

ENQUÊTE REPÈRES 2022



**CSMO
ESAC**

Comité sectoriel
de main-d'œuvre
Économie sociale
Action communautaire

*Les seules données
représentatives sur la
main-d'œuvre du secteur
d'emploi de l'économie
sociale et de l'action
communautaire.*

1431, rue Fullum, bureau 106
Montréal (Québec) H2K 0B5
Téléphone : 514 259-7714
Sans frais : 1 866 259-7714
Télécopieur : 514 259-7189
Site Web : www.csmoÉSAC.qc.ca
Courriel : info@csmoÉSAC.qc.ca

Avec la participation financière de :

**Commission
des partenaires
du marché du travail**

Québec 

Document conçu et rédigé par :

Lynda Binhas, Ph. D.
Directrice de la recherche, CSMO-ÉSAC

Comité de pilotage :

- Geneviève Leclerc (DDCIS)
- Martin Frappier (Chantier de l'économie sociale)
- Céline Métivier (Réseau québécois de l'action communautaire autonome)

Conception graphique :

Anaïs Demoustier, Comm'un pro

ISBN : 978-2-922510-82-9

Dépôt légal :

Bibliothèque nationale du Québec, 2023
Bibliothèque nationale du Canada, 2023

© CSMO-ÉSAC, juin 2023



entreprises d'économie sociale (Coops et OBNL)
et organismes communautaires

Pour vous reconnaître,
**ON A BESOIN DE
VOUS CONNAÎTRE !**

www.csmoesac.qc.ca

REMERCIEMENTS

Le CSMO-ÉSAC tient à remercier les membres du comité de pilotage ainsi que les 10 partenaires qui ont été sollicités pour la prise d'informations relatives aux enjeux et préoccupations de l'heure, afin de les documenter dans le cadre de l'enquête.

Nos remerciements vont aussi aux membres de l'équipe du Service de développement économique de la Ville de Montréal, qui ont effectué un nombre important de rappels aux entreprises d'économie sociale de Montréal : Olivia Engo, Asma Ben Regaya, Yousra Berraies, Jerry Baptiste, Alejandro Gonzalez-Anaya et Mariana Perez-Lévesque. Nous remercions aussi Laurie Mercier du Chantier de l'économie sociale qui a relayé sur les médias sociaux, et à plusieurs reprises, les informations reliées à cette cinquième édition de l'enquête.

Nous tenons, bien sûr, à remercier tous les regroupements qui ont participé à l'enquête et qui ont sollicité leurs membres. Nos remerciements vont aussi aux entreprises d'économie sociale et aux organismes communautaires qui ont rempli le questionnaire. Sans les regroupements, sans les entreprises d'économie sociale, et sans les organismes communautaires, nous ne disposerions pas de données fiables et généralisables à l'ensemble du secteur.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS

2

POURQUOI RÉALISER UNE ENQUÊTE NATIONALE SUR LE SECTEUR D'EMPLOI DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET DE L'ACTION COMMUNAUTAIRE?

4

LA MÉTHODOLOGIE

5

LES FAITS SAILLANTS

6

LES ORGANISATIONS

- Les régions d'implantation 7
- Les secteurs d'activité 8
- Les données financières 9
- La clientèle 10
- Les principaux enjeux organisationnels 11

LES RESSOURCES HUMAINES

- Le recrutement 12
- La relève 13
- Les ressources humaines permanentes hors postes de direction 14
- Les contractuel-le-s à honoraires professionnels et les ressources humaines occasionnelles/saisonniers 22
- Les ressources humaines occupant les postes de direction 23
- Les ressources humaines sous-représentées sur le marché du travail 26
- La syndicalisation 31
- La politique de conditions de travail 32
- Autres avantages/conditions dont bénéficient les ressources humaines 35
- Le télétravail 36
- La COVID-19 37
- La formation offerte et les besoins de formation 38
- Les besoins de formation 39
- Les compétences du futur 40
- Les enjeux liés au développement des compétences du futur 41
- Les organisations/institutions dispensatrices de formation 42
- Les formats de formation 43
- Le bénévolat 44

ANNEXE 1 45

ANNEXE 2 52

POURQUOI RÉALISER UNE ENQUÊTE NATIONALE SUR LE SECTEUR D'EMPLOI DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET DE L'ACTION COMMUNAUTAIRE ?

Au Québec, les données statistiques gouvernementales portant sur le secteur d'emploi de l'économie sociale et de l'action communautaire sont quasi inexistantes¹. Or, malgré l'importante place qu'occupe la main-d'œuvre du secteur au Québec, elle reste largement méconnue. Au cours des dernières années, les recherches se sont multipliées grâce aux diverses initiatives de partenaires du secteur. Toutefois, la rareté d'informations standardisées et ciblées ne permettait pas de dresser un réel panorama du secteur de l'économie sociale et de l'action communautaire et de sa main-d'œuvre.

C'est ainsi que, faute d'études statistiques menées sur l'ensemble du secteur sur les diverses variables relatives tant à la main-d'œuvre qu'au secteur, le Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'économie sociale et de l'action communautaire (CSMO-ÉSAC) a proposé la tenue d'une telle enquête nationale.

La pénurie de main-d'œuvre qualifiée, les nombreuses difficultés liées à la fidélisation et au recrutement sont autant de facteurs qui imposaient la tenue de cette enquête.

Nous avons appelé cette enquête *Les Repères*, car nous souhaitions collectivement nous donner certaines balises et surtout des références actualisées sur le secteur et sa main-d'œuvre. Les objectifs poursuivis étaient d'abord de mieux connaître la main-d'œuvre et ses conditions de travail. Par ailleurs, les résultats de l'enquête *Les Repères* permettent au CSMO-ÉSAC de mieux soutenir les regroupements dans le développement de stratégies et de moyens d'action pour affronter les divers défis liés à la main-d'œuvre et, enfin, de soutenir la main-d'œuvre elle-même. Les résultats nous permettent aussi d'avoir une meilleure connaissance du volet main-d'œuvre, des métiers et professions en demande, de la relève et de la rétention ainsi que des moyens déployés par les organisations du secteur pour faire face au défi de la relève.

La première enquête menée en 2009 marquait le début d'une « tradition » puisque le CSMO-ÉSAC envisageait la tenue d'une enquête similaire tous les trois ans afin d'établir des parallèles et des comparatifs, tout en intégrant de nouveaux repères permettant de tenir compte de l'évolution du secteur.

Nous nous fixons donc rendez-vous en 2025 !



Le CSMO-ÉSAC vous présente ici les résultats de la cinquième édition de l'enquête nationale *Les Repères*. Bonne lecture !

¹ Nous tenons à préciser que l'Institut de la statistique du Québec (ISQ) a produit un portrait de l'économie sociale au Québec en 2016. Il s'agissait là du premier portrait porté par des instances gouvernementales. Nous avisons les lecteurs et lectrices que les différences possibles entre l'enquête de l'ISQ et les éditions de notre enquête nationale *Les Repères* sont dues à la catégorisation des entreprises d'économie sociale.



LA MÉTHODOLOGIE

Le recueil des données

Près de quatre cents regroupements du secteur de l'économie sociale et de l'action communautaire² ont sollicité leurs entreprises ou organismes membres afin de remplir le questionnaire sur le Web.

Le questionnaire, qui a été administré entre mars et octobre 2022, nous a permis de joindre 1 241 organisations : 391 regroupements; 255 entreprises d'économie sociale et 926 organismes communautaires³. Parmi ces organismes communautaires, on compte 296 organismes d'action communautaire, 559 organismes d'action communautaire autonome (ACA) et 71 organismes communautaires ayant un ou plusieurs volets d'économie sociale.

La présentation des résultats

Lorsque pertinent, la présentation des résultats se fait selon le type d'organisation ayant participé à l'enquête, soit pour l'ensemble des organisations, ce qui inclut les regroupements, les entreprises d'économie sociale et les organismes communautaires; soit exclusivement pour les regroupements, exclusivement pour les entreprises d'économie sociale ou exclusivement pour les organismes communautaires.

Dans certains cas, les moyennes sur certaines données sont accompagnées des médianes. Dans le cas contraire, la non-précision de la médiane indique une tendance forte représentée par la moyenne⁵. Le secteur de l'économie sociale et de l'action communautaire étant composé d'organisations de tailles différenciées, la précision de la médiane complète et recadre la moyenne.

Qu'est-ce qu'une médiane? La médiane est une mesure de tendance centrale précisant la valeur occupant la position centrale d'une série numérique (50 % des valeurs observées sont donc inférieures à la médiane), ce qui la distingue de la valeur moyenne qui correspond à la moyenne arithmétique de l'ensemble. La médiane permet donc d'atténuer l'effet des valeurs extrêmes, soit l'effet des valeurs les plus basses et celui des valeurs les plus élevées. *À titre d'exemple : trois entreprises sur dix ont trois employé-e-s, six entreprises ont cinq employé-e-s et une seule entreprise a 60 employé-e-s. La moyenne du nombre d'employé-e-s de l'ensemble des entreprises est de neuf employé-e-s. Si nous séparons ces dix entreprises en deux groupes de cinq, nous pouvons affirmer que les cinq entreprises du premier groupe ont au plus cinq employé-e-s et que les entreprises du deuxième groupe au moins cinq employé-e-s. La médiane est donc de cinq employé-e-s.*

2 Tous les regroupements du secteur de l'économie sociale et de l'action communautaire ont été contactés et sollicités pour participer à l'enquête.

3 60 participants à l'enquête n'ont pas été en mesure de se classer dans l'une ou l'autre des catégories d'organisation.

4 Nous dépassons les standards méthodologiques fixant la marge d'erreur à $\pm 5\%$, avec un niveau de confiance de 95 %.

5 Dans ce cas, la moyenne et la médiane sont égales ou sensiblement égales.

Les marges d'erreur

Le nombre global d'organisations jointes nous assure d'une représentativité des résultats sur l'ensemble des regroupements, des entreprises d'économie sociale et des organismes communautaires, avec une marge d'erreur de 2,66 %⁴ et un niveau de confiance de 95 %. Les résultats obtenus peuvent, sans restriction, être généralisés à l'ensemble des organisations sectorielles. Selon les catégories d'organisation et avec un niveau de confiance de 95 %, on parle d'une marge d'erreur de 6,04 % pour les entreprises d'économie sociale, ce qui n'invalide pas les résultats, et de 2,03 % pour les organismes communautaires.



Les ressources humaines

- 18 643 organisations
- 438 931 employé-e-s (incluant les coopératives)
- Difficultés de recrutement (2019-2022) : 74 % des gestionnaires
- Taux de roulement : 31 %
- Taux de postes vacants : 21 %
- Embauche(s) prévue(s) (2023-2024) : 67 % des organisations



La santé des organisations

- Augmentation du budget d'opération : 35 % des organisations
- Stabilité du budget d'opération : 51 % des organisations
- Une fréquentation des organisations en hausse constante
- En 2021-2022, 24 % des organisations ont été fréquentées, en moyenne et par organisation, par 11 741 clients/usagers



La rémunération

- Une rémunération non concurrentielle avec le public et le privé
- Une rémunération en deçà du taux horaire offert à l'échelle du Québec, tous secteurs d'emploi confondus



La formation

- 68 % des organisations avaient un budget de formation pour l'amélioration des compétences de leurs employé-e-s
- 6 % des organisations ont un plan de développement des compétences numériques
- Dépendamment de la compétence du futur considérée, entre 28 % et 73 % des gestionnaires du secteur de l'ÉSAC estiment que leurs employé-e-s devraient suivre au moins une formation portant sur les compétences du futur



LES ORGANISATIONS

Les régions d'implantation

Parmi les 391 regroupements :

- 34 % sont des regroupements locaux;
- 23 % des regroupements régionaux;
- 36 % des regroupements nationaux⁶.

En moyenne et par regroupement, on compte 76 membres (médiane 32 membres).

Plus de 1 000 organisations ont participé à l'enquête; 87 % sont membres d'un ou plusieurs regroupements, fédérations, associations.

En moyenne, les organisations du secteur de l'économie sociale et de l'action communautaire (ÉSAC) existent depuis 32 ans :

- 30 ans pour les regroupements;
- 35 ans pour les entreprises d'économie sociale;
- 31 ans pour les organismes communautaires.

Plus du quart (28 %) des organisations participantes sont implantées dans la région de Montréal, 8 % dans la région de la Capitale-Nationale et 8 % en Mauricie.

➤ **Tableau 1** – Les régions d'implantation des organisations

Régions	Nombre d'organisations	Pourcentage sur l'ensemble des organisations ayant participé à l'enquête
Abitibi-Témiscamingue	38	3 %
Bas-Saint-Laurent	60	5 %
Capitale-Nationale	104	8 %
Centre-du-Québec	71	6 %
Chaudière-Appalaches	85	7 %
Côte-Nord	26	2 %
Estrie	55	4 %
Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine	22	2 %
Laval	43	3 %
Laurentides	52	4 %
Lanaudière	61	5 %
Mauricie	95	8 %
Montérégie Est	63	5 %
Montérégie Ouest (Vallée du Haut Saint-Laurent)	28	2 %
Agglomération de Longueuil	25	2 %
Montréal	346	28 %
Nord-du-Québec	7	1 %
Outaouais	28	2 %
Saguenay-Lac-Saint-Jean	32	3 %
Total	1 241	100 %

⁶ 7 % des répondants n'ont pas été en mesure de répondre à la question.

Un secteur d'emploi très diversifié

Les organisations ayant participé à l'enquête œuvrent plus significativement dans les secteurs de la santé et des services sociaux (20 %) et de la petite enfance (10 %).

Plus du tiers (35 %) des organisations envisagent l'offre de nouveaux services ou de nouvelles activités au cours des trois prochaines années. Parmi ceux-ci :

- des services numériques;
- la prévention du décrochage scolaire;
- des services de répit;
- le développement autonome de projets immobiliers;
- la création d'une clinique sociale mobile;
- un point de service en milieu autochtone;
- l'inclusion économique par l'employabilité et l'entrepreneuriat;
- le soutien familial;
- le développement de pratiques inclusives;
- le développement de formations dédiées au secteur de l'ÉSAC.

➤ **Tableau 2** – Le principal secteur d'activité

Principal secteur d'activité	Pourcentages d'organisations ayant participé à l'enquête
Action bénévole	3 %
Agroalimentaire	1 %
Aide à domicile	1 %
Commerce de gros et de détail	1 %
Consommation, restaurants, bars et brasseries artisanales	0 %
Construction	2 %
Coopération et éducation à la solidarité internationale	5 %
Culture, arts et spectacles, conservation du patrimoine	5 %
Éducation populaire, alphabétisation, lutte au décrochage scolaire et formation	2 %
Emploi, insertion sociale, intégration sociale et professionnelle	6 %
Environnement et développement durable	2 %
Finance solidaire	1 %
Foresterie	0 %
Habitation, logement et immobilier	6 %
Hébergement	3 %
Immigration, intégration sociale des communautés culturelles et aide aux réfugiés	1 %
Loisir, sport et tourisme	4 %
Lutte à la pauvreté	2 %
Manufacturier et fabrication	0 %
Médias, communications et événementiel	2 %
Petite enfance	10 %
Promotion et défense des droits sociaux	5 %
Représentation et concertation	2 %
Santé et services sociaux	20 %
Scolaire	0 %
Sécurité alimentaire	3 %
Services administratifs, services-conseils et professionnels	1 %
Services funéraires	1 %
Soutien à l'action communautaire et/ou à l'économie sociale et à l'entrepreneuriat	3 %
Soutien au développement local et/ou régional	1 %
Technologies de l'information et du numérique	1 %
Transport	1 %
Autre	7 %

Un secteur en santé

Plus de la moitié (53 %) des organisations sont en développement et 40 % sont en stagnation/consolidation.

➤ Graphique 1 – L'état de situation des organisations

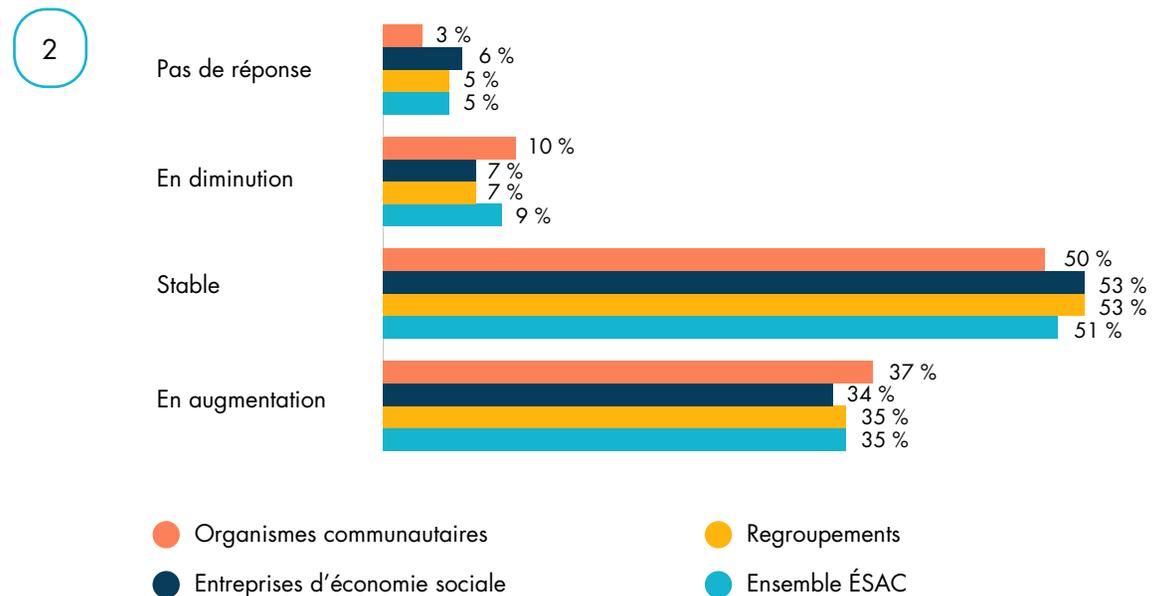
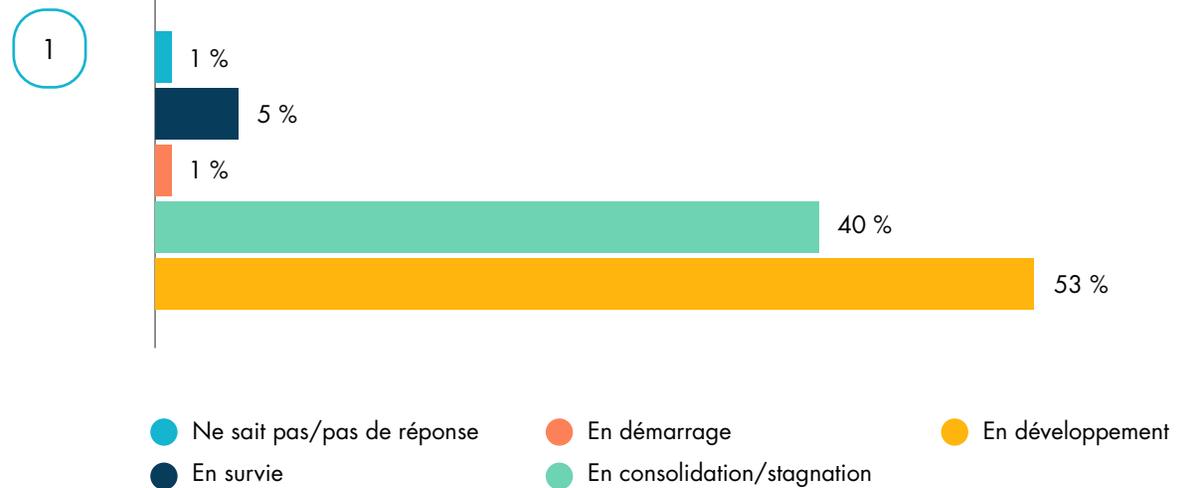
Comparativement à la précédente année financière complétée, le budget d'opération de 35 % des organisations de l'ÉSAC a augmenté alors que celui de 51 % des organisations est resté stable.

Toutes proportions gardées, cette tendance vaut pour les regroupements du secteur, pour les entreprises d'économie sociale et pour les organismes communautaires.

➤ Graphique 2 – L'évolution du budget d'opération

Quand le budget est en hausse, on parle d'une augmentation moyenne de 25 % (médiane 15 %).

Quand le budget est en baisse, on parle d'une diminution moyenne de 24 % (médiane 15 %).



Une clientèle fidèle et en constante augmentation

Au cours de la dernière année financière complétée, chaque organisation du secteur a été fréquentée, en moyenne et pour l'achat de produits et/ou de services, par 100 à 499 clients/usagers (32 % des organisations) ou par plus de 1 000 clients/usagers (24 % des organisations). Lorsque les organisations ont été fréquentées par plus de 1 000 clients/usagers, on parle d'une moyenne par organisation de 11 741 clients/usagers (médiane 3 000) sur l'ensemble du secteur; de 12 492 clients pour les entreprises d'économie sociale et de 10 039 clients/usagers (médiane 2 308) pour les organismes communautaires.

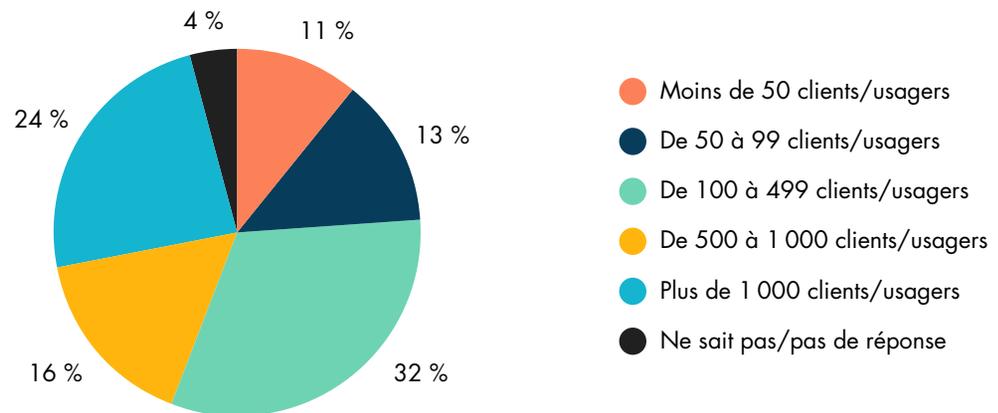
➤ **Graphique 3** – La fréquentation des organisations sur l'ensemble du secteur

Comparativement à l'année financière 2020-2021, 45 % des organisations ont connu une augmentation du nombre de clients/usagers, alors que 38 % des organisations se situent dans la stabilité.

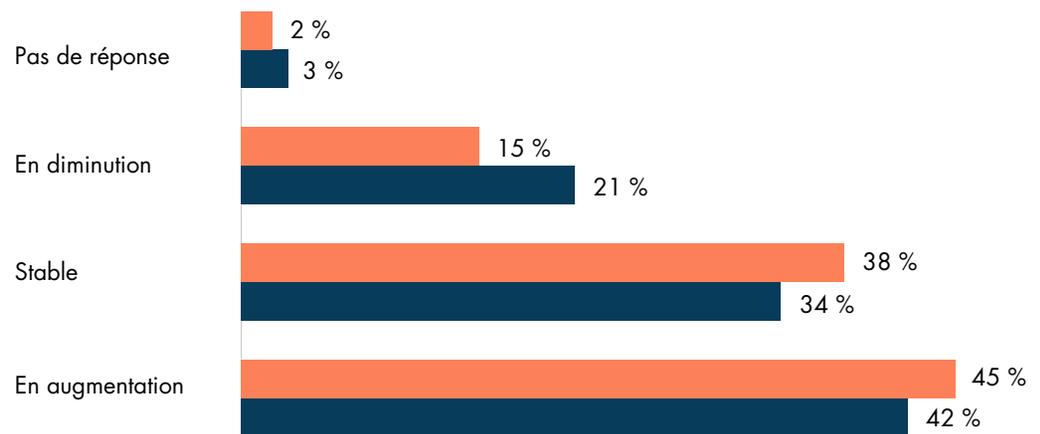
Comparativement à l'année financière 2019-2020, 42 % des organisations ont vu leur nombre de clients/usagers augmenter et 34 % des organisations ont connu une stabilité du nombre de clients/usagers.

➤ **Graphique 4** – L'évolution de la clientèle/des usagers

3



4



● Comparaison avec l'année financière 2020-2021
● Comparaison avec l'année financière 2019-2020

Les principaux enjeux organisationnels

Des enjeux notamment liés à la pénurie de main-d'œuvre et au financement

Les enjeux organisationnels qui se démarquent sont ceux :

- du recrutement des ressources humaines (63 %);
- du financement (49 %);
- de l'amélioration des conditions de travail des employé·e·s (42 %);
- de l'augmentation et/ou de la diversification des sources de financement (35 %);
- du recrutement des administrateur·rice·s (22 %);
- du transfert des connaissances (22 %).

Tableau 3 – Les enjeux organisationnels

Enjeux organisationnels ⁷	Pourcentage sur l'ensemble des organisations ayant participé à l'enquête
Le recrutement de ressources humaines	63 %
Le financement	49 %
L'amélioration des conditions de travail des employé·e·s	42 %
L'augmentation et/ou la diversification des sources de financement (subventions, revenus autonomes, financement participatif, dons, etc.)	35 %
Le recrutement des administrateur·rice·s	22 %
Le transfert des connaissances (lors des départs à la retraite, des roulements de personnel, etc.)	22 %
La diversification et/ou l'augmentation de la clientèle	19 %
Le développement des compétences des employé·e·s	17 %
L'offre de nouveaux produits/activités/services	17 %
Le recrutement de bénévoles	16 %
La reprise des activités post COVID-19	15 %
La fidélisation des employé·e·s	12 %
Le recrutement de membres ou d'adhérents	12 %
Le développement du numérique	8 %
La gestion du temps de travail (en présentiel et en télétravail)	7 %
La conciliation vie personnelle-vie professionnelle	5 %
La commercialisation de vos produits/services/activités	4 %
Le développement durable et la transition écologique	4 %
La santé et sécurité au travail	3 %
L'équité, la diversité et l'inclusion en milieu de travail	3 %
Le recrutement de stagiaires	2 %

⁷ Le total des pourcentages excède les 100 %, ce qui s'explique par le fait que les répondant·e·s pouvaient mettre de l'avant plus d'un enjeu organisationnel. Cette précision vaut pour l'ensemble des tableaux dont le pourcentage total excède les 100 %.

Un recrutement difficile et un développement de stratégies

Durant les trois dernières années, 74 % des gestionnaires de l'ÉSAC ont rencontré des difficultés à pourvoir un ou plusieurs postes au sein de leur organisation.

Du côté des entreprises d'économie sociale et des organismes communautaires, respectivement 80 % et 72 % des gestionnaires ont connu la même situation.

Les postes pour lesquels les difficultés de recrutement sont plus importantes sont les suivants⁸ :

- Intervenant·e/intervenant·e social·e/intervenant·e psychosocial·e;
- Éducateur·rice en petite enfance;
- Agent·e administratif·ive/adjoint·e administratif·ive/technicien·ne administratif·ive;
- Animateur·rice/animateur·rice de radio/d'ateliers/de maison de jeunes/camps de jour;
- Cuisinier·ère/aide-cuisinier·ère;
- Agent·e aux communications/responsable des communications;
- Directeur·rice général·e/adjoint·e à la direction;
- Chargé·e de projet;
- Conseiller·ère en emploi;
- Agent·e de développement/conseiller·ère en développement/coordonnateur·rice en développement;
- Formateur·rice;
- Commis aux ventes/vendeur·euse.

Dans le contexte actuel de pénurie, 88 % des gestionnaires de l'ÉSAC, 87 % des gestionnaires des entreprises d'économie sociale et 88 % des gestionnaires d'organismes communautaires ont mis en place des moyens pour améliorer l'ambiance, le climat, le bonheur au travail et la satisfaction de leurs employé·e·s.

8 Nous vous renvoyons à l'annexe 1 pour consultation du tableau intégrant l'ensemble des métiers et professions en demande.

LES RESSOURCES HUMAINES

La relève

Un pourcentage significatif (67 %) des gestionnaires de l'ÉSAC est préoccupé par la question de la relève.

Bien que 58 % des gestionnaires de regroupement en soient préoccupés, ils/elles le sont moins que les gestionnaires d'entreprise d'économie sociale (70 %) et que les gestionnaires d'organismes communautaires (65 %).



LES RESSOURCES HUMAINES

Les ressources humaines permanentes hors postes de direction

LES SALAIRES HORAIRES ET LE NOMBRE D'HEURES DE TRAVAIL

Des salaires qui ont augmenté,
mais qui ne concurrencent
pas le public et le privé

➤ **Tableau 4** – Le nombre
d'employé-e-s et les taux horaires
(hors postes de direction)

	Femmes à temps plein		Hommes à temps plein		Femmes à temps partiel		Hommes à temps partiel	
	Nombre moyen ⁹	Taux horaire moyen	Nombre moyen	Taux horaire moyen	Nombre moyen	Taux horaire moyen	Nombre moyen	Taux horaire moyen
Ensemble du secteur	8 (4)	24,32 \$ (24,00 \$)	3 (2)	24,60 \$ (24,00 \$)	4 (2)	21,86 \$ (20,50 \$)	2 (1)	20,74 \$ (19,00 \$)
Regroupements	7 (3)	24,98 \$ (25,00 \$)	3 (1)	26,30 \$ (25,00 \$)	3 (2)	23,30 \$ (21,00 \$)	3 (1)	21,10 \$ (20,00 \$)
Économie sociale	15 (8)	24,47 \$ (24,00 \$)	4 (2)	24,86 \$ (23,00 \$)	6 (2)	21,56 \$ (20,00 \$)	4 (1)	21,25 \$ (20,00 \$)
Action communautaire	5 (3)	24,29 \$ (24,00 \$)	3 (2)	24,59 \$ (24,00 \$)	4 (2)	21,83 \$ (20,00 \$)	2 (1)	20,51 \$ (19,00 \$)

Comparativement à l'ensemble du secteur, aux entreprises d'économie sociale et aux organismes communautaires, le taux horaire moyen des ressources humaines des regroupements est plus élevé, indépendamment du genre et du statut d'emploi. La seule exception, le taux horaire moyen des hommes occupant les postes à temps partiel.

Le taux horaire moyen des femmes occupant les postes à temps plein se situe en dessous de celui des hommes occupant les postes à temps plein. La tendance s'inverse pour les postes occupés à temps partiel.

Bien que le taux horaire moyen ait augmenté dans 81 % des organisations de l'ÉSAC, il demeure inférieur à celui qui est offert à l'échelle du Québec, tous secteurs d'emploi confondus. Au Québec et en 2022, le taux horaire moyen des femmes se situait à 29 \$ et celui des hommes à 32 \$.

Dans 5 % des organisations, en moyenne cinq (médiane 3) ressources humaines sont rémunérées au salaire minimum (13,50 \$ de l'heure¹⁰). Cette tendance est un peu plus marquée dans les entreprises d'économie sociale : 7 % des entreprises avec, en moyenne, 8 employé-e-s (médiane 3).

En moyenne, les employé-e-s du secteur de l'ÉSAC travaillent 50 semaines (médiane 52 semaines) par année et 34 heures (médiane 35 heures) par semaine.

⁹ Les données entre parenthèses représentent les médianes. Cette précision vaut pour l'ensemble du rapport.

¹⁰ Le questionnaire a été administré avant le 1^{er} mai 2023, date à laquelle le salaire minimum a été fixé à 15,25 \$ de l'heure.

LES RESSOURCES HUMAINES

RESSOURCES HUMAINES SUR FINANCEMENT STABLE OU SUR PROJETS

Dans 82 % des organisations de l'ÉSAC, en moyenne huit (médiane 4) ressources humaines sur 17 sont rémunérées par un financement récurrent ou stable.

On retrouve des employé·e·s rémunéré·e·s sur des projets à durée déterminée dans 47 % des organisations.

On parle, en moyenne de quatre (médiane 2) ressources humaines par organisation.

Les ressources humaines permanentes hors postes de direction

L'ÉLOIGNEMENT DU MARCHÉ DU TRAVAIL À L'EMBAUCHE

Au moment de leur embauche, les ressources humaines, hors postes financés et hors programmes d'insertion, étaient plus significativement et toutes proportions gardées sur les prestations d'assurance emploi et ce depuis, en moyenne, 7 mois.

➤ **Tableau 5** – L'éloignement du marché du travail

	Sans chèque	Sur les prestations d'assurance emploi	Sur les prestations d'assurance sociale	Sur la PCU ou la PCRE
Ensemble du secteur	4 % d'organisations 1 employé·e	6 % d'organisations 2 employé·e·s (1)	3 % d'organisations 1 employé·e	2 % d'organisations 2 employé·e·s (1)
Regroupements	3 % d'organisations 1 employé·e	5 % d'organisations 2 employé·e·s (1)	2 % d'organisations 1 employé·e	3 % d'organisations 2 employé·e·s (1)
Économie sociale	2 % d'organisations 1 employé·e	5 % d'organisations 1 employé·e	2 % d'organisations 2 employé·e·s (1)	1 % d'organisations 2 employé·e·s (1)
Action communautaire	4 % d'organisations 1 employé·e	7 % d'organisations 2 employé·e·s (1)	3 % d'organisations 1 employé·e	2 % d'organisations 2 employé·e·s (1)

Sur l'ensemble du secteur de l'ÉSAC, 11 % des organisations comptent parmi leurs ressources humaines en moyenne 5 (médiane 1) employé·e·s sur un programme d'insertion.

LES RESSOURCES HUMAINES

Les ressources humaines permanentes hors postes de direction

L'ANCIENNETÉ DES RESSOURCES HUMAINES

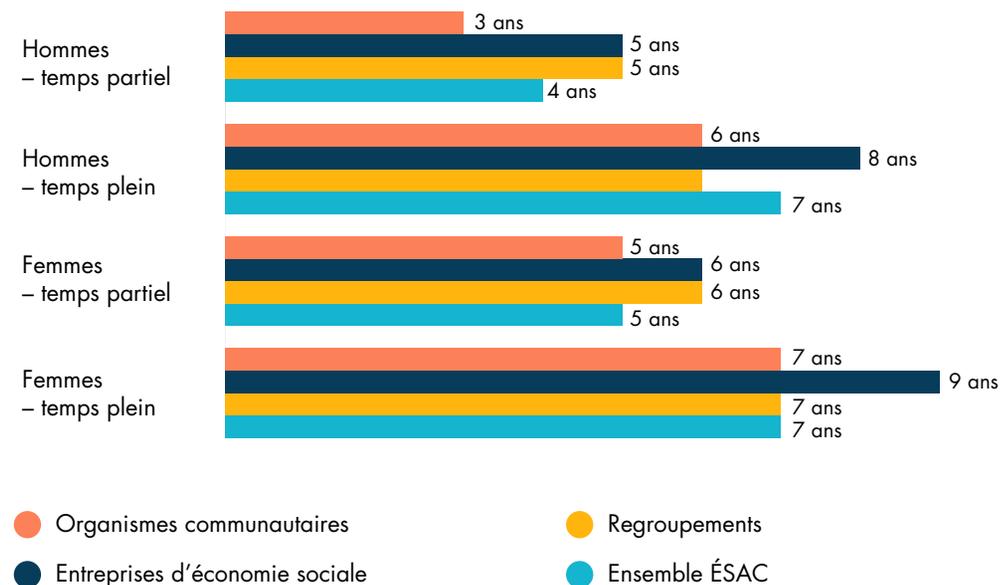
À l'échelle du secteur d'emploi de l'ÉSAC, les femmes et les hommes occupant les postes à temps plein affichent, en moyenne et respectivement, sept ans (médiane 5) et sept ans (médiane 4) d'ancienneté.

Du côté des postes occupés à temps partiel, on parle de cinq ans (médiane 3) pour les femmes et de quatre ans (médiane 2) pour les hommes.

Indépendamment du type d'organisation, les femmes affichent un plus grand nombre moyen d'années d'ancienneté que les hommes.

Indépendamment du statut d'emploi, c'est dans les entreprises d'économie sociale que l'on retrouve l'ancienneté moyenne la plus élevée, tant pour les hommes (temps plein : moyenne 8 ans, médiane 5; temps partiel : moyenne 5 ans, médiane 3) que pour les femmes (temps plein : moyenne 9 ans, médiane 7; temps partiel : moyenne 6 ans, médiane 4).

➤ **Graphique 5** – L'ancienneté des ressources humaines hors poste de direction



LES RESSOURCES HUMAINES

Les ressources humaines permanentes hors postes de direction

L'ÂGE DES RESSOURCES HUMAINES

La moyenne d'âge des employé·e·s occupant les postes à temps plein est de 43 ans (médiane 40). Celle des employé·e·s occupant les postes à temps partiel est de 40 ans.

Indépendamment du type d'organisation, la moyenne d'âge des ressources humaines de l'ÉSAC se situe entre la tranche d'âge des 35 ans ou moins et celle des 36 à 45 ans. Entre 31 % et 43 % des organisations comptent parmi leurs ressources humaines des employé·e·s âgé·e·s de 61 à 65 ans. Entre 17 % et 24 % comptent parmi les membres de leur équipe de travail des employé·e·s âgé·e·s de plus de 65 ans.

À l'exception des ressources humaines âgées de 35 ans ou moins, l'économie sociale se démarque en termes de pourcentages d'entreprises et de nombre d'employé·e·s pour chacune des autres tranches d'âge, y compris pour les 61 à 65 ans et pour les ressources humaines de plus de 65 ans.

Le communautaire se démarque avec 73 % d'organismes qui comptent parmi leur équipe de travail des ressources humaines âgées de 35 ans ou moins.



Tranches d'âge	Ensemble du secteur	Regroupements	Économie sociale	Action communautaire
35 ans ou moins	60 % d'organisations 6 employé·e·s (3)	67 % d'organisations 4 employé·e·s (2)	71 % d'organisations 8 employé·e·s (5)	73 % d'organisations 5 employé·e·s (3)
De 36 à 45 ans	65 % d'organisations 4 employé·e·s (2)	62 % d'organisations 3 employé·e·s (2)	71 % d'organisations 6 employé·e·s (3)	65 % d'organisations 3 employé·e·s (2)
De 46 à 49 ans	39 % d'organisations 3 employé·e·s (2)	33 % d'organisations 3 employé·e·s (2)	50 % d'organisations 4 employé·e·s (3)	35 % d'organisations 2 employé·e·s (1)
De 50 à 55 ans	46 % d'organisations 3 employé·e·s (2)	39 % d'organisations 3 employé·e·s (3)	58 % d'organisations 4 employé·e·s (3)	43 % d'organisations 2 employé·e·s (1)
De 56 à 60 ans	40 % d'organisations 2 employé·e·s (1)	38 % d'organisations 2 employé·e·s (1)	51 % d'organisations 4 employé·e·s (2)	37 % d'organisations 2 employé·e·s (1)
De 61 à 65 ans	35 % d'organisations 2 employé·e·s (1)	32 % d'organisations 2 employé·e·s (1)	43 % d'organisations 4 employé·e·s (2)	31 % d'organisations 2 employé·e·s (1)
Plus de 65 ans	18 % d'organisations 2 employé·e·s (1)	17 % d'organisations 2 employé·e·s (1)	24 % d'organisations 3 employé·e·s (1)	17 % d'organisations 2 employé·e·s (1)

➤ **Tableau 6** – L'âge des employé·e·s
(hors postes de direction)

LES RESSOURCES HUMAINES

Les ressources humaines permanentes hors postes de direction

LA SCOLARITÉ DES RESSOURCES HUMAINES

Des ressources humaines fortement scolarisées

Dans 37 % des organisations de l'ÉSAC et pour les postes occupés à temps plein, on retrouve des femmes détenant un diplôme universitaire, et dans 27 % des organisations, des hommes détenant ce même niveau de scolarité. Au niveau des postes occupés à temps plein, c'est le diplôme universitaire qui prévaut.

Pour le temps plein, les regroupements se démarquent au niveau de scolarité universitaire autant pour les femmes (40 % d'organisations) que pour les hommes (36 % d'organisations). Les organismes communautaires se démarquent, quant à eux, pour les femmes (39 % d'organismes).

Dans 23 % des organisations de l'ÉSAC et pour les postes occupés à temps partiel, on retrouve des femmes détenant un diplôme universitaire et dans 13 % des hommes détenant ce même niveau de scolarité. Au niveau des postes occupés à temps partiel, c'est le diplôme collégial qui prévaut, sauf pour les regroupements et les organismes communautaires où le diplôme universitaire prévaut.

Pour le temps partiel, les organismes communautaires se démarquent au niveau de scolarité universitaire (26 % des organismes pour les femmes et 14 % d'organismes pour les hommes).



➤ **Tableau 7** – Le niveau de scolarité des employé-e-s (hors postes de direction)

Niveaux de scolarité	Temps plein		Temps partiel	
	Femmes (% d'organisations)	Hommes (% d'organisations)	Femmes (% d'organisations)	Hommes (% d'organisations)
Diplôme universitaire	37 %	27 %	23 %	13 %
Diplôme collégial	36 %	19 %	29 %	14 %
Diplôme secondaire ou professionnel	12 %	12 %	17 %	11 %
Moins d'un secondaire	1 %	2 %	2 %	2 %
Ne s'applique pas	12 %	37 %	26 %	55 %
Ne sait pas/pas de réponse	2 %	3 %	3 %	4 %

LES RESSOURCES HUMAINES

Les ressources humaines permanentes hors postes de direction

LE TAUX DE ROULEMENT

Sur l'ensemble du secteur, le taux de roulement du personnel est de 31 % (médiane 25 %).

Les regroupements de l'ÉSAC affichent le taux de roulement le plus élevé, 31 % (médiane 30 %). Ils sont suivis par les organismes communautaires, 33 % (médiane 29 %) et par les entreprises d'économie sociale 26 % (médiane 20 %).

En 202-2021, le taux de roulement était de 9,1 % à l'échelle du Québec. Une augmentation de 2 % comparativement à 2019-2020¹¹.

Note : le taux de roulement acceptable selon le ministère de l'Économie et de l'Innovation (MEI) se situe entre 4 % et 5 % et le taux préconisé par les spécialistes en ressources humaines est fixé à 15 %.

LES DÉPARTS DE RESSOURCES HUMAINES

En 2021-2022, 60 % des organisations ont connu des départs volontaires, hors départs à la retraite. On parle, en moyenne et par organisation, de trois employé-e-s (médiane 2). C'est dans les entreprises d'économie sociale que ce type de départ a été le plus marquant.

Les principales raisons sont majoritairement en lien avec le fait d'avoir trouvé un emploi mieux rémunéré; l'accès à une permanence dans un autre emploi (secteurs public ou privé); l'accès à un emploi à temps plein (secteurs public ou privé); un retour dans le secteur privé; un changement de carrière; un rapprochement du domicile ou encore avec un retour aux études.

En deuxième position, les départs involontaires par décision de l'employeur qui, eux aussi ont marqué plus significativement les entreprises d'économie sociale.

➤ **Tableau 8** – Les motifs de départ

Motifs reliés aux départs	Ensemble du secteur	Regroupements	Économie sociale	Action communautaire
Volontaire (pas pour la retraite)	60 % d'organisations 3 employé-e-s (2)	54 % d'organisations 2 employé-e-s	64 % d'organisations 5 employé-e-s (3)	59 % d'organisations 3 employé-e-s (2)
Départ à la retraite (volontaire)	15 % 1 employé-e	12 % 1 employé-e	23 % 2 employé-e-s (1)	12 % 1 employé-e
Involontaire (décision de l'employeur)	23 % 2 employé-e-s (1)	20 % 2 employé-e-s (1)	29 % 2 employé-e-s (1)	21 % 2 employé-e-s (1)
Retrait sanitaire (COVID-19)	3 % 2 employé-e-s (1)	3 % 2 employé-e-s (1)	5 % 2 employé-e-s (1)	3 % 1 employé-e
En lien avec la PCU ou la PCRE	1 % 2 employé-e-s (1)	1 % 2 employé-e-s (1)	2 % 3 employé-e-s	1 % 2 employé-e-s

Les départs volontaires, hors départs à la retraite touchent divers types de postes et notamment :

- les directions générales;
- les directions adjointes;
- les préposé-e-s d'aide à domicile;
- les éducateur-ric-e-s;
- les intervenant-e-s;
- les conseiller-ère-s en emploi;
- les animateur-ric-e-s
- les chargé-e-s de projet en développement.

11 *Tendances en matière d'effectifs : morosité et départs massifs*, Conférence Board du Canada, janvier 2022.

LES RESSOURCES HUMAINES

Les ressources humaines permanentes hors postes de direction

LE TAUX DE VACANCE

Le taux de vacance moyen est de 21 % (médiane 16 %). Le taux de postes vacants le plus élevé (25 %) se retrouve dans les regroupements de l'ÉSAC, suivis des organismes communautaires (22 %).

Note : selon la direction de l'analyse et de l'information du marché du travail du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, le taux de postes vacants au Québec se situait à 5,8 % en 2022.

Au premier trimestre de 2021, le taux de postes vacants avait atteint un nouveau sommet en se situant à 4,2 %, dépassant ainsi les 4 % auquel il se situait pour la première fois en 2020.

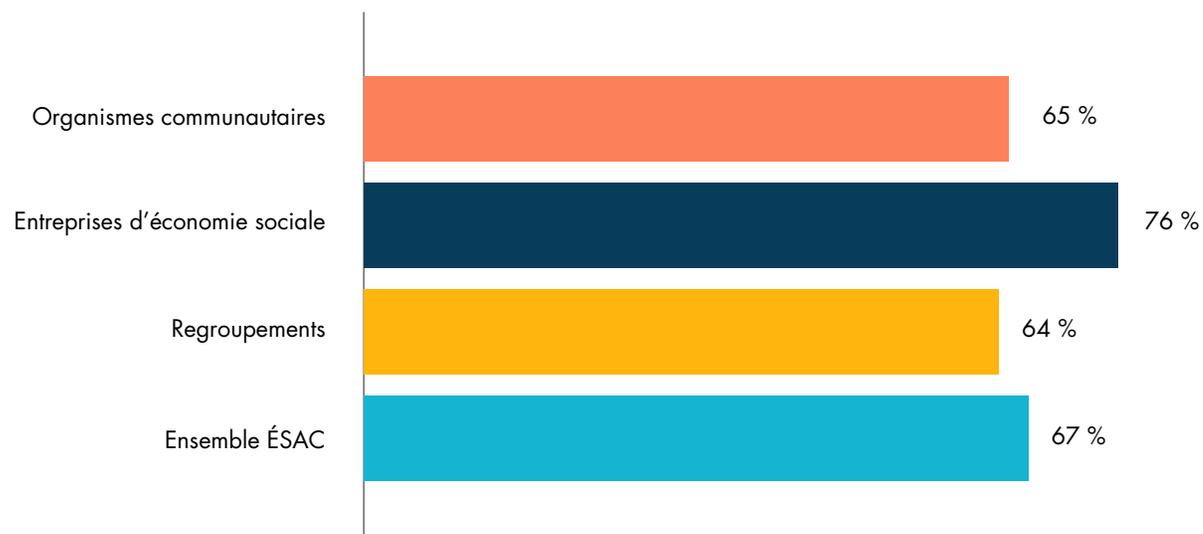
LES EMBAUCHES

Une majorité (67 %) des gestionnaires de l'ÉSAC envisagent l'embauche de nouvelles ressources humaines dans le courant de l'année financière 2023-2024. La tendance est nettement plus marquée (76 %) pour les entreprises d'économie sociale.

En moyenne et par organisation, on envisage l'embauche de trois (médiane 2) nouvelles ressources humaines.



> **Graphique 6** – L'embauche de nouvelles ressources humaines



LES RESSOURCES HUMAINES

Les ressources humaines permanentes hors postes de direction

LES CONGÉDIEMENTS CONTRAINS

Durant l'année financière 2020-2021, 14 % des gestionnaires de l'ÉSAC se sont vus contraints de congédier, en moyenne et par organisation, une ressource humaine.

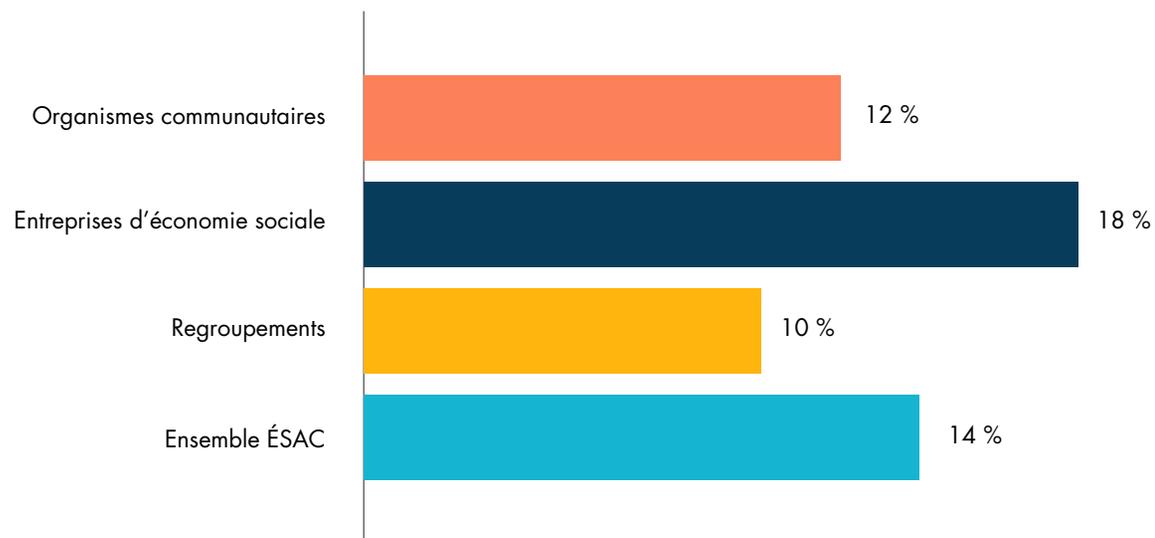
Ces congédiements ont marqué plus significativement les entreprises d'économie sociale, puisque ce sont les gestionnaires de 18 % de celles-ci qui se sont vus contraints de se départir d'une ressource humaine (en moyenne et par entreprise).

Au moment de l'administration du questionnaire, 5 % des gestionnaires de l'ÉSAC envisageaient le congédiement contraint, en 2022-2023, d'une ressource humaine, en moyenne et par organisation. Cette tendance vaut pour les regroupements, les entreprises d'économie sociale et pour les organismes communautaires.

Indépendamment de l'année financière, la majorité de ces congédiements n'étaient pas en lien avec la pandémie de COVID-19. Ce fut le cas dans seulement 3 % des organisations.



> **Graphique 7** – Les congédiements contraints en 2020-2021



LES RESSOURCES HUMAINES

Indépendamment du genre, le taux horaire moyen des personnes contractuelles est plus élevé que celui des ressources humaines permanentes. On parle d'écart moyen respectifs de 8,42 \$ de l'heure et de 11,68 \$ de l'heure, en comparaison aux postes occupés à temps plein et aux postes occupés à temps partiel.

La tendance s'inverse lorsque l'on compare le taux horaire moyen des ressources humaines permanentes à celui des ressources humaines occasionnelles/saisonnnières.

Les contractuel·le·s à honoraires professionnels travaillent au sein des organisations de l'ÉSAC, en moyenne, 32 semaines par année et 18 heures (médiane 14 heures) par semaine.

Les ressources occasionnelles/saisonnnières travaillent au sein des organisations de l'ÉSAC, en moyenne 21 semaines (médiane 14 semaines) par année et 25 heures (30 heures) par semaine.

Plus du tiers (40 %) des organisations comptent des stagiaires parmi leurs ressources humaines et 21 % envisagent de faire appel à un ou plusieurs stagiaires¹². Dans 24 % des organisations ayant un ou plusieurs stagiaires, ceux/celles-ci sont rémunéré·e·s.

Les contractuel·le·s à honoraires professionnels et les ressources humaines occasionnelles/saisonnnières



➤ **Tableau 9** – Le nombre et le taux horaire moyen des contractuel·le·s et des saisonnier·ère·s

	Femmes contractuelles à honoraires professionnels		Hommes contractuels à honoraires professionnels		Femmes occasionnelles ou saisonnières		Hommes occasionnels ou saisonniers	
	Nombre moyen	Taux horaire moyen	Nombre moyen	Taux horaire moyen	Nombre moyen	Taux horaire moyen	Nombre moyen	Taux horaire moyen
Ensemble du secteur	5 (1)	33,07 \$ (25,00 \$)	3 (1)	31,74 \$ (25,00 \$)	5 (2)	19,15 \$ (18,00 \$)	5 (1)	18,86 \$ (18,00 \$)
Regroupements	3 (1)	36,39 \$ (28,00 \$)	4 (1)	35,64 \$ (29,00 \$)	7 (2)	19,97 \$ (19,00 \$)	13 (2)	20,59 \$ (20,00 \$)
Économie sociale	4 (2)	31,34 \$ (25,00 \$)	4 (2)	33,12 \$ (25,50 \$)	8 (4)	18,96 \$ (19,00 \$)	11 (2)	19,69 \$ (19,00 \$)
Action communautaire	2 (1)	33,34 \$ (25,00 \$)	2 (1)	31,12 \$ (25,00 \$)	4 (2)	19,04 \$ (18,00 \$)	3 (1)	18,42 \$ (18,00 \$)

¹² Au moment de l'enquête, 6 % des gestionnaires n'étaient pas en mesure de statuer sur ce point.

LES RESSOURCES HUMAINES

Les ressources humaines occupant les postes de direction

Dans 82 % des organisations de l'ÉSAC, on retrouve des femmes aux postes de direction, et dans 31 % des organisations, on retrouve des hommes aux postes de direction¹³.

Une lecture par type d'organisation indique que c'est dans les organismes communautaires que l'on retrouve un pourcentage plus élevé (83 % contre 78 % pour les regroupements et 82 % pour les entreprises d'économie sociale) de femmes occupant le/les poste(s) de direction.



LE TAUX HORAIRE DES RESSOURCES HUMAINES OCCUPANT LES POSTES DE DIRECTION

À l'échelle du secteur, le taux horaire moyen de la ou des personnes occupant le/les poste(s) de direction est de 32,36 \$ (médiane 31 \$), hors avantages sociaux. Les membres du personnel occupant le/les poste(s) de direction dans les regroupements du secteur se voient attribuer un taux horaire moyen de 32,81 \$ (médiane 32,00 \$). Dans les entreprises d'économie sociale, on parle d'un taux horaire moyen de 34,95 \$ (médiane 35,00 \$) et de 31,51 \$ (médiane 30,00 \$) dans les organismes communautaires.

13 Le total dépasse les 100 %, ce qui s'explique par le fait que dans un certain nombre d'organisations on retrouve deux postes de direction.

LES RESSOURCES HUMAINES

Les ressources humaines occupant les postes de direction

L'ÂGE DES RESSOURCES HUMAINES OCCUPANT LES POSTES DE DIRECTION

L'âge moyen des gestionnaires varie entre 47 ans (médiane 48 ans) et 49 ans.

LE NIVEAU DE SCOLARITÉ DES RESSOURCES HUMAINES OCCUPANT LES POSTES DE DIRECTION

Les femmes occupant le/les poste(s) de direction sont plus fortement scolarisées que les hommes puisqu'on retrouve des femmes détenant un diplôme universitaire dans 61 % des organisations de l'ÉSAC et des hommes ayant ce niveau de scolarité dans 28 % des organisations.

Toutes proportions gardées, cette tendance vaut pour les regroupements, les entreprises d'économie sociale et pour les organismes communautaires.



➤ **Tableau 10** – La scolarité des ressources humaines occupant les postes de direction

Niveaux de scolarité	Femmes (% d'organisations)	Hommes (% d'organisations)
Diplôme universitaire	61 %	28 %
Diplôme collégial	19 %	6 %
Diplôme secondaire ou professionnel	7 %	4 %
Moins d'un secondaire	1 %	1 %
Ne s'applique pas	11 %	60 %
Ne sait pas/pas de réponse	1 %	1 %

Les domaines d'étude les plus investis par les ressources humaines occupant le/les poste(s) de direction sont ceux du travail social, de l'administration, de la sociologie/sciences sociales, des communications et de l'éducation/éducation spécialisée.

LES RESSOURCES HUMAINES

Les ressources humaines occupant les postes de direction

LES BESOINS DE FORMATION DES RESSOURCES HUMAINES OCCUPANT LES POSTES DE DIRECTION

Les besoins de formation prioritaires mis de l'avant par les gestionnaires de l'ÉSAC concernent la gestion saine et optimale des ressources humaines (20 %), le développement d'une vision et d'une stratégie (18 %), la pérennité de l'organisation par une gestion efficace des risques et des imprévus (17 %) et l'évolution de l'organisation ou d'un service en générant des changements significatifs (16 %).

Toutes proportions gardées, les besoins de formation mis de l'avant en deuxième priorité suivent sensiblement la même tendance.

Plus précisément, les besoins de formation portant sur la gestion saine et optimale des ressources humaines sont axés sur le recrutement, les connaissances légales, la santé et sécurité au travail, sur la rémunération et sur l'engagement des équipes de travail.

Les besoins de formation portant sur le développement d'une vision stratégique sont axés sur la planification stratégique et sur la veille stratégique.

Du côté de la pérennité de l'organisation par une gestion efficace des risques et des imprévus, les besoins de formation sont axés sur l'évaluation des risques, sur la gestion de crise et sur le plan de contingence.

Du côté de l'évolution de l'organisation ou d'un service en générant des changements significatifs, les besoins de formation sont axés sur la gestion du changement et sur l'innovation.

Tableau 11 – Les besoins prioritaires de formation des ressources humaines occupant le/les postes de direction

Compétences	Besoins de formation (priorité de niveau 1) En % d'organisations	Besoins de formation (priorité de niveau 2) En % d'organisations
Assurer une gestion saine et optimale des ressources humaines (recrutement; formation continue; engagement de l'équipe; SST; rémunération, connaissances légales, etc.)	20 %	14 %
Développer une vision et une stratégie (veille stratégique; analyse des environnements interne et externe; planification stratégique, etc.)	18 %	10 %
Contribuer à assurer la pérennité de l'organisation par une gestion efficace des risques et des imprévus (évaluation des risques; élaboration d'un plan de gestion des risques; gestion d'une crise, plan de contingence, etc.)	17 %	11 %
Contribuer à l'évolution de l'organisation ou d'un service en générant des changements significatifs (gestion du changement; amélioration continue; innovation, etc.)	16 %	13 %
Assurer le fonctionnement des opérations (organisation du travail; établissement de politiques et procédures; gestion des opérations, etc.)	13 %	10 %
Assurer une gestion saine et optimale de la gouvernance démocratique (tenue des CA; organisation d'une AGA; membres, vie associative, connaissances légales, etc.)	12 %	9 %
Assurer une gestion saine et optimale des ressources financières (établissement d'un budget; suivi du budget; gestion des opérations financières, etc.)	12 %	10 %
Gérer les communications (gestion du processus de consultation; marque employeur; établissement d'une stratégie de communication, etc.)	12 %	9 %
Développer/maintenir des alliances et des partenariats (développement d'un réseau d'influence, gestion des alliances et des partenariats, etc.)	11 %	10 %
Gérer l'information à l'interne et à l'externe (circulation de l'information à l'interne; protection de l'information, etc.)	8 %	6 %
Assurer une synergie avec les instances supérieures (partage des responsabilités, redditions de compte, prise de décision, etc.)	8 %	7 %
Démontrer des compétences relationnelles et de communication (écoute active, négociation, leadership, etc.)	8 %	7 %
Démontrer des compétences personnelles	5 %	5 %

LES RESSOURCES HUMAINES

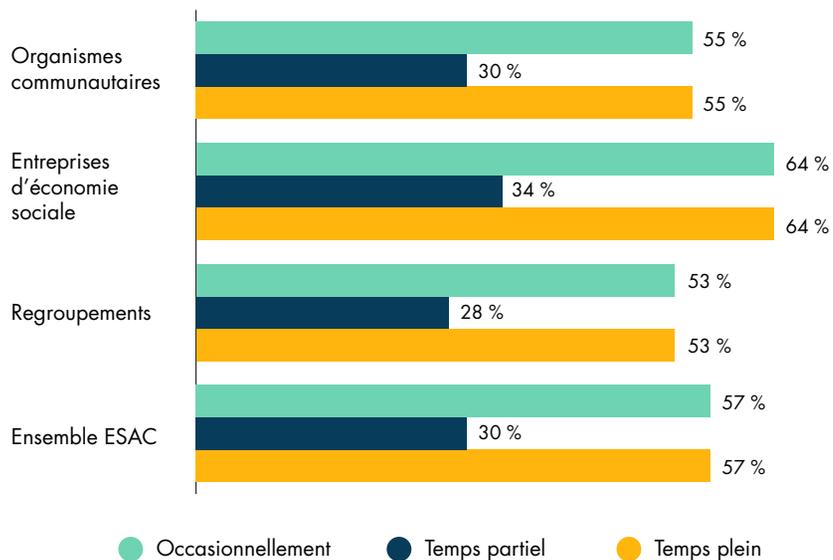
Les ressources humaines sous-représentées sur le marché du travail

LES TRAVAILLEUR·EUSE·S EXPÉRIMENTÉ·E·S

Dans 57 % des organisations de l'ÉSAC, on retrouve, en moyenne et par organisation, quatre (médiane 2) employé·e·s de 50 ans ou plus occupant un poste à temps plein et dans 30 % des organisations deux (médiane 1) employé·e·s occupant un poste à temps partiel.

Parmi ces organisations, les entreprises d'économie sociale se démarquent tant au niveau du pourcentage d'organisations (64 % pour le temps plein et 34 % pour le temps partiel) qu'au niveau du nombre moyen de ressources humaines (5 pour le temps plein et 4 pour le temps partiel). Elles sont suivies par les organismes communautaires puisque 55 % d'entre eux comptent en moyenne trois travailleur·euse·s expérimenté·e·s à temps plein et 30 % comptent en moyenne deux ressources humaines âgées de 50 ans et plus à temps partiel.

➤ **Graphique 8** – La présence de ressources humaines expérimentées (en % d'organisations)



En moyenne, les travailleur·euse·s âgé·e·s de 50 ans ou plus sont à l'emploi de leur organisation actuelle depuis 14 ans. Indépendamment du type d'organisation et toutes proportions gardées, le temps plein prévaut pour les travailleur·euse·s expérimenté·e·s, à l'exception de ceux et celles qui œuvrent dans les regroupements puisqu'ils sont en nombre équivalent aux niveaux des postes à temps plein et des postes occasionnels.

Dans 88 % des organisations de l'ÉSAC¹⁴, les travailleur·euse·s expérimenté·e·s sont rémunérés de façon équivalente à leurs collègues qui ont un poste et des responsabilités équivalents. Lorsque ce n'est pas le cas, la différence est en lien direct avec l'ancienneté, dans 79 % des organisations, avec l'expérience (51 % des organisations) ou avec le sexe de la ressource humaine (2 % des organisations)¹⁵.

La presque totalité (98 %) des organisations du secteur envisage le maintien en poste de leurs ressources humaines expérimentées. Pour ce faire, les gestionnaires de 98 % de ces organisations se sont dotés de stratégies. Parmi celles-ci, l'amélioration des conditions salariales; l'aménagement/la flexibilité des horaires; l'offre d'avantages sociaux; le télétravail, le présentiel ou le travail en hybride en accord avec l'employé·e; l'offre de conditions avantageuses; un accompagnement pour une prise de retraite progressive/ un plan de retraite; la mise en place d'une politique d'équité; une formation sur les outils numériques; une prime salariale d'ancienneté et une prime d'expérience.

Un fort pourcentage (90 %) des gestionnaires envisage l'embauche de travailleur·euse·s expérimenté·e·s pour contrer la rareté de main-d'œuvre. Parmi les stratégies envisagées, l'appel à des chasseurs de têtes; l'embauche d'une main-d'œuvre non qualifiée avec formation à l'interne; l'élaboration d'une politique de conditions de travail; l'amélioration des conditions de travail; l'aménagement/la flexibilité des horaires; l'offre de conditions avantageuses; l'offre d'un accompagnement pour une prise de retraite progressive/d'un plan de retraite; la mise en place d'une politique d'équité et une formation sur les outils numériques.

14 Organisations qui comptent parmi leurs ressources humaines des employé·e·s âgé·e·s de 50 ans ou plus.

15 Le total des pourcentages dépasse les 100 %, ce qui s'explique par le fait que les répondants pouvaient cocher plus d'un choix de réponse.

LES RESSOURCES HUMAINES

LES AUTOCHTONES

Dans 2 % des organisations de l'ÉSAC, on retrouve, en moyenne et par organisation, deux (médiane 1) ressources humaines autochtones. En moyenne, ces employé-e-s affichent sept ans d'ancienneté au sein de l'organisation actuelle. Le temps plein prévaut (60 % des organisations), suivi par le temps partiel (23 % des organisations) et par les postes occasionnels (6 % des organisations)¹⁶.

Dans 90 % des organisations de l'ÉSAC ayant une ou plusieurs personnes autochtones dans leur équipe de travail, ces employé-e-s sont rémunéré-e-s de façon équivalente à leurs collègues qui ont un poste et des responsabilités équivalents. Lorsque ce n'est pas le cas, la différence est en lien direct avec l'ancienneté, dans 55 % de ces organisations, ou avec l'expérience dans 45 % de ces organisations.

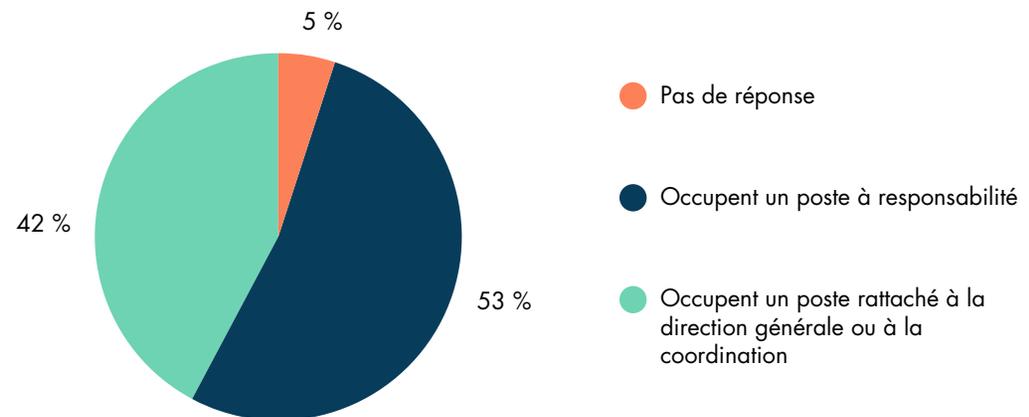
Dans 53 % de ces organisations de l'ÉSAC, les ressources humaines autochtones occupent un poste à responsabilité; et dans 42 % des organisations un poste rattaché à la direction générale ou à la coordination¹⁷.

16 11 % des gestionnaires n'ont pas répondu à cette question.

17 5 % des gestionnaires n'ont pas répondu à cette question.

Les ressources humaines sous-représentées sur le marché du travail

➤ **Graphique 9** – Les postes occupés par les ressources humaines autochtones



Toutes les organisations (100 %) qui comptent parmi leurs ressources humaines une ou plusieurs personnes autochtones envisagent leur maintien en poste. Pour ce faire, tous les gestionnaires se sont dotés de stratégies. Parmi celles-ci :

- l'offre de formations;
- l'amélioration des conditions de travail;
- des avantages non pécuniaires et un ajustement des salaires.

Plus de la moitié (64 %) des organisations du secteur envisagent l'embauche de travailleur-euse-s autochtones pour contrer la rareté de main-d'œuvre. Parmi les stratégies envisagées :

- l'offre de formations;
- un plan d'insertion à l'emploi;
- des avantages non pécuniaires;
- une assurance et un plan de retraite.

LES RESSOURCES HUMAINES

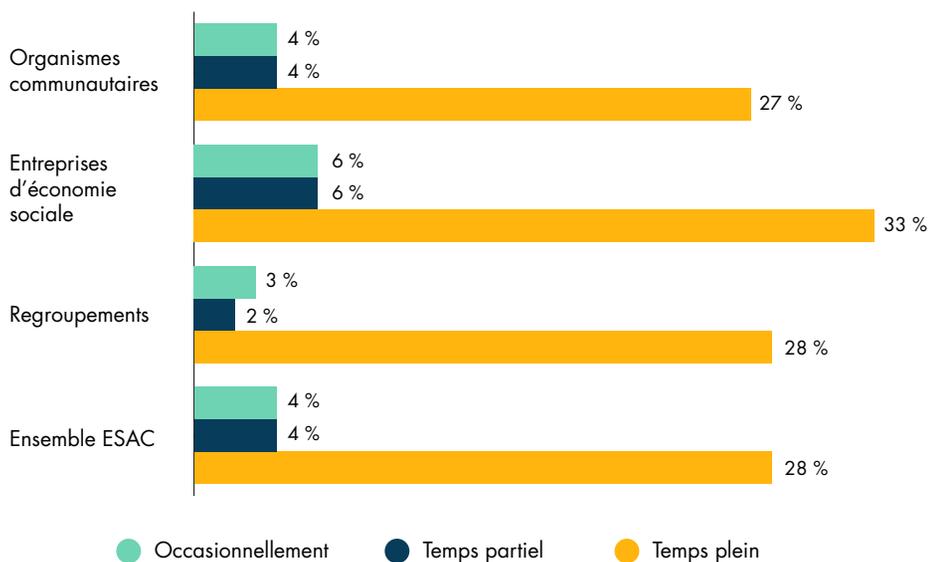
Les ressources humaines sous-représentées sur le marché du travail

LES PERSONNES ISSUES DE L'IMMIGRATION

Dans 29 % des organisations de l'ÉSAC, on retrouve, en moyenne et par organisation, quatre (médiane 2) employé-e-s issu-e-s de l'immigration. Ces employé-e-s affichent une ancienneté moyenne de quatre ans.

Parmi ces organisations, les entreprises d'économie sociale se démarquent tant au niveau du pourcentage d'organisations (33 % pour le temps plein; 6 % pour le temps partiel et 6 % pour les postes occasionnels) qu'au niveau du nombre moyen de ressources humaines (5 pour le temps plein; 4 pour le temps partiel et 3 pour les postes occasionnels). Pour les postes occupés à temps partiel, elles sont suivies par les organismes communautaires au niveau du pourcentage d'organisations (4 %) et par les regroupements en termes de nombres moyens d'employé-e-s (4 [médiane 2] employé-e-s). Pour les postes occasionnels, les organismes communautaires se démarquent, là aussi, au niveau du pourcentage d'organisations (4 %).

Graphique 10 – La présence de ressources humaines issues de l'immigration (en % d'organisations)



Ces ressources humaines, qui ont en moyenne immigrées depuis plus de cinq ans, occupent un poste en lien direct avec leur domaine d'expertise, dans 32 % des organisations dont l'équipe de travail compte une ou plusieurs personnes issues de l'immigration.

Dans 40 % de ces organisations, les employé-e-s issu-e-s de l'immigration occupent un poste à responsabilité, et dans 26 % des organisations un poste rattaché à la direction générale ou à la coordination.

À poste équivalent et à responsabilités égales, ces ressources humaines reçoivent le même salaire que leurs collègues dans 94 % de ces organisations. Lorsque ce n'est pas le cas, dans 92 % de ces organisations, la différence est en lien direct avec l'ancienneté et dans 28 % avec l'expérience.

La presque totalité (97 %) des gestionnaires des organisations du secteur envisagent le maintien en poste de leurs ressources humaines issues de l'immigration. Pour ce faire, ils/elles se sont dotés de stratégies. Parmi ces stratégies :

- l'amélioration des conditions salariales;
- l'offre d'avantages sociaux;
- l'élaboration d'une politique de maintien des ressources humaines;
- une adaptation des horaires;
- des mesures de conciliation famille-travail.

Un pourcentage significatif (79 %) des organisations du secteur envisage l'embauche de personnes issues de l'immigration pour contrer la rareté de main-d'œuvre. Parmi les stratégies envisagées : l'affichage de postes inclusif; une collaboration avec les organismes dédiés à l'immigration; l'embauche d'une main-d'œuvre non qualifiée avec formation à l'interne; l'accueil de stagiaires; une formation en emploi; l'offre d'un milieu de travail respectueux; un accompagnement pour les démarches d'immigration; l'élaboration d'une politique d'équité, diversité, inclusion (EDI); un recrutement à l'international; des mesures de conciliation études-travail; l'offre de cours d'intégration en emploi et la mise en place de mesures pour contrer l'intimidation.

LES RESSOURCES HUMAINES

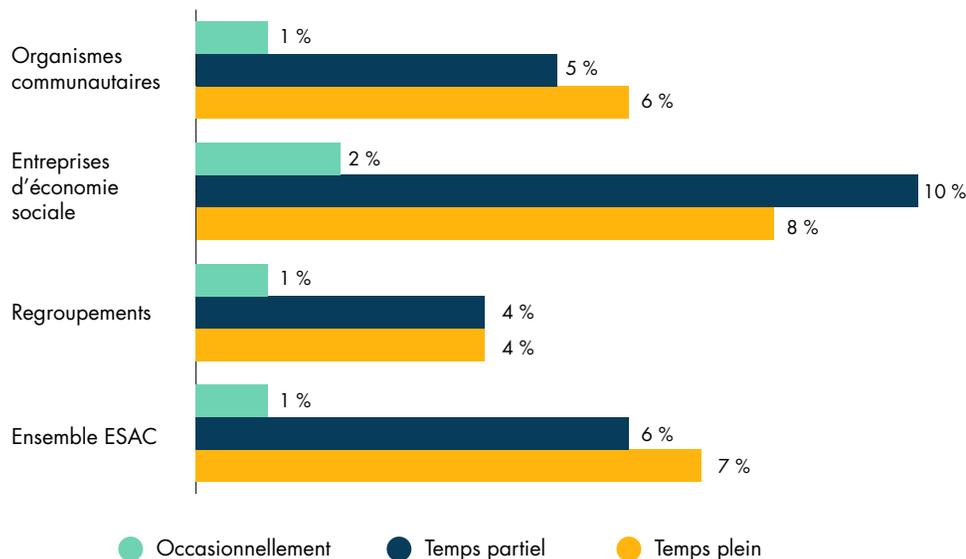
Les ressources humaines sous-représentées sur le marché du travail

LES PERSONNES HANDICAPÉES

Dans le secteur de l'ÉSAC, 12 % des organisations comptent parmi leurs ressources humaines, en moyenne trois (médiane 1) personnes handicapées occupant un poste à temps plein; dans 6 % des organisations en moyenne deux (médiane 1) personnes handicapées occupant un poste à temps partiel et dans 1 % des organisations, en moyenne une personne handicapée occupant un poste occasionnel. Ces ressources humaines affichent une ancienneté moyenne de 6 ans au sein de l'organisation.

Parmi ces organisations, ce sont les entreprises d'économie sociale qui se démarquent tant au niveau du pourcentage d'organisations qu'au niveau du nombre de ressources humaines. Indépendamment du type d'organisation, seul 1 % des organisations ont des personnes handicapées comme stagiaires, rémunérées ou non rémunérées.

Graphique 11 – La présence de personnes handicapées (en % d'organisations)



Dans 57 % des organisations qui comptent parmi leurs ressources humaines une ou plusieurs personnes handicapées, celles-ci occupent un poste à responsabilité et dans 29 % des organisations, elles occupent un poste rattaché à la direction générale ou à la coordination.

À poste équivalent et à responsabilités égales, ces ressources humaines reçoivent le même salaire que leurs collègues dans 92 % des organisations. Lorsque ce n'est pas le cas, les raisons sont en lien direct avec l'ancienneté (33 % de ces organisations), avec l'expérience (50 % de ces organisations) ou avec le statut de personne handicapée (17 % de ces organisations).

Dans 6 % des organisations de l'ÉSAC, en moyenne trois (médiane 1) personnes en situation de handicap sont sur un programme d'insertion professionnelle pour personnes en situation de handicap.

La presque totalité (99 %) des gestionnaires des organisations du secteur envisagent le maintien en poste de leurs ressources humaines handicapées. Pour ce faire, ils/elles se sont dotés de stratégies. Parmi ces stratégies, une allocation pour les soins personnels; un programme de reconnaissance des employé-e-s; l'amélioration des conditions salariales; la flexibilité des horaires; l'équité et la mise à disposition d'un téléphone amplificateur, de prises de note à l'interne, d'un smart pen (notes) et d'un sténographe (sous-titrage lors des réunions virtuelles).

La moitié (50 %) des organisations du secteur envisagent l'embauche de personnes handicapées pour contrer la rareté de main-d'œuvre. Parmi les stratégies envisagées, l'affichage de postes inclusif; l'accueil de stagiaires; des mesures de conciliation études-travail; l'adaptation du milieu de travail au handicap; la mise à disposition d'un téléphone amplificateur, de prises de note à l'interne, d'un smart pen (notes) et d'un sténographe (sous-titrage lors des réunions virtuelles); l'élaboration d'une politique d'embauche favorisant les personnes ayant un handicap; l'offre d'un contrat d'intégration au travail; la flexibilité des horaires; un tutorat et la mise en place d'un processus d'intégration (contrat d'intégration au travail - CIT).

LES RESSOURCES HUMAINES

Les ressources humaines sous-représentées sur le marché du travail

LES PERSONNES JUDICIARISÉES

Dans le secteur de l'ÉSAC, 3 % des organisations comptent parmi leurs ressources humaines, en moyenne deux (médiane 1) personnes judiciairisées occupant un poste à temps plein et dans 1 % des organisations en moyenne deux (médiane 1) personnes judiciairisées occupant un poste à temps partiel. Ces ressources humaines affichent une ancienneté moyenne de quatre ans au sein de l'organisation. Moins de 1 % des organisations du secteur comptent parmi leurs ressources humaines occasionnelles ou leurs stagiaires (rémunérés ou non rémunérés) une ou plusieurs personnes judiciairisées.

Dans 56 % de ces organisations, les personnes judiciairisées occupent un poste à responsabilité et dans 22 % de ces organisations, elles occupent un poste rattaché à la direction générale ou à la coordination¹⁸.

À poste équivalent et à responsabilités égales, ces ressources humaines reçoivent le même salaire que leurs collègues dans 94 % des organisations. Lorsque ce n'est pas le cas, les raisons sont en lien direct avec l'ancienneté (60 % de ces organisations), avec l'expérience (20 % de ces organisations) ou avec le statut de personne judiciairisée (20 % de ces organisations).

Plus de la moitié (57 %) des organisations du secteur envisagent le maintien en poste de leurs ressources humaines judiciairisées. Pour ce faire, les gestionnaires de ces organisations se sont dotés de stratégies.

Moins du quart (19 %) des organisations du secteur envisagent l'embauche de personnes judiciairisées pour contrer la rareté de main-d'œuvre.

LES RESSOURCES HUMAINES SOUS-REPRÉSENTÉES SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL ET LA RARETÉ DE MAIN- D'ŒUVRE

Parmi les organisations de l'ÉSAC qui ne comptaient pas, parmi les membres de leur équipe de travail, de ressources humaines sous-représentées sur le marché du travail, 62 % avaient déjà embauché des personnes âgées de 50 ans ou plus; 13 % des autochtones; 39 % des personnes issues de l'immigration; 21 % des personnes handicapées et 11 % des personnes judiciairisées.

Parmi les motifs expliquant la non-présence, au moment de l'enquête, de l'un ou l'autre des types de ressources humaines sous-représentées sur le marché du travail, on retrouve notamment les départs volontaires; l'absence de candidatures; les fins de contrats; le renvoi de la ressource humaine; les changements de domaine de travail; le départ pour une meilleure rémunération et les départs à la retraite.

Plus de la moitié (58 %) de ces organisations envisagent l'embauche de ce type de ressources humaines pour contrer l'effet de la rareté de main-d'œuvre¹⁹.

18 22 % des gestionnaires n'ont pas répondu à cette question.

19 32 % des gestionnaires n'étaient pas en mesure de statuer sur cette question au moment de l'enquête.

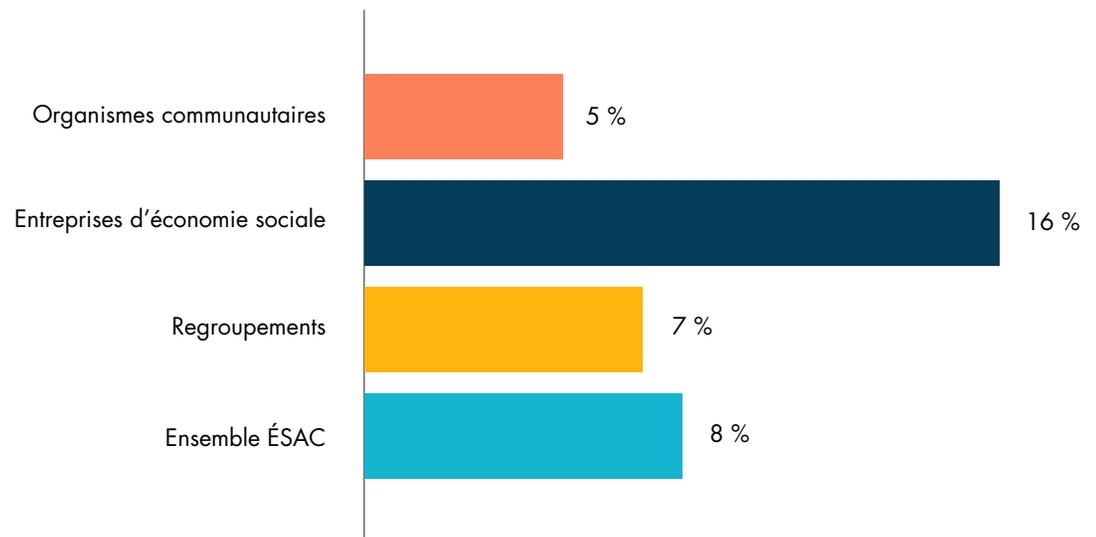
LES RESSOURCES HUMAINES

La syndicalisation



À l'échelle de l'ÉSAC, 8 % des organisations sont syndiquées; 7 % des regroupements; 16 % des entreprises d'économie sociale et 5 % des organismes communautaires.

➤ **Graphique 12 – La syndicalisation**

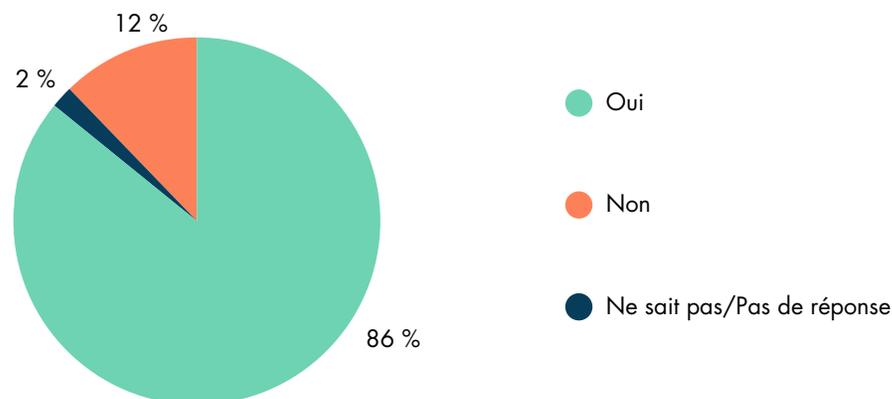


LES RESSOURCES HUMAINES

La politique de conditions de travail

Les gestionnaires de 86 % des organisations de l'ÉSAC se sont dotés d'une politique de conditions de travail. Dans 98 % de ces organisations, il s'agit d'une politique écrite.

➤ **Graphique 13** – La présence d'une politique de conditions de travail



Les jours fériés payés, les vacances annuelles, les congés de maladie, la période d'essai et de probation, les heures de travail, la politique contre le harcèlement psychologique, la politique contre le harcèlement sexuel et les congés familiaux et parentaux figurent parmi les éléments qui, toutes proportions gardées, sont plus significativement intégrés à la politique de conditions de travail de l'ensemble des organisations du secteur, des regroupements, des entreprises d'économie sociale et des organismes communautaires.

Les employé-e-s du secteur d'emploi de l'ÉSAC bénéficient d'une moyenne de 10 jours de congés sociaux par année et d'un maximum de cinq semaines de vacances annuelles, maximum atteint après 9 ans de travail au sein de l'organisation.

Dans 34 % des organisations, le temps supplémentaire est cumulable. Il est monnayable dans 31 % des organisations et ni cumulable ni monnayable dans 35 % des organisations. Dans 54 % des organisations, le temps supplémentaire effectué par les ressources humaines occupant les postes à temps plein est récupéré selon les normes du travail (à temps et demi à partir de la 41^e heure) et dans 16 % des organisations, il est rémunéré toujours selon les normes du travail.

Plus du tiers (44 %) des organisations de l'ÉSAC ont une équipe de travail de 10 employé-e-s ou plus. Parmi celles-ci, 72 % ont déjà effectué les démarches en lien avec l'équité salariale²⁰.

20 5 % des gestionnaires n'ont pas répondu à cette question.

LES PRINCIPAUX ÉLÉMENTS DE LA POLITIQUE DE CONDITIONS DE TRAVAIL

➤ **Tableau 12** – Les principaux éléments des politiques de condition de travail

Éléments des politiques de condition de travail	Toutes organisations confondues (en % d'organisations)	Regroupements (en % d'organisations)	Entreprises d'économie sociale (en % d'organisations)	Organismes communautaires (en % d'organisations)
Congés fériés payés	92 %	91 %	88 %	93 %
Vacances annuelles	92 %	91 %	87 %	93 %
Congés de maladie	89 %	87 %	87 %	90 %
Période d'essai et de probation	85 %	81 %	85 %	85 %
Heures de travail	84 %	83 %	81 %	84 %
Politique contre le harcèlement psychologique	81 %	76 %	81 %	82 %
Politique contre le harcèlement sexuel	78 %	73 %	77 %	78 %
Congés familiaux et parentaux	76 %	73 %	74 %	77 %
Évaluation de la personne salariée	72 %	69 %	64 %	74 %
Échelles salariales	70 %	67 %	81 %	66 %
Mise à pied et licenciement	66 %	58 %	61 %	67 %
Ancienneté	66 %	57 %	66 %	66 %
Congés sociaux	62 %	62 %	55 %	63 %
Congés parentaux (RQAP ou compensation supplémentaire au RQAP)	57 %	55 %	58 %	56 %
Politique d'embauche	56 %	53 %	58 %	56 %
Santé et sécurité au travail incluant les mesures sanitaires (COVID-19)	56 %	47 %	67 %	54 %
Régime d'assurances collectives (maladie, soins, etc.)	50 %	51 %	60 %	46 %
Équité salariale	47 %	39 %	64 %	42 %
Résiliation du contrat	46 %	46 %	39 %	49 %
Régime de retraite collectif avec contribution de l'employeur	45 %	43 %	48 %	43 %

Éléments des politiques de condition de travail	Toutes organisations confondues (en % d'organisations)	Regroupements (en % d'organisations)	Entreprises d'économie sociale (en % d'organisations)	Organismes communautaires (en % d'organisations)
Mesures de conciliation famille-travail (conciliation famille-travail (mesures permettant d'assurer l'équilibre entre les exigences et les responsabilités liées à la vie professionnelle et à la vie familiale – famille, parents, famille élargie, proches, amis, etc.))	44 %	43 %	44 %	44 %
Procédure de règlement des différends ou des mécontentes	40 %	34 %	33 %	43 %
Politique de télétravail	37 %	45 %	33 %	38 %
Politique de formation et de développement des compétences pour les employé-e-s	35 %	31 %	40 %	34 %
Programme d'aide aux employé-e-s	24 %	31 %	30 %	21 %
Politique de reconnaissance des membres du personnel	23 %	25 %	23 %	23 %
Politique d'équité, diversité et inclusion	10 %	15 %	12 %	9 %
Politique de formation et de développement des compétences pour les bénévoles	9 %	9 %	8 %	10 %
Régime de retraite collectif sans contribution de l'employeur	8 %	5 %	12 %	6 %
Droit à la déconnexion	7 %	7 %	6 %	8 %
Politique de développement durable (transition écologique)	7 %	8 %	15 %	5 %
Autres	4 %	2 %	3 %	5 %

Les gestionnaires de 49 % des organisations du secteur se sont dotés d'une politique d'accueil et d'intégration des nouvelles ressources humaines²¹.

21 5 % des gestionnaires n'ont pas répondu à la question.

LES RESSOURCES HUMAINES

Autres avantages/conditions dont bénéficient les ressources humaines

La responsabilité, l'autonomie, la diversification des tâches, la tenue de réunions d'équipe et la participation aux décisions figurent parmi les éléments qui, toutes proportions gardées, sont plus significativement intégrés aux autres avantages dont bénéficient les employé-e-s de l'ensemble des organisations du secteur, des regroupements, des entreprises d'économie sociale et des organismes communautaires.

Bien que dans 44 % des organisations de l'ÉSAC les mesures de conciliation famille-travail, donc les mesures permettant d'assurer l'équilibre entre les exigences et les responsabilités liées à la vie professionnelle et à la vie personnelle, soient intégrées à la politique de condition de travail, 78 % des organisations du secteur se sont dotées d'un programme de conciliation vie au travail et hors travail, sans que celui-ci ne soit inscrit dans leur politique de conditions de travail.

➤ **Tableau 13** – Les autres avantages dont bénéficient les ressources humaines

Avantages	Toutes organisations confondues (en % d'organisations)	Regroupements (en % d'organisations)	Entreprises d'économie sociale (en % d'organisations)	Organismes communautaires (en % d'organisations)
Responsabilité	100 %	99 %	100 %	100 %
Autonomie	99 %	98 %	99 %	99 %
Diversification des tâches	98 %	98 %	95 %	99 %
Tenue de réunions d'équipe	97 %	97 %	97 %	97 %
Participation aux décisions	93 %	94 %	93 %	94 %
Participation à des comités internes autres que les réunions d'équipe	89 %	90 %	89 %	89 %
Possibilités d'évolution professionnelle (formation, validation des acquis, développement des compétences et des responsabilités, etc.)	88 %	88 %	87 %	88 %
Horaires flexibles	86 %	90 %	78 %	89 %
Mécanismes/moyens pour éviter la surcharge de travail (contrôle du temps supplémentaire)	80 %	78 %	78 %	81 %
Programme de conciliation vie au travail et hors travail (rythme de travail, vie familiale, égalité hommes/femmes, loisirs, retraite, etc.)	78 %	80 %	76 %	79 %
Réduction sur les produits et services	28 %	28 %	34 %	26 %

LES RESSOURCES HUMAINES

Le télétravail

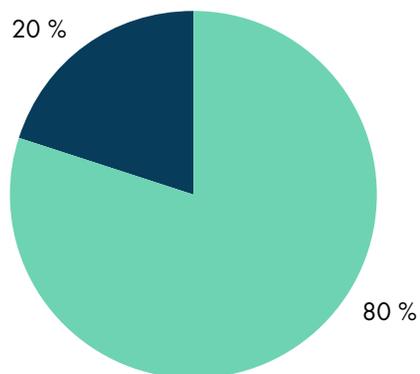
Dans le contexte de post-pandémie de COVID-19, 80 % des organisations du secteur d'emploi de l'économie sociale et de l'action communautaire permettent le télétravail. C'est dans les entreprises d'économie sociale que le télétravail est moins présent.

Lorsque le télétravail est autorisé, c'est le présentiel qui prédomine (43 % des organisations).

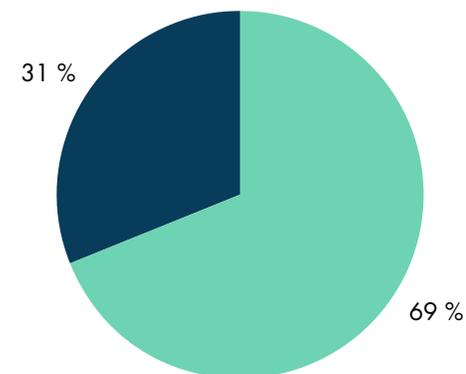
Légende des graphiques 14 à 17 :

- Télétravail autorisé
- Télétravail non autorisé

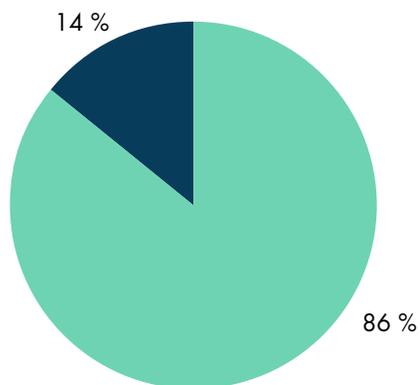
➤ **Graphique 14** – Le télétravail (ensemble du secteur)



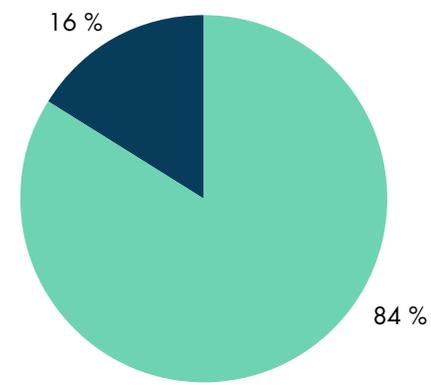
➤ **Graphique 16** – Le télétravail dans les entreprises d'économie sociale



➤ **Graphique 15** – Le télétravail dans les regroupements



➤ **Graphique 17** – Le télétravail dans les organismes communautaires



LES RESSOURCES HUMAINES

La COVID-19

Durant et depuis la pandémie de COVID-19, 77 % des gestionnaires de l'ÉSAC ont constaté un niveau de stress plus élevé qu'habituellement chez leurs employé-e-s.

Un peu plus du tiers (35 %) des gestionnaires ont suivi une formation portant sur l'application des mesures sanitaires en lien avec la COVID-19.

Cela dit, la presque totalité (91 %) des gestionnaires se sentent bien outillés pour appliquer ces mesures.



LES RESSOURCES HUMAINES

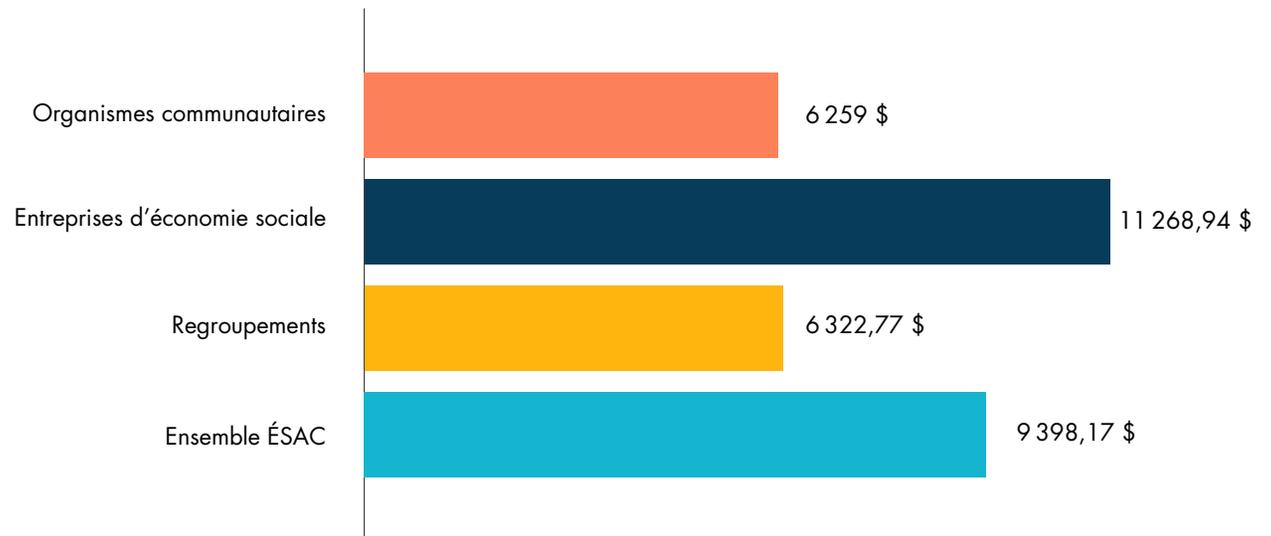
La formation offerte et les besoins de formation

Dans 68 % des organisations, les gestionnaires s'étaient dotés d'un budget dédié à la formation pour l'amélioration des compétences de leurs employé-e-s. Toutes proportions gardées, cette tendance vaut pour tous les types d'organisation.

En moyenne et par organisation, le budget consacré à la formation s'élevait à 9 398,17 \$ (médiane 2 199,00 \$). Ce sont les entreprises d'économie sociale qui consacrent un budget plus élevé pour la formation de leurs ressources humaines.

À l'échelle du secteur autant que pour chaque type d'organisation, en moyenne et par organisation, 69 % (médiane 80 %) du budget dédié à la formation a été utilisé.

> **Graphique 18** – Le budget dédié à la formation (en \$)



Les besoins de formation



Les principaux besoins de formation pour tous les types de postes sont les suivants²² :

- La gestion du temps;
- La gestion de projets;
- La gestion des priorités;
- La recherche de financement;
- Le plan de communication;
- Les stratégies et outils de communication;
- Les réseaux sociaux/médias sociaux;
- La création de vidéos;
- L'animation;
- L'animation de concertations/de rencontres/animation participative;
- L'écriture simplifiée;
- Les incontournables (au niveau du développement);
- La planification stratégique;
- La mobilisation;
- La mobilisation des groupes pour le développement de projets collectifs/les stratégies de mobilisation;
- Le suivi de projets collectifs;
- L'animation des rencontres;
- L'ABC de l'action communautaire autonome;
- Le fonctionnement du milieu communautaire;
- La gouvernance d'un organisme communautaire;
- Le milieu communautaire (histoire, réalités, enjeux, mobilisation);
- La concertation;
- La prise de parole en public;
- La rédaction de procès-verbaux;
- La comptabilité;
- L'analyse des états financiers;
- La tenue de livres/paies;
- Le logiciel Canva;
- La suite Office 365;
- Mailchimp.

²² Nous vous revoyons à l'[annexe 2](#) pour consultation du tableau intégrant l'ensemble des besoins de formation.

LES RESSOURCES HUMAINES

Les compétences du futur

Dépendamment de la compétence du futur considérée, entre 28 % et 73 % des gestionnaires du secteur de l'ÉSAC estiment que leurs employé-e-s devraient suivre au moins une formation portant sur les compétences du futur.

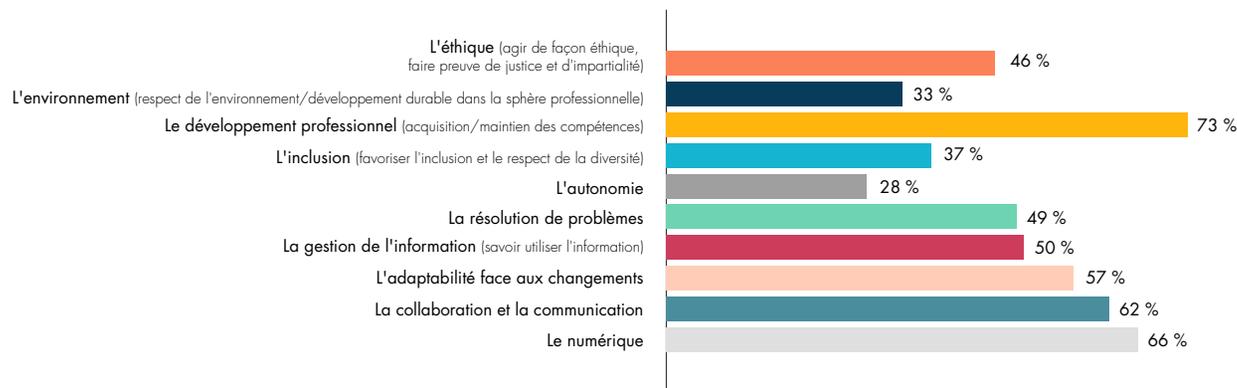
Le développement professionnel (73 % des gestionnaires) et le numérique (66 % des gestionnaires) se démarquent en matière de besoins de formation en lien avec les compétences du futur.

Au moment de l'enquête, 6 % des organisations du secteur s'étaient dotées d'un plan de développement des compétences numériques. Cette tendance vaut pour tous les types d'organisation de l'ÉSAC.

Ces plans de développement des compétences numériques sont plus significativement axés sur la communication à l'aide du numérique (69 % des organisations dotées d'un tel plan), sur le développement et la mobilisation des habiletés technologiques (67 %), sur la production de contenu avec le numérique (67 %) et sur l'exploitation du potentiel numérique pour l'apprentissage (53 %).

➤ **Tableau 14** – Les compétences intégrées dans les plans de développement des compétences numériques

➤ **Graphique 19** – Les besoins de formation en lien avec les compétences du futur



Compétences liées au numérique	Pourcentage d'organisations
Communiquer à l'aide du numérique	69 %
Développer et mobiliser ses habiletés technologiques	67 %
Produire du contenu avec le numérique	67 %
Exploiter le potentiel du numérique pour l'apprentissage	53 %
Collaborer à l'aide du numérique	47 %
Innover et faire preuve de créativité avec le numérique	37 %
Développer et mobiliser sa culture informationnelle	36 %
Mettre à profit le numérique en tant que vecteur d'inclusion et pour répondre à des besoins diversifiés	30 %
Résoudre une variété de problèmes avec le numérique	27 %
Agir en citoyen éthique à l'ère du numérique	26 %
Adopter une perspective de développement personnel et professionnel avec le numérique dans une posture d'autonomisation	23 %
Développer sa pensée critique à l'égard du numérique	17 %

LES RESSOURCES HUMAINES

Les enjeux liés au développement des compétences du futur

Du côté, cette fois, des enjeux en lien avec le développement des compétences du futur au sein des organisations, le numérique s'impose (56 %), suivi du développement professionnel (45 %) et de l'adaptabilité (44 %).

➤ **Tableau 15** – Les enjeux liés au développement des compétences du futur

Enjeux	Pourcentage d'organisations
Au niveau du numérique (usage, compréhension et exploitation du numérique dans l'exercice des tâches)	56 %
Au niveau du développement professionnel (volonté d'acquérir, de maintenir ou de parfaire ses connaissances, habiletés ou attitudes; volonté de réussir et de se dépasser)	45 %
Au niveau de l'adaptabilité (faire preuve d'adaptabilité face aux changements avec une attitude positive, confiante; avoir la capacité de relever des défis dans des situations difficiles ou génératrices de stress)	44 %
Au niveau de la collaboration et de la communication (travailler en équipe ou de concert avec une autre personne, afin de l'aider dans ses fonctions; savoir agir en coopération pour accomplir une tâche commune)	38 %
Au niveau de l'information (savoir gérer l'information, savoir la sélectionner et savoir l'utiliser)	31 %
Au niveau de la résolution de problèmes (comprendre le problème, le transformer en étapes sur la base d'une planification et d'un raisonnement)	29 %
Au niveau de l'autonomie (démontrer une capacité et une volonté d'entreprendre des actions par soi-même; savoir faire des choix et mettre en œuvre des actions)	24 %
Au niveau de l'éthique (développer le sens de l'équité pour faire preuve de justice et d'impartialité; savoir agir en reconnaissant les droits de chaque personne; respecter les normes et les règlements; agir en conformité avec les comportements attendus)	24 %
Au niveau de l'inclusion (respecter la diversité et favoriser l'inclusion; respecter autrui; faire preuve de considération envers les autres et les traiter avec empathie, égard et dignité)	20 %
Au niveau de l'environnement (acquérir les attitudes nécessaires pour comprendre son impact, celui de son organisation sur l'environnement et le développement durable; être en mesure de poser des gestes concrets dans sa vie professionnelle et personnelle)	19 %
Aucun	5 %

LES RESSOURCES HUMAINES

Les organisations/institutions dispensatrices de formation

Toutes proportions gardées, la tendance voulant que les organisations du secteur fassent prioritairement appel à des organismes à but non lucratif ou à des coopératives et/ou à des entreprises privées pour l'offre de formation à leur équipe de travail vaut pour tous les types d'organisation du secteur.

Tableau 16 – Les organisations/institutions auxquelles les organisations font appel pour l'offre de formation à leurs ressources humaines

Organisations/institutions	Toutes organisations confondues (en % d'organisations)	Regroupements (en % d'organisations)	Entreprises d'économie sociale (en % d'organisations)	Organismes communautaires (en % d'organisations)
Un organisme (OBNL ou coopérative)	65 %	66 %	51 %	69 %
Une entreprise privée	45 %	42 %	41 %	46 %
Un organisme public	37 %	36 %	36 %	38 %
Autre	17 %	12 %	16 %	17 %

Majoritairement, les organisations de l'ÉSAC font appel à organismes à but non lucratif (les OBNL ou les coopératives) pour l'offre de formation à leur équipe de travail. Les entreprises privées se placent en deuxième position, suivies des organismes publics, tels que les CIUSSS et la santé publique.

Parmi les autres institutions dispensatrices de formation, on retrouve le regroupement d'attache des organisations, la CNESST, les Cégeps, les universités, des formateurs. trices autonomes et des consultant-e-s. Dans certains cas, les organisations font appel à des formateurs.trices à l'interne.

LES RESSOURCES HUMAINES

Les formats de formation

Les formats de formation privilégiés sont les formations en présence (48 % des organisations), les formations en présence avec accompagnement post-formation (44 %) et les communautés de pratique (30 %).

Tableau 17 – Les formats de formation

Formats	En pourcentage d'organisations
Formation en présence	48 %
Formation en présence avec accompagnement post-formation (Service-conseil/Coaching)	44 %
Communauté de pratique	30 %
Groupe de codéveloppement	28 %
Formation en ligne asynchrone (en différé - pas tous les participant-e-s en même temps)	22 %
Formation en ligne asynchrone (en différé - pas tous les participant-e-s en même temps) avec accompagnement post-formation (Service-conseil/Coaching)	22 %
Formation en ligne synchrone (en direct - tous les participant-e-s en même temps) avec accompagnement post-formation (Service-conseil/Coaching)	22 %
Formation en ligne synchrone (en direct - tous les participant-e-s en même temps)	16 %
Autre	1 %

LES RESSOURCES HUMAINES

Le bénévolat

Plus de la moitié (57 %) des organisations de l'ÉSAC bénéficient de la participation de bénévoles autres que les administrateur·rice·s. On parle alors, en moyenne et par organisation, de 59 bénévoles (médiane 15) qui se sont impliqués, en moyenne d'une à 499 heures dans 54 % des organisations et de 500 à 999 heures dans 14 % des organisations, au cours de l'année financière 2020-2021.

Dans 53 % de ces organisations, on compte, en moyenne et par organisation, 16 (médiane 5) bénévoles âgés de 35 ans ou moins.



ANNEXE 1

MÉTIERS ET PROFESSIONS EN DEMANDE

légende

CNP 2021 Types de postes

- Appellations d'emploi

Les types de postes indiqués **en gras** sont ceux pour lesquels la demande est plus forte.

41300 Travailleurs sociaux-Travailleuses sociales

- Travailleur social/travailleuse sociale - secteur coop de santé
- Travailleur social/travailleuse sociale de groupe
- Travailleur social/travailleuse sociale en bien-être de l'enfance
- Travailleur social/travailleuse sociale en gériatrie
- Travailleur social/travailleuse sociale en gestion de cas
- Travailleur social/travailleuse sociale en milieu d'hébergement
- Travailleur social/travailleuse sociale en toxicomanie
- Travailleur social/travailleuse sociale spécialiste en aide aux familles
- Travailleur social/travailleuse sociale spécialiste en aide familiale
- Travailleur social/travailleuse sociale spécialiste en assistance individuelle

42203 Instructeur-Instructrice pour personnes ayant une déficience

- Édicateur spécialisé/éducatrice spécialisée en orientation et en mobilité
- Édicateur spécialisé/éducatrice spécialisée pour personnes aveugles
- Édicateur spécialisé/éducatrice spécialisée pour personnes ayant des besoins spéciaux
- Édicateur spécialisé/éducatrice spécialisée pour personnes ayant une déficience intellectuelle
- Édicateur spécialisé/éducatrice spécialisée pour personnes ayant une difficulté d'apprentissage
- Édicateur spécialisé/éducatrice spécialisée pour personnes ayant une mobilité réduite
- Édicateur spécialisé/éducatrice spécialisée pour personnes malentendantes
- Édicateur spécialisé/éducatrice spécialisée pour personnes sourdes
- Instructeur/instructrice de braille
- Instructeur/instructrice de la lecture sur les lèvres
- Instructeur/instructrice en langue des signes

42201 Travailleurs-Travailleuses des services sociaux et communautaires

- Agent/agent(e) – Premières-nations et Inuits
- Agent/agent(e) d'aide financière
- Agent/agent(e) de sensibilisations
- Agent/agent(e) de liaison autochtone
- Agent/agent(e) de liaison
- Agent/agent(e) budgétaire
- Agent/agent(e) de réadaptation sociale
- Agent/agent(e) des services communautaires
- Agent/agent(e) d'intégration des personnes immigrantes
- Agent/agent(e) d'intégration des personnes handicapées
- Agent/Agent de développement des territoires
- animateur communautaire/animateur(trice) communautaire
- animateur social/animateur(trice) sociale
- Assistant/assistante en services sociaux
- Conseiller communautaire/conseillère communautaire
- Conseiller/conseillère en dynamique de la vie
- Conseiller/conseillère en foyer de groupe
- Coordonnateur/coordonnatrice des bénévoles
- Coordonnateur/coordonnatrice d'auberge de jeunesse
- Coordonnateur/coordonnatrice de centre communautaire
- Coordonnateur/coordonnatrice de centre pour personnes Autochtones
- Coordonnateur/coordonnatrice de centre pour femmes
- Coordonnateur/coordonnatrice de centre pour personnes itinérantes
- Coordonnateur/coordonnatrice de foyer
- Coordonnateur/coordonnatrice de résidence - foyer de groupe
- Coordonnateur/coordonnatrice du développement des jeunes
- Édicateur/éducatrice
- Instructeur/instructrice en matière d'autonomie fonctionnelle
- Instructeur/instructrice en perfectionnement des compétences personnelles - services sociaux
- Instructeur/instructrice en préparation à la vie quotidienne
- Intervenant en services de soutien aux pairs
- Intervenant itinérant/intervenante itinérante en services de soutien
- Intervenant/intervenante – budgétaire
- Intervenant / intervenante rural
- Intervenant défense des consommateurs
- Intervenant/intervenante des services à la jeunesse
- Intervenant/intervenante en maison de transition
- Intervenant/intervenante en service social
- Intervenant/intervenante en services d'aide à l'enfance
- Intervenant/intervenante en services de soutien aux pairs
- Intervenant/intervenante en services de soutien en santé mentale
- Intervenant/intervenante en soins aux enfants en difficulté
- Intervenant/intervenante en toxicomanie
- Intervenant/intervenante en toxicomanie - jeu compulsif
- Intervenant/intervenante en toxicomanie - jeu pathologique
- Intervenant/intervenante en services de soutien aux pairs
- Superviseur/superviseuse d'ateliers au sein des refuges
- Technicien/technicienne en assistance sociale
- Technicien/technicienne en éducation spécialisée (t.e.s.) - services sociaux et communautaires
- Technicien/technicienne en réadaptation sociale
- Technicien/technicienne en travail social (t.t.s)
- Travailleur communautaire/travailleuse communautaire
- Travailleur/travailleuse à la popote roulante
- Travailleur/travailleuse au service de réadaptation
- Travailleur/travailleuse au service de repas à domicile
- Travailleur/travailleuse auprès des enfants et des jeunes
- Travailleur/travailleuse aux visites surveillées
- Travailleur/travailleuse de halte-accueil
- Travailleur/travailleuse de milieu - toxicomanie
- Travailleur/travailleuse de quartier
- Travailleur/travailleuse de rue
- Travailleur/travailleuse des services à la jeunesse
- Travailleur/travailleuse des services à l'enfance
- Travailleur/travailleuse des services de développement
- Travailleur/travailleuse des services d'intervention
- Travailleur/travailleuse des services d'intervention en situation de crise
- Travailleur/travailleuse des services familiaux
- Travailleur/travailleuse en abus de substances intoxicantes

- Travailleur/travailleuse en accoutumance
- Travailleur/travailleuse en assistance financière
- Travailleur/travailleuse en assistance sociale
- Travailleur/travailleuse en déficience intellectuelle
- Travailleur/travailleuse en développement communautaire
- Travailleur/travailleuse en maison de transition
- Travailleur/travailleuse en réadaptation
- Travailleur/travailleuse en réadaptation en milieu communautaire
- Travailleur/travailleuse en réadaptation sociale
- Travailleur/travailleuse en santé mentale
- Travailleur/travailleuse en soins aux enfants en difficulté
- Travailleur/travailleuse en toxicomanie

42202 Éducateurs-Éducatrices et aides-éducateurs/aide-éducatrices de la petite enfance

- Aide-éducateur/aide-éducatrice
- Éducateur/éducatrice de la petite enfance au niveau préscolaire
- Travailleur/travailleuse des services de garderie

41301 Thérapeutes en counseling et thérapies spécialisées connexes

- Agent/agent de relations humaines
- Agent/agent en services à la famille et aux enfants
- Conseiller clinicien/conseillère clinicienne
- Conseiller conjugal/conseillère conjugale
- Conseiller familial/conseillère familiale
- Conseiller matrimonial/conseillère matrimoniale
- Conseiller/conseillère auprès de clients ayant des besoins spéciaux
- Conseiller/conseillère auprès des jeunes
- Conseiller/conseillère auprès d'organismes d'assistance sociale
- Conseiller/conseillère de foyer de groupe
- Conseiller/conseillère de personnes en deuil
- Conseiller/conseillère de résidence de groupe
- Conseiller/conseillère d'enfants et de jeunes
- Conseiller/conseillère en alcoolisme
- Conseiller/conseillère en dépendance au jeu
- Conseiller/conseillère en intervention d'urgence
- Conseiller/conseillère en matière de deuil
- Conseiller/conseillère en planification familiale
- Conseiller/conseillère en préretraite
- Conseiller/conseillère en réadaptation
- Conseiller/conseillère en réadaptation professionnelle

- Conseiller/conseillère en santé mentale
- Conseiller/conseillère en toxicomanie
- Conseiller/conseillère pour adolescents
- Conseiller/conseillère pour enfants
- Conseiller/conseillère pour enfants et familles
- Conseiller/conseillère pour les jeunes
- Conseiller/conseillère pour personnes ayant une déficience intellectuelle
- Conseiller/conseillère pour personnes ayant une déficience mentale
- Conseiller/conseillère en matière de comportement
- Conseiller/conseillère en matière d'incapacité
- Conseiller/conseillère en psychopédagogie
- Conseiller/conseillère en réadaptation professionnelle
- Psychoéducateur/psychoéducatrice
- Sexologue
- Sexothérapeute
- Superviseur/superviseuse de programmes de counseling
- Thérapeute conjugal (TC)/thérapeute conjugale (TC)
- Thérapeute conjugal et familial/thérapeute conjugale et familiale (TCF)
- Thérapeute de couple
- Thérapeute en jeu compulsif
- Thérapeute en jeu excessif
- Thérapeute en jeu pathologique
- Thérapeute en matière de sexe
- Thérapeute en troubles des conduites alimentaires
- Thérapeute familial/thérapeute familiale (TF)
- Thérapeute matrimonial et familial/thérapeute matrimoniale et familiale
- Thérapeute matrimonial/thérapeute matrimoniale
- Thérapeute par le jeu
- Thérapeute pour familles
- Zoothérapeute

13100 Agents-Agentes d'administration

- Agent administratif/agent administrative
- Agent/agent au service des admissions
- Agent/agent de planification
- Agent/agent des services d'accès à l'information et à la protection de la vie privée
- Agent/agent de bureau

54100 animateurs-Animatrices et responsables de programme de sports, de loisirs et de conditionnement physique

- Conseiller/conseillère de camp
- Entraîneur personnel certifié/entraîneuse personnelle certifiée
- Entraîneur personnel/entraîneuse personnelle
- Évaluateur/évaluatrice de la condition physique
- Instructeur/institutrice d'aérobic
- Instructeur/institutrice de conditionnement physique
- Instructeur/institutrice de natation - sports
- Instructeur/institutrice d'équitation
- Moniteur/monitrice de camp de jour
- Moniteur/monitrice de programmes de loisirs
- Moniteur/monitrice de ski
- Professeur/professeuse de gymnastique
- Technicien/technicienne en loisirs
- Membre d'équipe de recherche et de sauvetage - sports et loisirs
- Patrouilleur/patrouilleuse de pentes de ski
- Patrouilleur/patrouilleuse de pistes de ski
- Sauveteur/sauveteuse

63200 Cuisiniers-Cuisinières

- Apprenti cuisinier/apprentie cuisinière
- Compagnon cuisinier/compagne cuisinière
- Cuisinier diplômé/cuisinière diplômée
- Cuisinier/cuisinière de repas diététiques
- Cuisinier/cuisinière d'institution

11202 Professionnels-Professionnelles en publicité/en marketing et en relations publiques

- Agent/agent de communications
- Agent/agent de développement - campagnes de collectes de fonds
- Agent/agent de publicité
- Agent/agent des affaires publiques
- Agent/agent des relations avec les médias
- Agent/agent d'information
- Coordonnateur/coordonnatrice de médias
- Coordonnateur/coordonnatrice du marketing
- Éducateur/éducatrice dans un musée
- Expert-conseil/experte-conseil en collecte de fonds
- Expert-conseil/experte-conseil en marketing numérique
- Expert-conseil/experte-conseil en relations publiques
- Publicitaire
- Relationniste

- Spécialiste des communications
- Spécialiste en marketing d'événements
- Conseiller/conseillère en information
- Coordonnateur/coordonnatrice de service d'information

00012 Cadres supérieurs-Cadres supérieures/services financiers/communications et autres services aux entreprises

- Chef des services financiers
- Directeur administratif/directrice administrative
- Directeur général/directrice générale institutions financières
- Président-directeur général/présidente-directrice générale (P.-D. G.) - services financiers

00013 Cadres supérieurs-Cadres supérieures - santé, enseignement, services sociaux et communautaires et associations mutuelles/

- Directeur/directrice générale
- Coordonnateur/coordonnatrice générale
- Contrôleur général/contrôleuse générale
- Directeur administratif/directrice administrative
- Directeur général/directrice générale d'association mutuelle
- Directeur/directrice de projet
- Directeur/trice des bénévoles

41403 Recherchiste/experts-conseil-expertes-conseil et agent-agente de programmes en politiques sociales/développement communautaire

- Agent/agente de développement communautaire
- Agent/agente de défense des droits collectifs
- Agent/agente de développement territorial
- Agent/agente de projets d'aide et de développement internationaux
- Agent/agente des droits de la personne
- Analyste de politiques de logement
- Agent/agente à la mobilisation
- Agent/agente à la vie associative
- Analyste de politiques
- Analyste de politiques d'immigration
- Analyste des politiques du travail
- Conseiller/conseillère auprès des consommateurs
- Conseiller/conseillère en économie domestique
- Conseiller/conseillère en immigration et citoyenneté
- Conseiller/conseillère en politiques d'équité en matière d'emploi

- Conseiller/conseillère en question autochtones
- Planificateur/planificatrice des services communautaires
- Recherchiste en matière de politiques sociales
- Recherchiste pour des enquêtes sociales (sauf statisticien)
- Agent/agente de programmes d'emploi
- Conseiller/conseillère en action positive

11200 Professionnels/professionnelles en ressources humaines

- Agent/agente de conciliation
- Agent/agente de recherche en ressources humaines
- Agent/agente d'équité en matière d'emploi
- Agent/agente des relations avec les employés
- Agent/agente des relations du travail
- Analyste de poste
- Analyste des salaires
- Analyste-recherchiste en rémunération
- Expert-conseil/experte-conseil en ressources humaines
- Médiateur/médiatrice
- Spécialiste de la classification
- Agent/agente de formation et de perfectionnement du personnel
- Conseiller/conseillère en emploi - ressources humaines

41210 Enseignants-Enseignantes au niveau collégial et autres instructeurs/instructeur-instructrices en formation professionnelle

- Agent/agente de formation
- Chargé/chargée de projet formation
- Directeur/directrice de département au niveau collégial
- Formateur/formatrice en entreprise
- Formateur/formatrice en milieu de travail
- Formateur/formatrice en informatique

64100 Vendeurs-Vendeuses et décorateurs étalagistes/décoratrices étalagistes en commerce de détail

- Commis au comptoir - commerce de détail
- Commis de quincaillerie
- Commis-vendeur/commis-vendeuse en commerce de détail
- Décorateur-étalagiste/décoratrice-étalagiste de vitrines

- Étalagiste - conception et aménagement d'étalages
- Vendeur/vendeuse - commerce de détail
- Vendeur/vendeuse d'ordinateurs - commerce de détail
- Vendeur-associé/vendeuse-associée

44101 Aide de maintien à domicile/aide familiale et personnels assimilés/préposé-préposée à domicile

- Préposé/préposée d'aide à domicile
- Aide de maintien à domicile
- Accompagnateur/accompagnatrice de personnes handicapées
- Aide familial résident/aide familiale résidente - personnes âgées
- Préposé/préposée - service de répit à domicile
- Préposé/préposée aux soins personnels - soins à domicile
- Travailleur familial/travailleuse familiale

65310 Préposé-Préposée à l'entretien ménager et au nettoyage – travaux légers/Préposé-Préposée à la désinfection

- Aide ménager/aide ménagère
- Aide-ménager/aide-ménagère
- Balayeur/balayeuse
- Nettoyeur/nettoyeuse - entretien ménager
- Nettoyeur/nettoyeuse - travaux légers
- Nettoyeur/nettoyeuse de bureaux
- Nettoyeur/nettoyeuse de résidences

12200 Technicien-Technicienne en comptabilité et teneur-tenueuse de livre

- Technicien/technicienne en comptabilité
- Technicien/technicienne en finance
- Teneur/teneuse de livres
- Teneur/teneuse de livres-comptables

41321 Conseillers-Conseillères en développement de carrière et conseillers-conseillères en orientation (sauf éducation)

- Agent/agente d'aide à l'emploi
- Agent/agente de développement de la main-d'œuvre
- Agent/agente de développement de l'emploi des Autochtones
- Agent/agente de réaménagement des effectifs
- Agent/agente d'emploi des Autochtones
- Agent/agente des services d'emploi
- Agent/agente d'évaluation des services d'emploi

- Conseiller/conseillère au programme d'extension des services d'emploi
- Conseiller/conseillère de groupe de recherche d'emploi
- Conseiller/conseillère de groupe des services d'emploi
- Conseiller/conseillère en déplacement
- Conseiller/conseillère en emploi
- Conseiller/conseillère en emploi
- Conseiller/conseillère en extension des services d'emploi
- Conseiller/conseillère en orientation (sauf éducation)
- Conseiller/conseillère en perfectionnement professionnel
- Conseiller/conseillère en réinstallation
- Coordonnateur/coordonnatrice de centre de ressources professionnelles
- Coordonnateur/coordonnatrice de programme d'extension des services d'emploi
- Facilitateur/facilitatrice de groupes professionnels
- Facilitateur/facilitatrice en perfectionnement professionnel
- Formateur/formatrice en matière de carrières
- Formateur/formatrice en recherche d'emploi
- Intervenant/intervenante en perfectionnement professionnel
- Travailleur/travailleuse en emploi des Autochtones

60030 Éducateur-Éducatrice en alimentation/
Responsable de l'alimentation/Directeur de la
restauration et des services alimentaires

- Directeur adjoint/directrice adjointe de la restauration
- Directeur/directrice de bar
- Directeur/directrice de cafétéria
- Directeur/directrice de la salle à manger
- Directeur/directrice des services alimentaires
- Directeur/directrice des services de traiteur
- Gérant/gérante de restaurant
- Restaurateur/restauratrice - services d'alimentation

65312 Concierges et nettoyeurs-nettoyeuses – gros
travaux

- Concierge
- Concierge d'immeuble
- Nettoyeur/nettoyeuse - gros travaux

51113 Journaliste

- Chroniqueur/chroniqueuse
- Commentateur/commentatrice de nouvelles
- Critique littéraire
- Cyberjournaliste
- Journaliste en radiotélédiffusion
- Reporteur/reportrice

13110 Adjoint administratifs-Adjointes administratives

- Adjoint administratif/adjointe administrative
- Adjoint administratif/adjointe administrative de bureau
- Administrateur/administratrice des ressources humaines
- Secrétaire
- Secrétaire exécutif/secrétaire exécutive
- 64410 Préposé-Préposée de nuit/surveillant-surveillante de nuit/ Agent-Agente de sécurité et personnels assimilés des services de sécurité
- Agent/agent de contrôle de sécurité
- Agent/agent de prévention des vols
- Agent/agent de sécurité
- Gardien/gardiennne de nuit
- Portier préposé/portière préposée au point d'entrée

33102 Aides-infirmiers-Aides-infirmières/aides-
soignant-aide-soignante et préposés-préposées aux
bénéficiaires

- Aide aux soins de longue durée
- Aide aux soins des patients
- Aide-infirmier/aide-infirmière
- Aide-soignant/aide-soignante
- Préposé/préposée aux bénéficiaires
- Préposé/préposée aux soins infirmiers
- Préposé/préposée aux soins personnels
- Répondant médical d'urgence/répondante médicale d'urgence (non paramédical)

14101 Préposé-Préposée à l'accueil/agent-agent
d'accueil/réceptionniste

- Assistant/assistante au service téléphonique
- Commis à l'admission
- Commis-réceptionniste dans un bureau
- Réceptionniste
- Téléphoniste
- Préposé/préposée à la distribution du courrier et des messages

13101 Agents-Agentes de gestion immobilière

- Administrateur/administratrice d'immeubles
- Agent/agent de administration de biens immobiliers
- Agent/agent de location d'appartements
- Coordonnateur/coordonnatrice de la location immobilière
- Directeur/directrice de projet d'habitation
- Gestionnaire de biens immobiliers

22220 Technicien-Technicienne du réseau informatique
et web/numérique

- Administrateur/administratrice de réseau local
- Administrateur/administratrice réseau
- Technicien/technicienne de réseau informatique
- Technicien/technicienne de site Web

11201 Professionnels-Professionnelles des services
conseil en gestion des entreprises/gestion des
opérations

- Analyste de pratiques commerciales
- Analyste en gestion
- Analyste en organisation
- Conseiller/conseillère en entrepreneuriat collectif
- Conseiller/conseillère en coopération
- Conseiller/conseillère en plan d'affaires
- Chercheur/chercheuse en organisation et méthodes
- Conseiller/conseillère en gestion des opérations
- Conseiller/conseillère en analyse organisationnelle
- Conseiller/conseillère en gestion des affaires
- Spécialiste de la gestion de documents

75201 Chauffeurs-livreurs-Chauffeuses-livreuses
–services de livraison et de messagerie

92101 Trieur.euse/Opérateur.rice d'installations du
traitement de l'eau et des déchets

- Opérateur/opératrice traitement des déchets

22112 Technologues et technicien-technicienne en
sciences forestières

- Technicien/technicienne en foresterie
- Technicien/technicienne en inventaire forestier
- Technicien/technicienne en mesurage du bois - exploitation forestière
- Technicien/technicienne en ressources forestières

- Technicien/technicienne en sciences forestières
- Technicien/technicienne en sylviculture
- Technicien/technicienne sur le terrain
- Technologue en foresterie

64322 Guides d'activités récréatives et sportives de plein air

- Guide tourisme
- Guide naturaliste
- Guide de canotage
- Guide de descente en radeau
- Guide de plein air
- Guide d'escalade

32102 Personnel ambulancier et paramédical

- Ambulancier paramédical/ambulancière paramédicale
- Ambulancier/ambulancière
- Paramédic
- Surveillant/surveillante des services ambulanciers
- Technicien-ambulancier paramédical/technicienne-ambulancière paramédicale
- Technologue-ambulancier paramédical/technologue-ambulancière paramédicale
- Technicien/technicienne en soins ambulancier

64409 Préposé-Préposée au service/Autres préposés-préposées au service d'information et aux services à la clientèle,

- Agent/agent(e) au comptoir de commande
- Agent/agent(e) de centre de contact - service à la clientèle
- Commis à l'information touristique
- Commis au comptoir du service à la clientèle
- Commis aux demandes de renseignements
- Commis aux objets perdus et trouvés
- Commis aux plaintes - service à la clientèle
- Commis aux renseignements - service à la clientèle
- Commis aux renseignements sur les comptes
- Représentant/représentante du service à la clientèle - centre d'appel
- Préposé/préposée à la cour à bois

14401 Magasiniers-magasinières et commis aux pièces/préposés-préposées à l'entrepôt/commis d'entrepôt

31204 Kinésologues et autres professionnels-professionnelles en thérapie et en diagnostic

- Thérapeute du sport
- Thérapeute du sport certifié/thérapeute du sport certifiée

22114 Techniciens-Techniciennes et spécialistes de l'aménagement paysager et de l'horticulture/ jardinier-jardinière

- Concepteur-paysagiste/conceptrice-paysagiste
- Horticulteur/horticultrice
- Jardinier-paysagiste/jardinière-paysagiste
- Responsable de l'entretien des verts
- Spécialiste des arbres et des arbustes
- Spécialiste en horticulture
- Technicien/technicienne en aménagement paysager
- Technicien/technicienne en architecture paysagère
- Technicien/technicienne en horticulture

72310 Charpentiers-menuisiers-Charpentières-menuisières

- Apprenti charpentier/apprentie charpentière
- Charpentier/charpentière
- Charpentier/charpentière d'entretien
- Charpentier/charpentière en rénovation
- Charpentier-menuisier/charpentière-menuisière
- Compagnon charpentier/compagne charpentière

51120 Producteurs-productrices, réalisateurs-réalisatrices, chorégraphes et personnel assimilé (radio/télé/cinéma)

- Directeur artistique/directrice artistique
- Directeur/directrice de la photographie
- Metteur/metteuse en scène - arts de la scène
- Producteur/productrice - production d'émissions de radio ou de télé
- Producteur/productrice audio en multimédia
- Réalisateur technique/réalisatrice technique
- Réalisateur/réalisatrice - scénario et mise en scène
- Réalisateur/réalisatrice d'émissions de télévision
- Réalisateur/réalisatrice d'émissions radiophoniques
- Réalisateur-producteur/réalisatrice-productrice

31301 Infirmiers autorisés-infirmières autorisées

- Infirmier autorisé/infirmière autorisée
- Infirmier clinicien/infirmière clinicienne
- Infirmier/infirmière en santé communautaire

65211 Opérateurs-opératrices et préposés-préposées aux sports, aux loisirs

- Gardien/gardienne d'équipement de sport
- Préposé/préposée aux loisirs
- Préposé/préposée aux sports
- Préposé/préposée de remonte-pente
- Préposé/préposée de terrain de camping
- Surveillant/surveillante de terrain de camping

52111 Techniciens-techniciennes en graphisme

- Infographiste
- Technicien/technicienne en conception graphique multimédia
- Technicien/technicienne en graphisme

51102 Archivistes

52120 Designers graphiques et illustrateurs-illustratrices

- Concepteur publicitaire/conceptrice publicitaire
- Concepteur/conceptrice d'animation 3D
- Designer graphique
- Designer visuel/designer visuelle en multimédia
- Graphiste
- Illustrateur/illustratrice

13201 Coordonnateurs-Coordonnatrices de la logistique de la production et du transport

- Coordonnateur/coordonnatrice de chaîne d'approvisionnement - production
- Coordonnateur/coordonnatrice de la production
- Coordonnateur/coordonnatrice du contrôle des approvisionnements
- Logisticien-répartiteur/logisticienne-répartitrice

12111 Personnel en gestion de l'information sur la santé

- Coordonnateur/coordonnatrice clinique
- Technicien/technicienne en gestion de l'information sur la santé

10019 Directeurs-Directrices administratifs

- Administrateur/administratrice des documents
- Chef des services administratifs
- Directeur commercial/directrice commerciale
- Directeur/directrice des services administratifs
- Directeur/directrice des services de soutien

10022 Directeurs-Directrices de la publicité, du marketing et des relations publiques

- Directeur publicitaire/directrice publicitaire
- Directeur/directrice de campagne de financement
- Directeur/directrice de la commercialisation Web
- Directeur/directrice de la promotion
- Directeur/directrice de la publicité
- Directeur/directrice des communications Internet
- Directeur/directrice des communications Web
- Directeur/directrice des relations avec les médias
- Directeur/directrice des relations publiques
- Directeur/directrice des ventes et du marketing
- Directeur/directrice du marketing

10010 Directeurs financiers-Directrices financières/ investissement

- Administrateur/administratrice des finances
- Contrôleur/contrôleuse - services financiers
- Directeur financier/directrice financière
- Directeur/directrice - services financiers
- Directeur/directrice de la comptabilité
- Directeur/directrice de la planification et de l'analyse financière
- Directeur/directrice des services de vérification interne
- Directeur/directrice du contrôle financier

40030 Directeurs-Directrices des services sociaux, communautaires et correctionnels/programmes

- Directeur/directrice d'OBNL
- Directeur/directrice d'entreprise d'économie sociale
- Directeur/directrice de centre communautaire
- Directeur/directrice de groupe de protection de l'environnement
- Directeur/directrice des services aux membres
- Directeur/directrice des services bénévoles

62201 Directeurs-Directrices de funérailles et embaumeurs-embaumeuses

- Apprenti embaumeur/apprentie embaumeuse
- Directeur/directrice de funérailles
- Embaumeur/embaumeuse
- Thanatologue

31121 Diététistes et nutritionnistes

- Diététicien-nutritionniste/diététicienne-nutritionniste
- Diététiste clinicien/diététiste clinicienne
- Nutritionniste
- Nutritionniste communautaire
- Spécialiste en nutrition

12203 Estimateurs-Estimatrices, évaluateurs-évaluatrices d'entreprise et autres évaluateurs-évaluatrices

- Estimateur/estimatrice de biens
- Évaluateur/évaluatrice de biens immobiliers

51114 Traducteurs-Traductrices, terminologues et interprètes

- Interprète - langues
- Interprète communautaire
- Interprète de conférence
- Interprète en langue des signes
- Traducteur/traductrice
- Traducteur-adaptateur/traductrice-adaptatrice
- Traducteur-réviseur/traductrice-révisure

72410 Mécaniciens-Mécaniciennes et réparateurs/réparatrices de véhicules automobile, de camions et d'autobus

31112 Audiologistes et orthophonistes

- Clinicien/clinicienne en troubles de la parole et du langage
- Orthophoniste

41221 Enseignants-Enseignantes aux niveaux primaire et préscolaire

- Orthopédagogue

ANNEXE 2

BESOINS DE FORMATION

COMMUNICATIONS ET RÉSEAUX SOCIAUX

- Les communications
- Les communications efficaces (selon le contexte et selon le média utilisé)
- Les outils de communication
- Les stratégies de communication à l'ère du numérique
- **Les réseaux sociaux/médias sociaux**
- Les nouvelles tendances sur les médias sociaux
- La gestion de l'information
- La rédaction
- Le marketing
- Les techniques d'impact ou d'échange pour les idées
- Le plan de communication
- Le plan de communication (adapté à une CDC/ un OBNI)
- La mobilisation (autre que pour les manifestations)
- La vulgarisation des enjeux
- Comment rejoindre les acteurs concernés selon les enjeux
- La gestion des priorités
- La représentation d'un OBNI
- La promotion des groupes communautaires (outils, méthodes, stratégies)
- L'animation de rencontres virtuelles interactives
- La gestion d'une campagne promotionnelle
- Les photos
- La création de sites Internet
- **La création de vidéos**
- Les nouveautés technologiques et médiatiques (outils, logiciels, etc.)
- La création de podcasts
- Les notions graphiques
- Instagram
- La réseautique
- Les relations de presse
- Les relations médias
- Les relations publiques
- Les téléphones intelligents
- La collaboration numérique
- Les technologies émergentes

INTERVENTION

- L'intervention en santé mentale
- L'éthique
- L'intervention

- La collaboration
- L'animation
- La gestion de crise
- La relation d'aide
- L'accompagnement de diverses clientèles
- La pédagogie
- La dépendance
- Le suicide
- La petite enfance
- La gestion de l'anxiété
- L'accompagnement clinique/formations cliniques de base/formations cliniques spécifiques
- L'intervention auprès des aînés.es
- Les traumatismes (chez les enfants; complexes; vicariants)
- La toxicomanie
- L'encadrement
- Le pouvoir d'agir
- L'attachement
- L'intervention auprès des hommes
- Les adolescents
- La gestion de groupes
- La médiation pénale
- Les approches d'intervention
- Le développement des enfants
- Le langage des signes
- Les méthodes d'intervention virtuelles
- L'approche motivationnelle
- L'intervention spécialisée
- L'itinérance
- Le jugement clinique
- La gestion des cas difficiles
- La formation OMEGA
- La formation Sentinelle (prévention du suicide)
- La psychose
- Les effets postpandémie sur les enfants
- Les outils d'intervention informelle
- L'impact pleine conscience
- La motricité libre
- Le stress post traumatique
- L'ABC de l'intervention pour les non intervenants
- Les enfants à besoins particuliers
- L'application de l'approche pédagogique auprès des enfants handicapés
- La vulnérabilité
- Les troubles du comportement
- La distance professionnelle
- L'autonomie des personnes suivies

DÉVELOPPEMENT

- **L'animation**
- **L'écriture simplifiée**
- **Les incontournables**
- **La gestion de projets**
- **La gestion du temps**
- **La gestion des priorités**
- La dynamique de groupe
- La médiation harmonieuse
- La gouvernance
- La mobilisation citoyenne
- La concertation
- La rédaction des Infolettres
- L'adaptation des messages selon les publics
- La création numérique
- Les communications
- Le partage d'expertise
- Les grands enjeux du communautaire (depuis la pandémie)
- La gestion des ressources matérielles en milieu communautaire
- La gestion de projets
- La gestion du stress lié à la performance
- La participation aux CA
- Le suivi de projets
- Les outils de planification de projets
- Les techniques de concertation et de travail collectif
- Le marketing social
- **La mobilisation**
- La mobilisation des partenaires financiers
- Le partage d'expertise
- Le contenu d'une AGA
- La vie associative
- La rédaction de procès-verbaux
- L'élaboration d'un plan stratégique
- Les plans d'action avec MS Project
- La mise en place d'une banque de formations et d'un plan de formation (pour les membres)
- La communication persuasive
- La détermination des enjeux en lien avec la mission de l'organisme
- **L'ABC de l'action communautaire autonome**
- L'action communautaire, le développement social et le développement local des communautés
- **La gouvernance d'un organisme communautaire**
- Le développement local
- La mission et le cadre de référence des CDC

- Le soutien aux membres
- **La concertation**
- Le développement de l'appartenance à l'ère des réseaux sociaux et de l'individualisme
- La connaissance des enjeux politiques
- La gestion de projets concertés
- La communication (comment mieux communiquer)
- L'autonomie
- La confiance en soi
- Le plan de formation
- La rédaction de rapports d'activité
- Les relations médias (sorties médiatiques, communiqués, conférences de presse)
- Le plan d'action
- Les règlements généraux
- Le leadership partagé
- La lecture des états financiers
- L'utilisation des réseaux sociaux
- La veille stratégique

LIAISON

- **Le plan de communication**
- Les stratégies de communication
- Les outils de communication
- La communication
- Les procédures d'AGA (Code Morin, etc.)
- La mobilisation
- La présentation visuelle (exemple : comment monter une affiche attrayante)
- Les stratégies de concertation
- Les stratégies de mobilisation
- Les stratégies pour maximiser les vues et les interactions avec les publications
- **L'histoire du communautaire**
- **Le fonctionnement du milieu communautaire**
- Les critères de l'action communautaire autonome
- Le leadership partagé
- Comment déceler les enjeux d'un territoire
- L'établissement de liens avec les partenaires
- Le financement des ministères (PSOC, SACAIS, etc.)
- La gestion de projets
- La gestion des dossiers
- La gestion des communications
- Ce que le travail de liaison représente (signifie)
- Les relations interpersonnelles
- L'organisation d'activités
- La dynamisation de la vie associative
- Le développement local
- Les médias sociaux

- Introduction à l'audiovisuel
- La gestion d'un site Wordpress

CONCERTATION

- **L'animation de concertations/de rencontres/animation participative**
- Les techniques d'animation
- La gestion du temps
- La gestion de projet
- Le milieu communautaire
- Le développement local
- Comment déceler les enjeux
- Mieux se mobiliser pour mieux mobiliser
- La participation citoyenne (ajout du RQDS)
- Qu'est-ce que la concertation
- Les relations interpersonnelles
- Des méthodes, des outils et des idées pour des ateliers
- La prise de notes
- Le programme MADA
- La diffusion sur les médias sociaux

INFORMATIQUE

- L'informatique
- Excel
- Les outils informatiques (Salesforce; en lien avec le marketing et autres)
- Les outils numériques
- Le logiciel SAGE (comptabilité)
- Le logiciel ACCEO
- Zoom
- La gestion d'un site Web
- La numérisation
- Le développement d'un site Web
- Le logiciel Quickbook
- Access
- Le logiciel Acomba
- Simple comptable intermédiaire
- Le logiciel Indesign
- **Le logiciel Canva**
- Les plateformes transactionnelles
- La sécurité informatique
- La gestion de bases de données
- La technopédagogie
- MI3
- L'ère numérique/outils de communication numérique
- **La suite Office 365**
- Google drive

- Sharepoint
- Word
- Word avancé
- Outlook
- Teams
- Zoom
- Excel
- Excel avancé
- **Mailchimp**
- Certains logiciels (Miro, Jamboard)
- Les logiciels de mise en page (In Design, Adobe Illustrator)
- La cartographie numérique

COMPTABILITÉ

- **La comptabilité**
- La gestion financière
- La gestion administrative / (hebdomadaire)
- **L'analyse des états financiers**
- Les rapports financiers
- Les bases de la finance
- La comptabilité de projet
- La création de formules de calcul
- Les tableaux croisés dynamiques
- La reddition de comptes
- **La tenue de livres/paies**
- Le suivi budgétaire (multi bailleurs de fonds et multi projets)
- La gestion des documents/le classement/les archives
- La gestion des documents électroniques
- La gestion du temps
- La gestion des coûts
- Les particularités comptables d'un OBNL/d'une coopérative
- Le milieu communautaire

Santé et sécurité

- RCR
- PDSB (principes pour le déplacement sécuritaire des bénéficiaires)
- Secourisme
- CNESST/santé et sécurité au travail
- L'hygiène et salubrité
- Les mesures sanitaires
- COVID/post-COVID
- La formation SIMDUT
- Les produits dangereux
- La prévention des infections

SERVICES

- Le service à la clientèle
- Le développement d'activités
- L'éducation populaire
- L'innovation/innovation en cuisine
- La vente
- La gestion des clients difficiles
- Les techniques de travail pour service de restauration

GESTION ET GESTION DES RH

- La gestion
- La gestion d'un OBNL/la gestion d'un organisme communautaire
- La gestion optimale d'un OBNL
- Les enjeux macro du communautaire
- Le milieu communautaire
- Les aspects administratifs du démarrage d'entreprise
- L'organisation du travail
- Les tableaux de bord
- La structure organisationnelle
- Le développement de nouveaux services aux membres
- La classification des documents
- La gestion du personnel
- La diversité et l'inclusion
- **La gestion du temps**
- L'autonomie
- La résolution de problèmes
- La gestion du stress
- La gestion du changement
- La planification
- La priorisation et la rentabilisation des démarches
- **La gestion de projets**
- La loi 90
- La gestion des priorités
- La recrutement / recrutement des jeunes; des administrateurs; des bénévoles
- La rétention des ressources humaines
- **Les stratégies et outils de communication**
- Le marketing social
- Les lois et responsabilités des ressources humaines
- Les notions de droit
- Le français (écrit et oral)
- Le développement d'un plaidoyer
- **La planification stratégique**
- La gestion des ressources humaines
- L'évaluation du personnel

- La gestion participative
- Les modèles de cogestion (outils internes, politiques, leadership horizontal, liens avec l'équipe et le CA, etc.)
- Les nouvelles réalités sociales
- Le développement des communautés VS le développement social
- Le travail d'équipe
- La concertation
- Le réseautage
- Les liens avec les partenaires hors communautaire
- **La mobilisation des groupes pour le développement de projets collectifs/les stratégies de mobilisation**
- **Le suivi de projets collectifs**
- La gestion de conflits
- L'écriture/écriture radiophonique
- L'écriture inclusive
- L'immigration
- La gestion des réunions
- **L'animation des rencontres**
- La gestion des relations interpersonnelles
- Le coaching/coaching en ressources humaines
- **Le milieu communautaire** (histoire, réalités, enjeux, mobilisation)
- La gouvernance
- La gouvernance partagée
- **La prise de parole en public**
- L'acquisition immobilière
- Le fonctionnement d'un OBNL
- La motivation des membres
- Les relations avec le CA
- La préparation et l'animation efficaces des CA
- Les aspects législatifs
- La révision des politiques
- L'accueil des nouveaux employés.es
- La mutualisation des ressources
- Le multiculturalisme
- Le fossé des générations
- La gestion par objectifs
- La mesure des impacts/effets
- Les comportements difficiles
- La croissance professionnelle
- Les processus et politiques
- La gestion des besoins
- La gestion des communications
- Les relations médias
- La communication avec les élus
- La compréhension de l'appareil municipal
- Le développement du sens politique

- Les représentations politiques
- La mobilisation d'équipe
- La gestion d'équipe
- L'imputabilité
- L'initiative
- Les rôles et responsabilités des instances/d'un CA
- **La rédaction de procès-verbaux**
- L'amélioration du bénévolat
- L'administration
- La reconnaissance des acquis et des compétences (RAC)
- L'accompagnement de projet
- L'embauche de ressources humaines
- L'intégration des employés.es saisonniers
- La gestion des employés.es ayant des problèmes de santé mentale
- Les lois et règlements
- La norme de rédaction des règlements généraux
- La gestion des émotions
- Le paraverbal
- La gestion des bénévoles
- La résilience
- L'approche communautaire
- Les profils de clientèle
- L'employabilité
- Les méthodes d'éducation populaire
- Les outils pour les bilans d'activité
- La gestion en hébergement
- Le traitement de l'information interne et externe
- Les obligations de la Loi 25 sur la protection des renseignements personnels
- Le copyright
- Le perfectionnement au niveau de diction et difficultés linguistiques
- L'éthique dans le loisir et les sports
- Les codes d'éthique
- L'évaluation de programmes
- Les modifications de lois en lien avec crédit/protection du consommateur
- La vision stratégique
- Le développement local
- La participation citoyenne
- La rentabilisation des espaces
- La planification des finances à long terme
- Les échelles salariales
- La recherche de commandite
- La recherche de subventions
- **La recherche de financement**

ALIMENTAIRE/ALIMENTATION DURABLE

- MAPAQ
- L'alimentation (bio; locale; écoresponsable; durable; allergies)
- Les menus (composition; diversifiés; équilibrés; en fonction des allergies)
- Les repas (sains; guide alimentaire; maximisation du budget vs bons repas)
- Le diabète
- La gestion des allergies
- La nutrition
- Le compost

ENVIRONNEMENT

- L'environnement / gestion durable / environnement écoresponsable
- La taille, plantation
- La justice climatique : action concrète avec le communautaire

AUTRE

- Le rôle du développement des communautés au niveau de la culture
- Le rôle du développement des communautés au niveau de l'économie
- Le rôle du développement durable au niveau de la culture
- Le rôle du développement durable au niveau de l'économie
- La mécanique



Comité sectoriel
de main-d'œuvre
Économie sociale
Action communautaire



1431, rue Fullum, bureau 106
Montréal (Québec) H2K 0B5

514 259-7714

www.csmoesac.qc.ca