisations et ce, à différents niveaux.

**Q**

- Y a-t-il décroissance de la population de la région dans laquelle est situé votre organisme ?  
Y voyez-vous des conséquences sur l'embauche et la constitution d'une relève ?
- Votre organisme a-t-il déjà envisagé l'embauche de personnes immigrantes pour sa relève ?
- Votre organisme est-il situé dans une région au faible taux de chômage ? Si oui, y a-t-il difficulté d'embauche et, par conséquent, de relève ?

# VOULOIR PLANIFIER UNE RELÈVE, C'EST... TENIR COMPTE DE MULTIPLES FACTEURS



## EN CE QUI CONCERNE VOTRE ORGANISME, VOUS ÊTES-VOUS AUSSI DÉJÀ QUESTIONNÉ SUR...

### LA « VOLATILITÉ » DE CERTAINS TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES ?

On fait référence ici aux employéEs de moins de 35 ans qui changeraient d'emploi tous les trois ou quatre ans. Cette donnée permettra d'entrevoir les efforts à faire pour retenir ce personnel, surtout si les jeunes sont identifiés comme candidatEs « relève ».

### LA « VULNÉRABILITÉ » DE CERTAINS POSTES DE TRAVAIL ?

Pour établir le niveau de vulnérabilité des postes d'un organisme, les critères suivants peuvent être utilisés :

- les **compétences très spécifiques** pour occuper un poste : la difficulté à combler un poste peut être directement proportionnelle aux compétences requises. Or, plusieurs organismes ont dans leur rang des individus qui cumulent plusieurs compétences, ce qui n'est pas commun sur le marché du travail. En fait, on parle ici de compétences qui vont au-delà du diplôme usuel relié au titre d'emploi.
- un **long apprentissage** : on oublie souvent que plusieurs postes exigent une période d'apprentissage et d'intégration beaucoup plus longue que celle qui est généralement reconnue en fonction du titre d'emploi.
- les **difficultés liées au recrutement** : en situation de forte concurrence (comme c'est le cas présentement), il n'est pas rare que les organismes aillent recruter les employéEs dont ils ont besoin dans d'autres organismes. Et plus ces organismes auront une bonne réputation, plus ils risquent d'être sollicités.

L'ajout de la variable « statut de l'employéE » a également un impact sur la vulnérabilité du poste. Par exemple, si les postes clés sont occupés par des individus ayant un statut occasionnel, la situation est plus critique que si les employéEs sont permanents.

### LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE ?

La planification stratégique est un document de référence précieux pour tout organisme envisageant la mise en place d'un plan de relève. Il permet de clarifier les orientations de l'organisme de manière à évaluer les impacts sur la composition de la main-d'œuvre et sur les compétences recherchées. C'est également dans ce document que l'on devrait retrouver, en toile de fond, les grandes lignes de l'analyse environnementale.

### LE MODÈLE DE GESTION PRIVILÉGIÉ ?

Le modèle de gestion comprend l'ensemble des activités de l'organisme : organisation du travail, ressources financières, lien avec les partenaires, ressources matérielles, etc. Il inclut aussi la manière (les règles et les valeurs) dont l'organisme coordonne l'ensemble de ses activités afin de remplir adéquatement sa mission.

Le **modèle de gestion** doit refléter les principes d'action de l'organisme. Dans le cas de l'action communautaire et de l'économie sociale, ces principes peuvent se résumer ainsi :

- ▶ améliorer les conditions de vie de la population, que ce soit par des services, des produits, du soutien de toutes sortes ou des actions pour la reconnaissance et la défense des droits en vue d'une société meilleure ;
- ▶ favoriser l'*empowerment* en permettant à des communautés de personnes de choisir, de décider et d'agir par rapport à leur milieu de vie ;
- ▶ travailler à l'élaboration d'un projet de société plus large (incluant la justice sociale, la solidarité, etc.).

A ce niveau, les organismes communautaires ont une longueur d'avance par rapport aux autres secteurs d'emploi. Ce pourrait être là l'une de leurs forces d'attraction.



# VOULOIR PLANIFIER UNE RELÈVE, C'EST... TENIR COMPTE DE MULTIPLES FACTEURS



EN CE QUI CONCERNE VOTRE ORGANISME,  
VOUS ÊTES-VOUS AUSSI DÉJÀ QUESTIONNÉ SUR...

## LES MOUVEMENTS DU PERSONNEL ?

Les mouvements de personnel sont composés des risques de départ et des possibilités de congé de longue durée. Dans les deux cas, l'organisme devra planifier le remplacement de son personnel, ce qui est un élément de plus à considérer lorsque vient le temps de parler de relève dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre.

Ces départs peuvent prendre diverses formes : retraite (parfois préventive), mobilité interne (dans le cas du monde communautaire, on peut élargir la notion de mobilité interne à un repositionnement dans le même secteur d'activité, mais dans un autre organisme), démissions. Quant aux congés, long terme ou non, ils peuvent être associés à la naissance d'un enfant (congé de maternité ou de paternité), à la maladie, aux études, à une sabbatique, etc.



- Les départs prévus affectent quelles fonctions, quelles opérations ?
- Y a-t-il des postes dont les titulaires (ayant démissionné, étant partis en congé, etc.) ne seront pas remplacés ? Certains titres d'emploi sont-ils davantage menacés ?
- La coordonnatrice, le coordonnateur a combien d'années de services ? Si il/elle est près de sa retraite, qu'est-il prévu pour son éventuel départ ?
- Dans quelle mesure une ressource externe au monde communautaire peut-elle s'y intégrer ?





# QU'EN DITES-VOUS ?

## UNE COHABITATION DIFFICILE ENTRE JEUNES ET MOINS JEUNES

Depuis quelques années, les gestionnaires sont davantage préoccupés par la « gestion des âges » dans les organisations, ce que d'autres appellent aussi la cohabitation intergénérationnelle. Après une période importante de « gel de l'embauche », les organisations recrutent à nouveau, ce qui a pour effet de rajeunir l'âge moyen de la main-d'œuvre. La relation âge/main-d'œuvre prend dès lors une importance particulière.

Or, ces jeunes sont peu nombreux comparativement à la génération qui les précède et n'arrivent souvent pas à faire le poids face à la main-d'œuvre des 45 ans ou plus. La base de la pyramide étant moins importante que les étages supérieurs, le rapport de force se transforme : les jeunes entrent dans les organisations, mais les « vieux » sont plus nombreux à demeurer en poste. Il semble difficile pour les jeunes de se tailler une place dans ces conditions.

## LA MAIN-D'ŒUVRE DITE « VIEILLISSANTE » (50 ans et +)

Statistique Canada et l'Institut de la statistique du Québec définissent encore la main-d'œuvre vieillissante comme celle étant âgée de « 45 à 65 ans ». Dans cette logique, nous sommes « vieux jeunes » et resterons « vieux longtemps » ! En fait, il serait plus juste de parler de « main-d'œuvre expérimentée ». Cela dit, les préjugés envers cette main-d'œuvre vieillissante sont tenaces : moins rapide donc moins productive ; incapable de s'adapter à la nouvelle technologie ; moins de capacité d'apprentissage ; absente souvent, etc.

*« Lorsque les travailleurs plus âgés quittent le marché du travail, ils emportent avec eux une somme considérable de connaissances et une expérience précieuse, qui est en grande partie essentielle au bon fonctionnement de leur organisation »<sup>58</sup>.*

## LA GÉNÉRATION « SANDWICH » (LES 35-49 ANS)

Le groupe des 35-49 ans est souvent le plus important en nombre dans les organisations. Il est aussi celui qui représente le plus haut potentiel de relève. C'est également dans ce groupe d'âge, et principalement chez les femmes, que se situe le plus haut taux de congés de maladie longue durée pour épuisement professionnel.

On parle de ce groupe d'âge comme étant la génération « sandwich », soit celle devant allier vie professionnelle et soins à prodiguer aux enfants et aux parents âgés.

## LA CONCILIATION TRAVAIL-FAMILLE, UN ATOUT DU COMMUNAUTAIRE

Le défi de la conciliation travail-famille constitue un terrain propice à l'innovation : aménagement du temps de travail, congés, garderie en milieu de travail, cheminement de carrière adapté aux exigences familiales, etc. La gestion personnalisée prend ici tout son sens, chaque situation étant propre aux individus.

Certes, il y a eu des progrès ces dernières années, mais force est de constater que la pratique conciliation travail-famille pourrait être beaucoup plus avancée qu'elle ne l'est aujourd'hui.

Cela dit, la conciliation travail-famille constitue un objectif poursuivi par la plupart des organismes communautaires. En fait, c'est l'un des aspects de la qualité de vie au travail qu'ils défendent le plus ardemment.



# CONSTITUER UNE RELÈVE, C'EST... CONSIDÉRER LES JEUNES... ET LES MOINS JEUNES

Face à une concurrence de plus en plus vive et à une pénurie importante de main-d'œuvre expérimentée, les organisations s'interrogent sur les conditions à mettre en place pour **attirer et retenir** les ressources humaines les plus qualifiées et ce, peu importe le niveau ou la catégorie de l'emploi.

Certes, la motivation et la satisfaction des employés comptent parmi les facteurs à considérer. Toutefois, pour en comprendre tous les rouages, il faut bien plus que quelques théories ou modèles empruntés aux organisations d'ici et d'ailleurs. Plusieurs éléments doivent être pris en compte selon l'environnement dans lequel l'organisation évolue : le climat organisationnel, les conditions de travail, les stratégies de mobilisation des ressources humaines, etc. Il existe des dizaines, voire des centaines de pistes de solutions possibles.

Dans cette dernière partie, vous trouverez quelques **PISTES DE RÉFLEXION** sur les solutions alternatives qui se présentent aux organisations en terme de relève.

# >> QU'EN DITES-VOUS ?

## UNE PÉNURIE CORPORATIVE DANS LE MILIEU COMMUNAUTAIRE

À la lumière des informations qui précèdent, il semble que les organismes communautaires auront avant tout à composer avec une **pénurie corporative**. En d'autres mots, comment pourront-ils attirer et retenir une main-d'œuvre de qualité, dans un contexte de rareté de la main-d'œuvre et de concurrence accrue ?

Des éléments tels que la rémunération, les conditions de travail, les possibilités de mobilité et d'avancement, la sécurité d'emploi, l'équilibre entre le travail et la famille, les possibilités de formation, la satisfaction au travail et la valorisation du personnel en place peuvent influencer la capacité d'attraction et de fidélisation d'une organisation.

Dans les organismes communautaires, contrairement aux entreprises privées et à certaines organisations publiques, ce n'est pas tant au niveau des valeurs et de la philosophie de gestion que le « bât blesse », mais plutôt à celui de la rémunération et de la précarité d'emploi.

La réalité du sous-financement des organismes communautaires (avec, en corollaire, de bas salaires et un fort taux de roulement du personnel) ainsi que la précarité d'emploi sont au cœur des préoccupations des intervenantEs communautaires depuis plus de 20 ans. Alors pourquoi s'en préoccuper davantage aujourd'hui ?

Tout simplement parce que le monde de l'emploi a littéralement basculé d'un « marché d'employeurs » à un « marché d'employéEs ». Dans les années 1980 et 1990, pour une certaine catégorie de travailleuses et de travailleurs, c'est par le biais du communautaire que l'on commençait à se tailler une place sur le marché du travail. Demain, la réalité pourrait être toute autre.

C'est du moins l'une des principales conclusions d'une étude effectuée par les Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques. Ainsi, constatant la forte présence de femmes dans les OBNL canadiens, les auteurs de cette étude affirment que :

*[les] études disponibles révèlent que plusieurs d'entre elles possèdent des compétences poussées [...]. Les employeurs dans les secteurs parapublic et public ont tendance à employer des gens qui possèdent les mêmes caractéristiques. Il s'ensuit que, dans les années à venir, les employeurs du secteur à but non lucratif devront probablement concurrencer les employeurs des secteurs public et parapublic pour recruter du personnel à partir du même bassin de travailleurs<sup>59</sup>.*

Cela dit, il ne faut pas pour autant exclure du monde communautaire d'éventuelles pénuries quantitatives et/ou qualitatives. L'une comme l'autre risquent toutefois d'être plus sévères dans les régions éloignées des grands centres urbains.



## CONSTITUER UNE RELÈVE, C'EST... CONSIDÉRER LES JEUNES... ET LES MOINS JEUNES

### CONSTITUER UNE RELÈVE... **AVEC LES JEUNES**

Les organismes communautaires semblent pouvoir offrir un emploi qui répond aux attentes et aux valeurs exprimées par les jeunes d'aujourd'hui : travail stimulant, diversité des tâches, environnement favorisant la créativité et l'innovation, flexibilité d'horaire, diversité dans l'équipe de travail, conciliation travail-famille.<sup>60</sup> Qui plus est, ces jeunes semblent attirés par les principes de vie démocratique et les modes de gestion plus souples, que l'on associe généralement au milieu communautaire.

Cette question des valeurs intrinsèques au monde communautaire a aussi été mise en lumière dans le cadre d'un sondage fait auprès de jeunes travailleurs du communautaire. Ainsi, les jeunes qui ont été interviewés estimaient...

*important de pouvoir constater l'impact des tâches qu'ils accomplissent, [...] il en résulte une impression satisfaisante et durable. Les jeunes apprécient aussi avoir l'occasion de travailler avec des gens de culture et d'identité diverses. Les aspects les plus importants de leur emploi idéal (dans le désordre) : travail stimulant, diversité des tâches, environnement favorisant la créativité et l'innovation, marque de reconnaissance [...], flexibilité (conditions de travail, horaire), possibilités d'avancement et de mentorat, concordance des valeurs organisationnelles et personnelles, présence d'une diversité de gens, bon salaire (ce point n'a pas été mentionné en premier), bon régime de retraites et d'avantages sociaux, sécurité d'emploi, possibilité de concilier vie personnelle et vie professionnelle<sup>61</sup>.*

Dans la perspective de constituer une relève, il est aussi important de noter que, selon les analyses qualitatives de Deschenaux, « la façon dont les travailleuses et les travailleurs ont accédé aux milieux communautaires devient la pierre angulaire de la compréhension de la place occupée par ces milieux dans l'insertion professionnelle des diplômées et diplômés »<sup>62</sup>. Autrement dit, les personnes faisant « carrière » dans le communautaire ne le font pas toutes pour les mêmes raisons. Ainsi, Deschenaux a identifié six types de travailleurEs dans le milieu communautaire correspondant à autant de raisons d'intégrer le milieu communautaire, d'y rester... ou de le quitter :

**1) militantEs ; 2) marginaux ; 3) expérimentéEs** : la présence dans le milieu communautaire est choisie et planifiée ;

**4) convertiEs** : la présence dans le milieu communautaire est choisie, mais pas nécessairement planifiée ;

**5) contraintEs** : la trajectoire professionnelle est choisie, mais c'est contre son gré que l'on se retrouve dans le milieu communautaire ;

**6) surfeurs** : le travail dans le communautaire n'a été ni choisi, ni planifié, les événements ayant fait en sorte que l'on s'y retrouve.

# CONSTITUER UNE RELÈVE, C'EST... CONSIDÉRER LES JEUNES... ET LES MOINS JEUNES



## CONSTITUER UNE RELÈVE... **AVEC LES JEUNES**



- La relative absence de hiérarchie et la possibilité d'effectuer de multiples tâches dans les organismes communautaires sont-elles des facteurs suffisants pour attirer et retenir la main-d'œuvre ?
- Le milieu communautaire peut-il être vu comme un lieu de passage où les jeunes peuvent acquérir une solide expérience de travail « terrain » ? Si oui, va-t-il pouvoir conserver ce rôle ?
- Avec la pénurie annoncée dans les emplois du secteur public et du para-public, les jeunes ne vont-ils pas être tentés d'éviter ce passage dans les organismes communautaires ? Ou alors, ce passage ne sera-t-il pas tout simplement plus court, le milieu communautaire étant reconnu pour sa richesse en tant que lieu d'apprentissage ?
- Que dites-vous de la typologie de Deschenaux ? Peut-on poser comme hypothèse que les contraints et les surfeurs seront les premiers à partir ? Qu'en est-il des militantes et des militants, des marginaux et des expérimentés ? Est-ce elles-eux qui pourront former une relève solide ? Comment les attirer ? Comment les retenir ?
- Quelle place pourrait prendre la main-d'œuvre immigrante dans la relève ?

### >> La RELÈVE dans mon organisme ?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



## MATIÈRE À RÉFLEXION POUR LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

Reconnaissez-vous votre organisme dans les énoncés suivants ?

### VOTRE ORGANISME...

	OUI	NON
voit le personnel comme la plus importante ressource et reconnaît ses compétences et son apport collectif;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
met en valeur les connaissances, les idées et les réalisations de chacun et encourage le perfectionnement;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
favorise le travail en équipe, un climat de collaboration entre les employés et fait confiance au personnel;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
souscrit à une politique d'équité en emploi;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
favorise une communication franche et directe;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
accueille les idées et suggestions des employés et collaborateurs (stagiaires, professeurs et chercheurs invités);	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
assure l'intégrité physique et psychologique de ses employés et collaborateurs;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
favorise une gestion à caractère participatif et encourage la créativité;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
fournit au personnel les outils nécessaires à l'accomplissement de ses tâches;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
vise une gestion optimale de l'ensemble de ses ressources;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
met en place un mécanisme d'appui à l'implantation et à la réalisation de la philosophie de gestion.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Source : CHSLD Le Trifluvien, adaptation du document *Philosophie de gestion*.





## CONSTITUER UNE RELÈVE, C'EST... CONSIDÉRER LES JEUNES... ET LES MOINS JEUNES

### CONSTITUER UNE RELÈVE... AVEC LES MOINS JEUNES

La retraite a toujours été tributaire des besoins du marché de l'emploi, un phénomène social qui se moule aux réalités socio-économiques. Ceux-ci ayant considérablement changé ces dernières années, on valorise maintenant le maintien à l'emploi alors qu'en période de récession, on prônait la retraite anticipée.

Autrement dit, l'heure est, semble-t-il, à la mise en place de mesures pour retenir la main-d'œuvre vieillissante. Selon deux chercheurs universitaires<sup>63</sup>, pour ce faire certaines conditions doivent être mises en place :

- ▶ prévoir des départs à la retraite flexibles;
- ▶ conclure des ententes personnalisées conciliant attentes des employéEs quant à la fin de leur carrière et besoins organisationnels;
- ▶ prévoir le rappel des retraitéEs;
- ▶ planifier la relève selon les compétences et non les titres d'emploi (donc en faisant abstraction du facteur âge).

Notons que la retraite progressive ou graduelle gagne en popularité et, contrairement à ce que l'on pourrait croire, cette mesure apparaît dans un bon nombre de conventions collectives depuis le début des années 1990. Elle est devenue une option intéressante pour l'organisation dans le contexte de pénurie et de vieillissement de la main-d'œuvre que nous connaissons. Elle permet, notamment, de garder les préretraitéEs en emploi (même à temps partiel) et, par ricochet, un transfert des connaissances avant le départ officiel.

**Plus de 300 000  
canadienNEs  
de 65 ans ou plus  
travaillent sur une  
base quotidienne  
et 17% d'entre eux  
ont entre  
75 et 80 ans.<sup>64</sup>**

Le rappel des retraitéEs et la réintégration de la main-d'œuvre expérimentée doivent, quant à eux, être considérés en fonction de l'augmentation du nombre de retraitéEs, de leur âge et de leur espérance de vie. Ainsi, pendant les années 1970, la durée de la retraite avoisinait sept ans, soit de 65 à 72 ans. Aujourd'hui, les gens espèrent prendre leur retraite à 55 ans et l'espérance de vie se situe autour de 82 ans (du moins pour les femmes)<sup>65</sup>. La retraite de plusieurs pourrait donc compter 27 années. Notons par ailleurs que le nombre de retraitéEs a augmenté de façon notable entre les périodes 1979-1983 et 1999-2003<sup>66</sup>.

Dans ce contexte, peut-on envisager un rappel de ces retraitéEs – notamment ceux et celles provenant du réseau public des services de santé et des soins sociaux – pour constituer une relève?

Une question qui mérite réflexion, notamment afin de s'assurer que ce groupe cible possède les profils de compétences qui peuvent s'arrimer au monde communautaire.

Cela dit, toute organisation qui devra faire de la rétention en emploi pour les employéEs plus âgés l'une de ses priorités devra aussi tenir compte du fait que, selon certaines études, les retraites se prendront plus tardivement dans les années à venir, principalement faute de fonds de retraite suffisants<sup>68</sup>.

**Dans un récent  
sondage CROP,  
on apprenait que  
« 72 % des préretraités  
actuels envisagent de  
continuer à travailler  
à leur retraite ».<sup>67</sup>**





## PÉNURIE DE LA MAIN-D'ŒUVRE...

### UN AUTRE «SON DE CLOCHE»

## POUR UN QUÉBEC LUCIDE : UNE ANALYSE TRONQUÉE DES IMPACTS DU DÉCLIN DE LA POPULATION

Par Martine Poulin

*Doctorante, politiques gouvernementales et marché du travail, École de relations industrielles, Université de Montréal*

**Le Devoir**, édition du vendredi 28 octobre 2005

**D**ans le manifeste *Pour un Québec lucide*, les signataires nous brandissent le spectre du déclin démographique. On invoque, rien de moins, que notre avenir est menacé par la baisse de la population, qu'elle se répercutera par une augmentation substantielle des dépenses et une réduction des revenus de l'État jusqu'à freiner la croissance économique du Québec de moitié dès la prochaine décennie. Devant cet appel à plus de lucidité des Québécois, des éclaircissements s'imposent.

La population québécoise continue d'augmenter à l'heure actuelle, et il en sera encore ainsi pendant un quart de siècle, selon le scénario de référence de l'Institut de la statistique du Québec. Certes, la population augmente moins rapidement qu'auparavant, mais il y aura tout de même 700 000 personnes de plus au Québec en 2031 qu'en 2001.

La décroissance de la population prévue après 2031 n'est pas liée au fait que les femmes d'aujourd'hui ont moins d'enfants qu'auparavant mais plutôt au fait que les femmes d'hier en ont eu relativement beaucoup de 1945 à 1965, les années du baby-boom. En fait, la baisse de la population qu'on anticipe après les années 2031 est liée essentiellement au fait que les baby-boomers décéderont : ceux nés en 1945 auront 85 ans en 2031. Même en 2051, alors que les baby-boomers seront vraisemblablement presque tous morts, la population du Québec sera encore plus élevée qu'elle ne l'est aujourd'hui, soit 400 000 personnes de plus qu'en 2001.

Vers 2031, la proportion relative des personnes de 20 à 64 ans, dites en « âge de travailler », sera évidemment plus faible qu'elle ne l'est aujourd'hui. Toutefois, il est tout à fait incorrect de laisser entendre qu'il y aura plus de personnes « à charge » qu'aujourd'hui et moins de personnes pour contribuer aux finances publiques.

### **Qui travaille ?**

Au cours des 25 prochaines années, la population du Québec continuera d'augmenter, ce qui explique que lorsque toute la cohorte du baby-boom atteindra l'âge de la retraite, il y aura presque autant de personnes d'âge « actif » qu'à l'heure actuelle. En 2026, le nombre de personnes âgées de 20 à 64 ans sera de 4 568 000, une baisse de seulement 2 % (ou près de 100 000 personnes) par rapport à 2001.

À l'heure actuelle, toutes les personnes de ce groupe d'âge ne sont pas en emploi. Il y en a un bassin important qui sont inactives ou au chômage, soit plus de 1 250 000 personnes en 2004. Plusieurs d'entre elles occuperaient un emploi s'il y avait du travail. On oublie que le taux de chômage au Québec, qui demeure encore relativement élevé (8,5 % en 2004), s'explique essentiellement par le manque d'emplois et non par des problèmes structurels du marché du travail ou des pénuries de main-d'œuvre. Par exemple, si tous les postes vacants de quatre mois et plus étaient pourvus, le taux de chômage au Québec diminuerait faiblement, de 0,5 point de pourcentage seulement.

Mais pour financer les dépenses publiques, l'important, ce n'est pas qu'il y ait autant de personnes âgées de 20 à 64 ans en 2026 qu'en 2001 mais qu'il y ait relativement autant de personnes qui travaillent qu'en ce moment. C'est principalement grâce à l'emploi que l'État perçoit des taxes, des cotisations sociales et des impôts.

(suite de l'article en page 44)

## PÉNURIE DE LA MAIN-D'ŒUVRE... UN AUTRE « SON DE CLOCHE » (suite)



En 2001, 47 % de l'ensemble de la population du Québec était en emploi. Pour que ce ratio soit équivalent en 2026, il faut 3 825 000 personnes sur une population d'environ 8 100 000, soit seulement 140 000 personnes en emploi de plus qu'en 2004 sur un horizon de 20 ans. C'est peu lorsqu'on considère qu'il s'est ajouté 300 000 personnes sur le marché du travail au cours des quatre dernières années.

En somme, comme le bassin de main-d'œuvre est suffisamment grand et que cette dernière n'est pas employée à sa pleine capacité, il n'y a aucune raison qui justifie qu'à la retraite des baby-boomers, il y ait relativement moins de personnes qui travaillent et, ainsi, contribuent aux finances publiques, à moins que les entreprises elles-mêmes ne requièrent moins de main-d'œuvre. [...]

Au bout du compte, la question à se demander est peut-être celle-ci : **que cache un scénario aussi alarmiste sur le déclin de la population ?**



Une première étape pour tout organisme communautaire qui voudrait se pencher sur la question de la relève est de bien cerner le contexte dans lequel il évolue – et évoluera dans les prochaines années. En fait, il s'agit d'identifier les facteurs qui influenceront l'organisation, d'en évaluer les impacts sur la main-d'œuvre et de décider des mesures à prendre pour réduire le niveau de vulnérabilité de l'organisation. Ces facteurs sont de deux ordres :

- **l'environnement externe**, soit le contexte socio-économique général : taux de chômage, marché du travail, scolarisation, environnement politique et législatif, migrations, immigration, etc.
- **l'environnement interne**, soit le fonctionnement de l'organisation : conditions de travail, composition de la main-d'œuvre (sexe, âge, statut), mouvements de personnel (départs et congés long terme), postes vulnérables, structure organisationnelle, etc.

Certes, c'est là un processus de longue haleine qui aboutira à une myriade de sous-questions tout aussi pertinentes les unes que les autres. Considérons, par exemple, la question des salaires : généralement moins élevés dans les organismes communautaires, peuvent-ils avoir un impact sur la constitution d'une relève ? Si oui, les organismes communautaires ont-ils les outils nécessaires pour mesurer cet impact et le contrer ? Y a-t-il un lien à faire entre roulement de personnel et bas salaires ? Et que dire lorsque à ces bas salaires sont rattachés des statuts d'emploi plus précaires, temps partiel et contrats temporaires étant monnaie courante dans le communautaire ?

Tout en considérant la région dans laquelle il est situé, chaque organisme devrait aussi se questionner sur l'incidence que peuvent avoir les mouvements migratoires sur la disponibilité de la main-d'œuvre ; les fluctuations du taux de chômage ; les niveaux de scolarité maintenant

exigés sur le marché du travail. À ce propos, étant plus scolarisés et souvent très expérimentés, les travailleuses et travailleurs du communautaire ne risquent-ils pas d'être « courtisés » par les employeurs du public et du parapublic à la suite du départ à la retraite des baby-boomers ?

Ce portrait d'ensemble devrait amener chaque organisme à se demander qui, dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre, pourra combler les postes qui se libéreront. Des jeunes ? Des moins jeunes ? Des personnes immigrantes ? Ce portrait pourrait aussi mettre en lumière que, des trois types de pénurie (qualitative, quantitative et corporative), la pénurie corporative sera probablement la plus préoccupante pour les organismes communautaires (c'est-à-dire les capacités d'attraction et de rétention qu'a chaque organisme par rapport à l'ensemble du marché du travail).

D'autres questions demeurent en suspens. Ainsi, la relative absence de hiérarchie et la possibilité d'effectuer de multiples tâches dans les organismes communautaires peuvent-elles être considérées comme des facteurs suffisants d'attraction et de rétention ? Souvent perçu comme un lieu de passage où les jeunes peuvent acquérir une solide expérience de travail « terrain », le milieu communautaire va-t-il pouvoir conserver ce rôle dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre ? Avec la pénurie annoncée dans les emplois du secteur public et du parapublic, les jeunes ne vont-ils pas être tout simplement tentés d'éviter ce passage dans les organismes communautaires ? Ou alors, ce passage ne sera-t-il pas tout simplement plus court, le milieu communautaire étant reconnu pour sa richesse en tant que lieu d'apprentissage ?

## CONCLUSION



Autrement dit, il est difficile dans le contexte actuel, sans pousser plus à fond la réflexion, de donner une réponse précise à la question suivante : y aura-t-il pénurie de main-d'œuvre dans les organismes communautaires avec, pour corollaire, difficulté de constituer une relève ? Des indices semblent indiquer que ce sera le cas. D'autres, dont la concordance entre les valeurs inhérentes au monde communautaire et les aspirations professionnelles de la génération montante (initiative, flexibilité, défis constants, etc.), laissent croire qu'il pourrait en être autrement.

En somme, l'identification des « forces d'attraction » du milieu communautaire devient une nécessité. Plus les organismes communautaires auront une idée claire de ce qu'ils ont à offrir, plus il sera « facile » d'identifier les « sources » de recrutement les plus adéquates. Il appartiendra à chaque organisme de faire la même réflexion en fonction de son secteur et de sa localisation.

**LA RELÈVE EN ACTION COMMUNAUTAIRE  
UNE RÉFLEXION À POURSUIVRE !**

# RÉPONSES DU QUIZZ

## ANALYSE DE VOTRE ENVIRONNEMENT

## VRAI OU FAUX ?

	V	F
1. Il y a une corrélation entre le vieillissement de la population et pénurie de main-d'œuvre. Consultez les pages 13 et 22.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Les plus nombreux à travailler dans le communautaire sont les travailleurs et travailleuses âgés de 25 à 34 ans. Réponse : 35 à 49 ans. Consultez la page 23.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3. Dans l'ensemble du mouvement communautaire, les femmes représenteraient environ 80 % de la main-d'œuvre. Consultez la page 16.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Au Québec, de 1991 à 2001, les immigrantEs ont été à l'origine de 61 % de la croissance de la population active. Consultez la page 29.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. En 2005, dans le milieu communautaire, plus d'une personne sur deux travaille à temps plein. Consultez les pages 18 et 19.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Dans les milieux communautaires, la main-d'œuvre est moins scolarisée que dans l'ensemble de la population. Consultez la page 20.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
7. Dans les groupes communautaires, plus de 80 % des travailleurs et travailleuses gagnent moins de 20\$/heure. Consultez la page 16.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Les jeunes hommes canadiens d'aujourd'hui (15-24 ans) ne gagnent, toutes proportions gardées, qu'environ 75 % de ce que gagnaient les hommes du même groupe d'âge au milieu des années 1970. Consultez la page 16.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Au Québec, en 2004, près des deux tiers de la population active avaient plus de 45 ans. Réponse : 35 ans. Consultez la page 22.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

# BIBLIOGRAPHIE



- BOURDON, Sylvain et Frédéric DESCHENAUX (2002). *Portrait des conditions de travail dans les organismes communautaires québécois du secteur santé et services sociaux – Données de l'enquête 2000*, Université de Sherbrooke (Collectif de recherche sur les occupations).
- BOURDON, Sylvain et Frédéric DESCHENAUX (Septembre 2001). *Le travail et les conditions de travail dans le milieu communautaire québécois – Rapport de l'enquête 2000*, Université de Sherbrooke (Collectif de recherche sur les occupations).
- BRASSARD, Pauline (janvier/février/mars 2003). « La projection des effectifs », *Effectif*, vol. 6, n° 1.
- BRASSARD, Pauline (2005). « *La relève : les municipalités gravement touchées* », *Carrefour*.
- BRASSARD, Pauline, (janvier/février/mars 2002). « Les organisations sont-elles sans cœur? Le sort réservé à la main-d'œuvre vieillissante », *Effectif*, vol. 5, n° 1.
- CENTRE DE FORMATION POPULAIRE ET RELAIS-FEMMES (Octobre 2005). *Pour que travailler ne rime plus avec misère – Enquête sur les avantages sociaux dans les organismes communautaires*. (Enquête menée auprès de 1354 organismes communautaires).
- COMITÉ AVISEUR FEMMES EN DÉVELOPPEMENT DE LA MAIN-D'ŒUVRE (2005). *Les femmes et le marché de l'emploi – La situation économique et professionnelle des Québécoises*.
- CONFÉDÉRATION DES SYNDICATS NATIONAUX (CSN) (2003). *Économie et travail : les grandes tendances*, ([www.csn.qc.ca](http://www.csn.qc.ca)).
- DESCHENAUX, Frédéric (2003). *Choisir, subir, s'ajuster : la place des milieux communautaires dans l'insertion professionnelle des diplômées et diplômés du post-secondaire*. Thèse de doctorat. Faculté d'éducation : Université de Sherbrooke.
- DUCHESNE, Louis (2005). *La situation démographique au Québec – Bilan 2005 – Les familles au tournant du siècle*, Institut de la statistique du Québec.
- EMPLOI-QUÉBEC/Information sur le marché du travail (2004). *Le marché du travail au Québec – Perspectives professionnelles 2004-2008*.
- EMPLOI-QUÉBEC/Information sur le marché du travail (2005). *Les chiffres clés de l'emploi au Québec*, Gouvernement du Québec (Emploi-Québec).
- EMPLOI-QUÉBEC/Information sur le marché du travail (2006). « L'emploi au Québec », vol. 22, n° 1, janvier 2006.
- FOOT, David (avec Daniel Stoffman) (1996). *Entre le Boom et l'Écho : Comment mettre à profit la réalité démographique*, Montréal, Les Éditions du Boréal.
- FOOT, David (avec Daniel Stoffman) (1999). *Entre le Boom et l'Écho 2000 : Comment mettre à profit la réalité démographique à l'aube du prochain millénaire*, Montréal, Les Éditions du Boréal.
- GOVERNEMENT DU QUÉBEC (2005). *Caractéristiques de l'immigration au Québec – Statistiques*.
- GOVERNEMENT DU QUÉBEC (2005). *Le Québec chiffres en main*.
- GOVERNEMENT DU QUÉBEC-RELATIONS AVEC LES CITOYENS ET IMMIGRATION (2004). *Population immigrée recensée au Québec et dans les régions en 2001 : caractéristiques générales – Recensement de 2001 : données ethnoculturelles*.
- GRENIER, André (novembre 1999). *Le marché du travail après 45 ans : un milieu en mutation*, Emploi-Québec.
- GRUPE BLP (2002). *1-2-3 Go PMO, Guide pratique en planification de la main-d'œuvre*, Montréal.



- INITIATIVE D'EXPÉRIENCE COMMUNAUTAIRE (2003). *Les jeunes travailleurs et travailleuses dans le secteur bénévole et communautaire*, 28 jeunes stagiaires.
- INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC (2004). *Si la tendance se maintient... Perspectives démographiques, Québec et régions, 2001-2051*, Gouvernement du Québec.
- INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC (2004). *Migrations internationales et interprovinciales, Québec, 1961-2004* ([www.sta.gouv.qc.ca](http://www.sta.gouv.qc.ca)).
- INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC (2004). *Répartition de la population active par groupe d'âge, moyennes annuelles, Québec, 1976 à 2004* (site Web : [www.stat.gouv.qc.ca](http://www.stat.gouv.qc.ca) – Indicateurs du marché du travail).
- INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC (2005). *Données sociales du Québec-Conditions de vie et rémunération*. Gouvernement du Québec.
- INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC (2005). *Données sociales du Québec-Population active*. Gouvernement du Québec.
- INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC (Suzanne Asselin) (juin 2005). « Qui travaille selon des horaires quotidiens non standard », *Données sociodémographiques en bref-Conditions de vie*, vol.9, n° 3, juin 2005.
- JACKSON, Andrew (2005). *Plus scolarisés, mal payés et sous-employés : Portrait statistique des jeunes travailleuses et travailleurs du Canada*, Congrès du travail du Canada .
- MCMULLEN, Kathryn et Grant SCHELLENBERG (2003). *Job Quality in Non-profit Organizations*, Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques.
- MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION (2003). *Indicateurs de l'éducation – Édition 2003* (Section 6.2 : « La participation à l'emploi selon le niveau de scolarité »).
- NÉRON, Jean-François (2006). « Vieillesse de la population : Impacts sur la main-d'œuvre », [www.monemploi.com](http://www.monemploi.com).
- RÉSEAU D'ACTION DES FEMMES EN SANTÉ ET SERVICES SOCIAUX (2002). *Enquête sur les conditions de travail dans les groupes de femmes de Montréal*, p. 6 (Groupes de femmes sondés : 43 sur 60; travailleuses interrogées : 218 sur un nombre estimé de 325).
- SABA, Tania et Gilles GUÉRIN (2004). « Planifier la relève dans un contexte de vieillissement de la main-d'œuvre », *Gestion*, vol. 29, n° 3, automne, 2004.
- SECRÉTARIAT À L'ACTION COMMUNAUTAIRE (2004). *Plan d'action gouvernemental en matière d'action communautaire*.
- STATISTIQUE CANADA – N° 97F0012XCB01001 au catalogue, Recensements 1991 et 2001. Données fournies par le CAMO pour personnes immigrantes.
- STATISTIQUE CANADA (2001). « Profil changeant de la population active du Canada – Montréal : les professions qualifiées représentent presque toute la croissance de la population active », *série Analyses – Infraprovincial* (site Web : [www.stacan.ca](http://www.stacan.ca))



- <sup>1</sup> Institut de la statistique du Québec (2005). *Données sociales du Québec – Conditions de vie*. Gouvernement du Québec, p. 104.
- <sup>2</sup> De 1986 à 2003, la proportion de femmes ayant obtenu une maîtrise est passée de 6,1 % à 11,4 %; pour les hommes, elle était de 7,1 % en 1986 et de 11,2 % en 2003. Institut de la statistique du Québec (2005). *Données sociales du Québec – Conditions de vie*. Gouvernement du Québec, p. 97.
- <sup>3</sup> Jean-François Néron (2006). « Vieillesse de la population : Impacts sur la main-d'œuvre », [www.monemploi.com](http://www.monemploi.com).
- <sup>4</sup> Comité aviseur femmes en développement de la main-d'œuvre (2005). *Les femmes et le marché de l'emploi – La situation économique et professionnelle des Québécoises*, p. 19.
- <sup>5</sup> Information sur le marché du travail (2005). *Les chiffres clés de l'emploi au Québec*, Gouvernement du Québec (Emploi-Québec), p. 10.
- <sup>6</sup> **Taux d'activité** : nombre de personnes dans la population active exprimé en pourcentage de l'ensemble de la population de 15 ans et plus. **Taux d'emploi** : nombre de personnes en emploi exprimé en pourcentage de l'ensemble de la population de 15 ans et plus.
- <sup>7</sup> De 1976 à 1998, le taux d'activité des femmes de 45-54 ans et de 55-64 ans a respectivement gagné près de 30 points et un peu plus de 6 points de pourcentage. André Grenier (novembre 1999). *La marché du travail après 45 ans : un milieu en mutation*, Emploi-Québec, p. 2-3.
- <sup>8</sup> Comité aviseur femmes en développement de la main-d'œuvre (2005). *Les femmes et le marché de l'emploi – La situation économique et professionnelle des Québécoises*, p. 51.
- <sup>9</sup> Comité aviseur femmes en développement de la main-d'œuvre (2005). *Les femmes et le marché de l'emploi – La situation économique et professionnelle des Québécoises*, p. 22.
- <sup>10</sup> Centre de formation populaire et Relais-femmes (Octobre 2005). *Pour que travailler ne rime plus avec misère – Enquête sur les avantages sociaux dans les organismes communautaires*, p. 35 (Enquête menée auprès de 1354 organismes communautaires).
- <sup>11</sup> Andrew Jackson (2005). *Plus scolarisés, mal payés et sous-employés : Portrait statistique des jeunes travailleuses et travailleurs du Canada*, Congrès du travail du Canada, p. 8.
- <sup>12</sup> Confédération des syndicats nationaux (CSN) (2003). *Économie et travail : les grandes tendances*, ([www.csn.qc.ca](http://www.csn.qc.ca))
- <sup>13</sup> Comité aviseur femmes en développement de la main-d'œuvre (2005). *Les femmes et le marché de l'emploi – La situation économique et professionnelle des Québécoises*, p. 22.
- <sup>14</sup> Institut de la statistique du Québec (2005). *Données sociales du Québec – Population active*, Gouvernement du Québec, p. 123.
- <sup>15</sup> Réseau d'action des femmes en santé et services sociaux (2002). *Enquête sur les conditions de travail dans les groupes de femmes de Montréal*, p.6 (Groupes de femmes sondés : 43 sur 60; travailleuses interrogées : 218 sur un nombre estimé de 325).
- <sup>16</sup> Réseau d'action des femmes en santé et services sociaux (2002). *Enquête sur les conditions de travail dans les groupes de femmes de Montréal*, p. 3.
- <sup>17</sup> Centre de formation populaire et Relais-femmes (Octobre 2005). *Pour que travailler ne rime plus avec misère – Enquête sur les avantages sociaux dans les organismes communautaires*, p. 59 (Enquête menée auprès de 1354 organismes communautaires).
- <sup>18</sup> Centre de formation populaire et Relais-femmes (Octobre 2005). *Pour que travailler ne rime plus avec misère – Enquête sur les avantages sociaux dans les organismes communautaires*, p. 45 (Enquête menée auprès de 1354 organismes communautaires).
- <sup>19</sup> Institut de la statistique du Québec (2005). *Données sociales du Québec – Conditions de travail et rémunération*. Gouvernement du Québec, p. 133.
- <sup>20</sup> Institut de la statistique du Québec (Suzanne Asselin) (juin 2005). « Qui travaille selon des horaires quotidiens non standard », *Données sociodémographiques en bref – Conditions de vie*, vol.9, n°3, juin 2005, p. 2.
- <sup>21</sup> Comité aviseur femmes en développement de la main-d'œuvre, *Les femmes et le marché de l'emploi – La situation économique et professionnelle des Québécoises*, mars 2005, p. 19.
- <sup>22</sup> Centre de formation populaire et Relais-femmes (Octobre 2005). *Pour que travailler ne rime plus avec misère – Enquête sur les avantages sociaux dans les organismes communautaires*, p. 37
- <sup>23</sup> Sylvain Bourdon et Frédéric Deschenaux (Septembre 2001). *Le travail et les conditions de travail dans le milieu communautaire québécois – Rapport de l'enquête 2000*, Université de Sherbrooke (Collectif de recherche sur les occupations), p. 24.



- <sup>24</sup> Sylvain Bourdon et Frédéric Deschenaux (Septembre 2001). *Le travail et les conditions de travail dans le milieu communautaire québécois – Rapport de l'enquête 2000*, Université de Sherbrooke (Collectif de recherche sur les occupations), p. 25.
- <sup>25</sup> Statistique Canada (2001). « Profil changeant de la population active du Canada – Montréal : les professions qualifiées représentent presque toute la croissance de la population active », *Série Analyses – Infraprovincial* (site Web : [www.stacan.ca](http://www.stacan.ca)).
- <sup>26</sup> Ministère de l'éducation (2003). *Indicateurs de l'éducation – Édition 2003* (Section 6.2 : « La participation à l'emploi selon le niveau de scolarité »).
- <sup>27</sup> Comité aviseur femmes en développement de la main-d'œuvre (Mars 2005). *Les femmes et le marché de l'emploi – La situation économique et professionnelle des Québécoises*, p. 39.
- <sup>28</sup> Statistique Canada (2001). « Profil changeant de la population active du Canada – Dynamique de la main-d'œuvre canadienne : immigration, demande accrue de compétences et vieillissement », *Série Analyses* (site Web : [www.stacan.ca](http://www.stacan.ca)).
- <sup>29</sup> Institut de la statistique du Québec (2004). *Répartition de la population active par groupe d'âge, moyennes annuelles, Québec, 1976 à 2004* (site Web : [www.stat.gouv.qc.ca](http://www.stat.gouv.qc.ca) – Indicateurs du marché du travail).
- <sup>30</sup> Institut de la statistique du Québec (2004). *Si la tendance se maintient... Perspectives démographiques, Québec et régions, 2001-2051*, Gouvernement du Québec, p. 26.
- <sup>31</sup> Institut de la statistique du Québec (2004). *Si la tendance se maintient... Perspectives démographiques, Québec et régions, 2001-2051*, Gouvernement du Québec, p. 23, p. 25 et p. 27.
- <sup>32</sup> Emploi-Québec/Information sur le marché du travail (2005). *Les chiffres clés de l'emploi au Québec*, Gouvernement du Québec (Emploi-Québec), p. 12.
- <sup>33</sup> Institut de la statistique du Québec (novembre 2004). *Si la tendance se maintient... Perspectives démographiques, Québec et régions, 2001-2051*, Gouvernement du Québec, p. 22.
- <sup>34</sup> Au Québec, de 1996 à 2001, le taux d'activité des personnes de 65 ans et plus est passé de 5,17 % à 5,62 %. Tania Saba et Gilles Guérin (2004). « Planifier la relève dans un contexte de vieillissement de la main-d'œuvre », *Gestion*, vol. 29, n° 3, automne, 2004, p. 56.
- <sup>35</sup> Centre de formation populaire et Relais-femmes (Octobre 2005). *Pour que travailler ne rime plus avec misère – Enquête sur les avantages sociaux dans les organismes communautaires*, p. 36.
- <sup>36</sup> Seulement 137 des 1354 répondants (soit 9,7 %) de l'enquête du Centre de formation populaire et de Relais-femmes offrent à leurs employés un régime de retraite. Centre de formation populaire et Relais-femmes (Octobre 2005). *Pour que travailler ne rime plus avec misère – Enquête sur les avantages sociaux dans les organismes communautaires*, p. 59.
- <sup>37</sup> Centre de formation populaire et Relais-femmes (Octobre 2005). *Pour que travailler ne rime plus avec misère – Enquête sur les avantages sociaux dans les organismes communautaires*, p. 40.
- <sup>38</sup> Centre de formation populaire et Relais-femmes (Octobre 2005). *Pour que travailler ne rime plus avec misère – Enquête sur les avantages sociaux dans les organismes communautaires*, p. 40.
- <sup>39</sup> Réseau d'action des femmes en santé et services sociaux (2002). *Enquête sur les conditions de travail dans les groupes de femmes de Montréal*, p.11 (Groupes de femmes sondés : 43 sur 60; travailleuses interrogées : 218 sur un nombre estimé de 325).
- <sup>40</sup> Sylvain Bourdon et Frédéric Deschenaux (2002). *Portrait des conditions de travail dans les organismes communautaires québécois du secteur santé et services sociaux – Données de l'enquête 2000*, Université de Sherbrooke (Collectif de recherche sur les occupations), p. 4.
- <sup>41</sup> Institut de la statistique du Québec (2004). *Migrations internationales et interprovinciales, Québec, 1961-2004* ([www.sta.gouv.qc.ca](http://www.sta.gouv.qc.ca)).
- <sup>42</sup> Gouvernement du Québec (2005). *Le Québec chiffres en main*, p. 40-45. Emploi-Québec/Information sur le marché du travail (2005). *Les chiffres clés de l'emploi au Québec*, Gouvernement du Québec (Emploi-Québec), p. 9.
- <sup>43</sup> Emploi-Québec/Information sur le marché du travail (2006). « L'emploi au Québec », vol. 22, n° 1, janvier 2006.
- <sup>44</sup> Gouvernement du Québec (2005). *Le Québec chiffres en main*, p. 40-45. Louis Duchesne (2005). *La situation démographique au Québec – Bilan 2005 – Les familles au tournant du siècle*, Institut de la statistique du Québec, p. 56.



- <sup>45</sup> Louis Duchesne (2005). *La situation démographique au Québec – Bilan 2005 – Les familles au tournant du siècle*, Institut de la statistique du Québec, p. 56.
- <sup>46</sup> Institut de la statistique du Québec (novembre 2004). *Si la tendance se maintient... Perspectives démographiques, Québec et régions, 2001-2051*, Gouvernement du Québec, p. 16.
- <sup>47</sup> Gouvernement du Québec (2005). *Le Québec chiffres en main. Les chiffres clés de l'emploi au Québec*, Gouvernement du Québec (Emploi-Québec), p. 9.
- <sup>48</sup> Emploi-Québec/Information sur le marché du travail (2004). *Le marché du travail au Québec – Perspectives professionnelles 2004-2008*, p. 7.
- <sup>49</sup> Nombre de personnes en emploi, exprimé en pourcentage de l'ensemble de la population de 15 ans et plus.
- <sup>50</sup> Emploi-Québec/Information sur le marché du travail (2005). *Les chiffres clés de l'emploi au Québec*, Gouvernement du Québec (Emploi-Québec), p. 30-31.
- <sup>51</sup> Emploi-Québec/Information sur le marché du travail (2005). *Les chiffres clés de l'emploi au Québec*, Gouvernement du Québec (Emploi-Québec), p. 23.
- <sup>52</sup> Emploi-Québec/Information sur le marché du travail (2004). *Le marché du travail au Québec – Perspectives professionnelles 2004-2008*, p. 7.
- <sup>53</sup> Gouvernement du Québec –Relations avec les citoyens et Immigration (2004). *Population immigrée recensée au Québec et dans les régions en 2001 : caractéristiques générales*, p. 19.
- <sup>54</sup> Statistique Canada – N° 97F0012XCB01001 au catalogue, Recensements 1991 et 2001. Données fournies par le CAMO pour personnes immigrantes. Statistique Canada (2001). *Dynamique de la main-d'œuvre canadienne : immigration, demande accrue de compétences et vieillissement* (www.statcan.ca ).
- <sup>55</sup> Gouvernement du Québec-Relations avec les citoyens et Immigration (2004). *Population immigrée recensée au Québec et dans les régions en 2001 : caractéristiques générales – Recensement de 2001 : données ethnoculturelles*, p. 9.
- <sup>56</sup> Gouvernement du Québec (2005). *Caractéristiques de l'immigration au Québec – Statistiques*, p. 31.
- <sup>57</sup> Statistique Canada – N° 97F0012XCB01001 au catalogue, Recensements 1991 et 2001. Données fournies par le CAMO pour personnes immigrantes.
- <sup>58</sup> Marcel Lauzière, 30 août 2001. *Construire un pont entre les générations au travail*, Conseil Canadien de développement social.
- <sup>59</sup> Kathryn McMullen et Grant Schellenberg (2003). *Job Quality in Non-profit Organizations*, Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques, p. xiv.
- <sup>60</sup> Plusieurs de ces attentes ont été abordées par les jeunes interviewés par Frédéric Deschenaux (2003). *Choisir, subir, s'ajuster : la place des milieux communautaires dans l'insertion professionnelle des diplômées et diplômés du post-secondaire*. Thèse de doctorat. Faculté d'éducation : Université de Sherbrooke, 367 pages.
- <sup>61</sup> Initiative d'expérience communautaire (2003). *Les jeunes travailleurs et travailleuses dans le secteur bénévole et communautaire*, 28 jeunes stagiaires.
- <sup>62</sup> Frédéric Deschenaux (2003). *Choisir, subir, s'ajuster : la place des milieux communautaires dans l'insertion professionnelle des diplômées et diplômés du post-secondaire*. Thèse de doctorat. Faculté d'éducation : Université de Sherbrooke, p.4.
- <sup>63</sup> Tania Saba et Gilles Guérin (2004). « Planifier la relève dans un contexte de vieillissement de la main-d'œuvre », *Gestion*, vol. 29, n° 3, automne, 2004, p. 60-63.
- <sup>64</sup> Statistique Canada (Février 2004). « Le point sur les personnes âgées qui travaillent », *Le Quotidien*.
- <sup>65</sup> En fait, l'âge médian des retraités au Québec entre 2001 et 2003 était d'environ 60 ans. Institut de la statistique du Québec (2005). *Données sociales du Québec – Population active*. Gouvernement du Québec, p. 122.
- <sup>66</sup> Institut de la statistique du Québec (2005). *Données sociales du Québec-Population active*. Gouvernement du Québec, p. 124-125.
- <sup>67</sup> Sondage CROP, sur le site WEB : [www.webfin.com/fr/imprimer/](http://www.webfin.com/fr/imprimer/) octobre, 2004.
- <sup>68</sup> Tania Saba et Gilles Guérin (2004). « Planifier la relève dans un contexte de vieillissement de la main-d'œuvre », *Gestion*, vol. 29, n° 3, automne, 2004, p. 60-63.

A large rectangular area with rounded corners, outlined in red, containing horizontal lines for writing. The lines are evenly spaced and cover most of the page's width and height, leaving a small margin at the top and bottom.



# LA RELÈVE EN ACTION COMMUNAUTAIRE



COMITÉ SECTORIEL DE MAIN-D'ŒUVRE  
ÉCONOMIE SOCIALE  
ACTION COMMUNAUTAIRE

4200, rue Adam

Montréal (Québec) H1V 1S9

Téléphone : (514) 259-7714 sans frais 1 866 259-7714

Télécopieur : (514) 259-7189

Site Web : [www.csmoesac.qc.ca](http://www.csmoesac.qc.ca)

Courriel : [info@csmoesac.qc.ca](mailto:info@csmoesac.qc.ca)