



Comment attirer la *prochaine génération* de dirigeants du secteur bénévole et communautaire

INTRODUCTION

Dans le but d'en apprendre davantage sur ce que l'on peut faire pour attirer, appuyer et fidéliser les jeunes professionnels du secteur bénévole et communautaire au Canada, l'équipe du projet Développement des ressources humaines dans le secteur bénévole et communautaire (RHSBC) a pris la décision d'organiser une série de séances de réflexion partout au pays. Les invités? De jeunes adultes qui travaillent ou qui ont récemment travaillé dans le secteur. Ces séances ont pour but d'engager avec eux un dialogue ouvert et franc dans le cadre duquel ils peuvent faire état de leurs expériences et exprimer leurs points de vue concernant le secteur dans son ensemble.

Deux séances ont été tenues à ce jour. La première, qui s'est déroulée à Montréal le 18 octobre 2003, a rassemblé 18 jeunes adultes qui avaient fait un stage d'été rémunéré dans des organismes bénévoles et communautaires dans diverses régions du pays¹. La seconde séance, qui fait l'objet de ce rapport, a eu lieu à Halifax, en Nouvelle-Écosse, le 26 mars 2004 et a rassemblé dix jeunes adultes travaillant dans le secteur bénévole et communautaire dans la grande région de Halifax. En vue de constituer le groupe de participants, Centraide de la région de Halifax a ciblé les candidats suivants :

- des personnes âgées de 22 à 30 ans,
- travaillant à plein temps dans un organisme sans but lucratif,
- ayant fait des études postsecondaires,
- ayant travaillé dans le secteur durant au moins quelques mois,
- qualifiées par leur organisme employeur comme des employés exemplaires.

Ce rapport fait état de leurs expériences, de leurs perspectives et de leurs observations relativement à ce que les organismes bénévoles et communautaires font bien et ce qu'ils doivent améliorer pour devenir des « employeurs de choix » pour les jeunes adultes.

SURVOL

Dans ce rapport, l'information est présentée dans l'ordre chronologique du déroulement de la séance. Voici un survol de la structure et des thèmes de la séance. Pour assurer un dialogue ouvert et franc, les participants ont été informés que leurs propos demeureront anonymes. Voilà pourquoi vous ne trouverez pas de noms de participants ou d'organismes dans ce document.

¹ Un rapport relatant les constatations dégagées de cette séance peut être téléchargé en format PDF à partir du site Web RHSBC à http://www.hrvs.ca/whatsnew_view_f.cfm?id=56.

Partie I. Contexte général

Les participants ont d'abord été invités à parler un peu d'eux-mêmes – ce qui les a attirés dans le secteur bénévole et communautaire, s'il s'agissait ou non d'un choix délibéré et quel genre de travail ils y font ou faisaient.

Partie II. Définition du secteur bénévole et communautaire

Pour bien situer le contexte des échanges, les participants ont entrepris la journée en petits groupes. Leur mission? Définir ce qu'est le secteur bénévole et communautaire et en décrire l'importance.

Partie III. Les hauts et les bas du travail dans le secteur bénévole et communautaire

Ensuite, des fournitures artistiques ont été distribuées aux participants. Cette fois, ils avaient pour tâche d'illustrer de façon visuelle l'expérience la plus mémorable qu'ils avaient vécue dans le secteur bénévole et communautaire. Une fois cette tâche accomplie, ils ont été invités à partager ce moment avec l'ensemble du groupe et de préciser ce qui, dans leur organisme et leur milieu de travail, avait rendu possible cette expérience mémorable.

La présentation de ces anecdotes a été suivie de deux discussions en plénière. La première avait pour thème les défis que les participants étaient appelés à relever dans leur travail dans le secteur bénévole et communautaire. La seconde, la façon dont ils pouvaient mettre à profit les connaissances et les compétences qu'ils avaient acquises dans leurs études.

Partie IV. Appuyer, fidéliser et recruter de jeunes professionnels

Les participants ont été invités à imaginer le déroulement de leur carrière et de leur vie en tant que professionnels dans le but de cerner les éléments qui en feraient la carrière idéale. Ils ont ensuite été chargés, en groupes de deux, de dresser une liste de ces éléments clés et d'indiquer la probabilité qu'ils puissent trouver chacun de ces éléments dans le secteur bénévole et communautaire. À la fin de l'exercice, chacun des groupes de deux a partagé ses constatations avec le reste du groupe.

La dernière partie de la journée a été consacrée à de la réflexion stratégique en petits groupes, à savoir comment le secteur bénévole et communautaire peut mieux réussir à recruter des jeunes professionnels.

PARTIE I. CONTEXTE GÉNÉRAL

À mesure que les participants se présentaient, on a pu constater que, dans la plupart des cas, travailler dans le secteur bénévole et communautaire avait été un choix délibéré, un choix qu'ils ne regrettaient pas. Ils ont exprimé de diverses façons ce qui les a motivés à faire ce choix. Dans certains cas, c'est une expérience agréable de

bénévolat ou lors d'un stage qui les a inspirés à se chercher un emploi dans le secteur. Bon nombre ont fait valoir leur désir de contribuer à l'évolution de la société et leur perception qu'ils pourraient produire un impact plus grand et plus visible dans le secteur bénévole et communautaire que dans le secteur public ou privé. Quelques-uns ont indiqué avoir été témoins des ravages de la pauvreté dans leur propre communauté, tout en constatant comment des organismes bénévoles et communautaires venaient en aide aux gens démunis. D'autres encore ont été motivés par le désir d'apprendre et de mettre à profit leurs connaissances et leurs compétences. Comme l'a fait valoir un participant : « Je voulais acquérir le plus d'expérience possible. Je savais que je ne serais pas emprisonné dans un bureau toute la journée à répondre au téléphone – que je ferais de vraies choses. » Les quelques participants dont l'entrée dans le secteur relève du hasard ont indiqué qu'ils avaient été attirés par une offre d'emploi proposant des défis différents.

Certains participants comptaient fort peu d'expérience dans le secteur, parfois à peine trois mois d'expérience professionnelle, alors que d'autres comptaient jusqu'à six ans d'expérience. Les participants ont été appelés à exercer de nombreuses fonctions et les enjeux qu'ils ont abordés dans leur travail ont été fort variés :

<u>Type de fonctions</u>	<u>Enjeux abordés</u>
➤ Planification d'événements spéciaux	➤ Cancer
➤ Développement de ressources	➤ Sans-abri
➤ Soutien administratif	➤ Sécurité alimentaire
➤ Finances	➤ Jeunes à risque
➤ Ressources humaines	➤ Questions relatives aux femmes
➤ Gestion d'activités sans but lucratif	➤ Industrie du sexe
➤ Éducation des jeunes	➤ Nouveaux immigrants
➤ Relations publiques	➤ Mines antipersonnel
➤ Gestion de projets	➤ Réadaptation de prisonniers
➤ Coordination du transport	➤ Enseignement de l'anglais, langue seconde
➤ Communications et recherche	➤ Arthrite

Enfin, les participants possédaient un vaste éventail d'antécédents scolaires – d'une formation technique à la maîtrise. Voici certains des domaines d'études mentionnés : affaires, technologie de l'information et bureautique, environnement social, relations publiques, études de la condition féminine, développement international, éducation préscolaire et administration publique.

PARTIE II. DÉFINITION DU SECTEUR BÉNÉVOLE ET COMMUNAUTAIRE

QU'EST-CE QUE LE SECTEUR BÉNÉVOLE ET COMMUNAUTAIRE?

Dans un premier temps, afin de définir ce qu'est le secteur bénévole et communautaire, les participants se sont employés à le renommer. À leur avis, les termes « bénévole », « volontaire », « à but non lucratif », « sans but lucratif » et « ONG » ne sont pas de parfaits synonymes. Ils ont privilégié le terme « sans but lucratif » pour deux raisons. La première, ils estimaient que ce terme décrivait bien l'élément que tous leurs organismes ont en commun – ils n'ont pas pour but « de faire de l'argent ». Ils ont fait valoir que,

dans le cas des organismes établis pour s'attaquer à un problème donné, les employés devraient, dans les faits, s'efforcer de rendre leur emploi inutile. La seconde : ils ont suggéré que le terme « bénévole » soit réservé à la désignation des organismes sans but lucratif qui font appel à un grand nombre de bénévoles, qui sont autonomes et qui subissent peu l'influence des gouvernements. Au bout du compte, tous semblaient convenir de deux points : que le secteur bénévole et communautaire est un sous-secteur du secteur sans but lucratif et que l'inexistence d'un terme universel pour décrire le secteur pose problème.

Dans le but de préciser ce qui démarque le secteur bénévole et communautaire des secteurs public et privé, les participants ont recensé quatre caractéristiques déterminantes :

- Le renforcement des capacités des individus (clients, employés et bénévoles) et des communautés est l'une des principales retombées du travail du secteur.
- Les employés sont motivés par la passion et le désir de donner et, par conséquent, ils sont disposés à travailler pour un salaire moindre.
- Les gens attirés par le secteur sont même disposés à travailler sans rémunération (les bénévoles).
- On trouve dans le secteur un très grand nombre d'organismes qui sont de petite taille, qui attachent peu d'importance à la hiérarchie et aux formalités administratives, et qui privilégient un modèle décentralisé et collectif de gestion.

POURQUOI LE SECTEUR BÉNÉVOLE ET COMMUNAUTAIRE EST-IL IMPORTANT POUR LA SOCIÉTÉ?

« Les gouvernements estiment qu'ils en font assez pour éviter que des gens doivent vivre dans la rue. Mais nous savons tous que c'est faux, que ce sont les organismes sans but lucratif qui doivent combler le vide. »

Les participants sont convenus que le rôle le plus important du secteur bénévole et communautaire dans la société est de cerner et de combler les besoins sociétaux ignorés ou non comblés par les secteurs public ou privé. Plus précisément, la raison d'être du secteur est de combler les besoins qui ne peuvent être satisfaits par les seules ressources financières. Comme l'a indiqué un participant : « C'est une chose que de donner de l'argent, mais il faut des interactions humaines pour favoriser l'avènement de changements sociaux. » Les participants ont aussi fait valoir l'importance consentie par le secteur à des interactions humaines valables, qu'il s'agit d'un élément crucial qui, parfois, fait défaut dans les secteurs public et privé. Voici d'autres rôles joués par le secteur qui ont été qualifiés d'essentiels pour la société :

- Agir en tant que défenseur et médiateur de confiance pour des citoyens qui essaient de comprendre et de franchir les rouages souvent complexes et intimidants des secteurs public et privé;
- Réussir à en faire plus avec moins d'argent en raison du degré élevé de souplesse, de créativité et de vivacité qui caractérise les organismes;

- Prêcher par l'exemple en privilégiant une approche participative au changement social et en favorisant la collaboration intersectorielle;
- Sensibiliser davantage la communauté aux enjeux et aux services sociaux importants;
- Tenir le gouvernement responsable à l'égard de ses citoyens en militant en faveur de changements aux politiques;
- S'assurer que les gens ne perdent jamais de vue la vision à long terme d'une société durable afin de faire contrepoids aux objectifs souvent d'ordre politique et à court terme des gouvernements et aux objectifs de profit des entreprises.

PARTIE III. LES HAUTS ET LES BAS DU TRAVAIL DANS LE SECTEUR BÉNÉVOLE ET COMMUNAUTAIRE

LES EXPÉRIENCES LES PLUS MÉMORABLES

Les participants ont été invités à se remémorer l'expérience la plus mémorable qu'ils ont vécue depuis qu'ils travaillent dans le secteur bénévole et communautaire et de l'illustrer de façon visuelle au moyen d'un dessin ou d'un collage (voir l'Annexe 1 où sont présentés des exemples). Trois thèmes sont ressortis de leurs anecdotes : 1) constater l'impact des activités de leur organisme; 2) être en mesure d'aider directement des gens dans le besoin, et 3) expérimenter et faciliter des interactions humaines qui transcendent les différences culturelles. Par conséquent, si les organismes sans but lucratif tiennent à fidéliser leurs jeunes employés, ils doivent trouver des façons d'intégrer ces éléments dans leur culture organisationnelle.

Constater l'impact des activités de leur organisme

Un bon nombre de participants occupent des postes qui ont pour but d'appuyer, plutôt que de mettre en œuvre, la mission de leur organisme. Par conséquent, ils ne sont pas à même de constater fréquemment l'impact des activités de leur organisme. Cependant, pour bon nombre de ces participants, leur expérience la plus mémorable concernait un moment où ils ont été en mesure de constater cet impact.

« Quand j'ai commencé à travailler dans mon organisme, je ne savais trop ce qui s'y passait jusqu'au jour où l'on a dévoilé les chiffres – le montant amassé durant la campagne menée au profit d'autres organismes. J'en ai eu les larmes aux yeux... J'ai été stupéfait, tellement stupéfait par ce que mes collègues avaient été en mesure d'accomplir. »

« Durant mon premier été, j'ai visité notre camp, une colonie de vacances pour des enfants qui ont eu le cancer ou qui sont en période de traitement... Quand je suis entré dans la cafétéria et que j'ai vu tous les enfants, j'ai été très ému. J'ai pu alors constater l'importance de mon travail pour la société. »

« Dans le cadre de mon programme d'orientation, j'ai passé une journée à une banque d'aliments. J'ai ainsi pu venir en aide à des clients – en distribuant des aliments. Une expérience très heureuse mais déconcertante à la fois... J'ai su alors les raisons

fondamentales pour lesquelles je faisais ce que je faisais... que la façon dont j'accomplissais mon travail avait un impact direct sur les gens qui faisaient la queue à la banque d'aliments. »

« C'était ma première expérience de travail dans le secteur sans but lucratif. Vous vous présentez au travail, vous faites ce qu'on vous demande. De nombreuses choses vous échappent. Vous n'avez pas l'occasion de voir et de rencontrer les gens. Un jour, j'ai eu à faire une entrevue pour notre bulletin avec un couple qui s'entraînait pour un marathon. Je me suis mis à leur parler et durant notre discussion, soudain, ça m'a frappé... de voir cette femme franchir la ligne d'arrivée et peut-être trouver un traitement efficace à sa maladie, l'aider à franchir les étapes de sa vie alors que son mari est à ses côtés pour l'appuyer... Voilà pourquoi je travaille autant d'heures et voilà pourquoi je fais ce que je fais. »

Être en mesure d'aider directement des gens dans le besoin

De l'avis de deux participants, leur expérience la plus mémorable concerne un moment où ils ont eu l'impression que leur travail avait un impact direct sur la vie des gens.

« Le groupe prénatal que j'animais n'était constitué, cette fois, que de parents adolescents. Il y avait, entre autres, une adolescente qui vivait chez sa mère dans une maison sans électricité depuis trois mois... elle était tellement déprimée qu'elle ne parvenait plus à se lever le matin et elle songeait à tout lâcher... Mais grâce à sa participation au programme – en rencontrant d'autres parents et en apprenant à avoir confiance en nous – elle a pu obtenir de l'aide sociale, quitter la maison de sa mère et obtenir un endroit stable où élever son bébé. Quand elle a constaté qu'elle pouvait franchir ces étapes et vraiment prendre soin d'elle-même, cela lui a donné confiance en elle ... Quelle expérience formidable que de la voir se transformer en une véritable femme adulte capable dorénavant de prendre soin d'un petit bébé. »

« Je travaillais pour une ONG de défense des droits des femmes et j'étais en affectation dans un secteur de l'île qui était déchiré par la guerre et où on avait utilisé de nombreuses femmes comme armes de guerre... J'y étais davantage en tant que chercheuse mais ce que j'appréciais le plus, c'était les groupes de discussion et travailler avec un groupe d'activistes culturels qui misait sur les arts et les prestations artistiques comme outils de résolution de conflits et comme moyen d'aborder la problématique hommes-femmes. Ces activistes avaient d'ailleurs établi des équipes d'intervention dans toutes les communautés. C'était vraiment du développement communautaire. On cognait à la porte des femmes, on les rassemblait, puis on passait au quartier suivant. »

Expérimenter et faciliter des interactions humaines qui transcendent les différences culturelles

Un autre des thèmes qui s'est dégagé des anecdotes présentés par les participants a été l'importance d'établir des liens avec des gens de tous les âges, de toutes les langues et de toutes les cultures, ainsi que de combler les fossés qui se creusent dans les organismes en proposant aux clients, aux employés et aux membres de conseil d'administration des occasions de collaborer. Ces expériences ont semblé toucher des cordes sensibles chez les gens.

« Je dirigeais un programme bénévole au profit de jeunes à risque qui souhaitaient enseigner à des personnes âgées comment utiliser des ordinateurs. Dans le groupe, il y avait une jeune fille originaire de la Chine qui parlait à peine l'anglais. Je ne savais trop si elle parviendrait à communiquer avec les personnes âgées, mais nous sommes tout de même allés de l'avant. L'expérience qu'elle a vécue a été très fructueuse. Non seulement a-t-elle pu enseigner aux personnes âgées comment utiliser un ordinateur, mais l'une des personnes âgées lui a raconté l'histoire du Canada et l'a invitée à prendre un café. Ils ont noué une relation et, en retour, notre jeune fille a raconté l'histoire de son pays à la personne âgée. »

« C'était un samedi de janvier. Il faisait très froid et tout le monde était réuni sous le même toit : les employés, les membres du conseil d'administration et les jeunes. Nous étions à revoir les énoncés de vision et de mission de l'organisme. C'était formidable de voir tous ces jeunes travailler avec les membres du conseil d'administration et les employés... les relations intergénérationnelles qui se sont nouées ce jour-là étaient vraiment fortes – quel bonheur de constater comment des jeunes pouvaient si bien communiquer avec des hommes d'affaires importants et âgés! »

« J'avais travaillé auparavant dans des organismes sans but lucratif où il y avait un conseil d'administration et où c'était très hiérarchisé... Mais dans cet organisme-ci, tout le monde s'assoyait à la même table. Un jour, nous étions en réunion, et une utilisatrice de nos programmes – que je nommerai Mademoiselle G – nous a fait part de l'une des idées les plus brillantes que j'avais entendues depuis fort longtemps. Cette idée brillante – un monument commémoratif pour les femmes victimes de violence – nous nous employons depuis à la concrétiser.»

« Mon expérience la plus mémorable, c'est quand j'ai amené un groupe de neuf étudiants au Pérou... Ils étaient très heureux et très excités de représenter l'équipe. Ils étaient prêts à aller dans d'autres pays, à partager avec d'autres cultures, à apprendre des gens et à ramener ce qu'ils avaient appris à la maison. »

Lorsqu'on leur a demandé quelles leçons les organismes pouvaient tirer de leurs anecdotes, voici ce que nous ont dit les participants :

- Savoir faire preuve de souplesse et d'ouverture à ce qui peut se produire spontanément. Plus on essaie de contrôler les résultats, moins les choses se déroulent naturellement.
- Convenir de valeurs communes qui devraient être omniprésentes dans tout ce que fait l'organisme. Par exemple, un organisme local s'efforce de façon délibérée à intégrer le plaisir, l'apprentissage par l'aventure et le soutien des pairs dans toutes ses activités.
- Veiller à ce que les employés utilisent leurs compétences et faire en sorte qu'ils aient des défis à relever. Proposer des occasions de croissance et d'apprentissage est extrêmement important, tout particulièrement pour ceux et celles qui pourraient aisément trouver un emploi mieux rémunéré dans un autre secteur.
- Proposer aux employés, clients, membres et bénévoles des occasions de réfléchir collectivement aux activités menées par l'organisme.

LES PLUS GRANDS DÉFIS

Même si leur travail les passionne, les participants ont cerné un grand nombre de défis qui, dans leur ensemble, incitent bon nombre d'entre eux à y réfléchir à deux fois avant de poursuivre leur carrière dans le secteur bénévole et communautaire. Fait intéressant, la plupart de ces défis concernent leur désir d'obtenir du succès dans leur travail, plutôt que leur vie personnelle ou leur carrière.

Défis concernant la capacité de travailler de façon efficace et efficiente

- **Absence d'infrastructures adéquates** – Rarement disposer d'équipement ou de fournitures adéquats est une grande source de frustration, tout particulièrement pour cette génération de travailleurs plus jeunes qui, leur vie durant, ont évolué dans un milieu technologique.
- **Manque de ressources humaines adéquates** – Les organismes ne disposent jamais de ressources humaines suffisantes; on pousse donc toujours à leur limite les membres du personnel qui doivent veiller non seulement s'acquitter de leurs propres responsabilités mais aussi veiller à que tout se passe bien dans les autres secteurs de l'organisme.
- **Fonds limités pour la recherche et l'élaboration de programmes** – L'une des conséquences négatives de ne pas obtenir de financement de base, c'est que les employés ne peuvent consacrer qu'un nombre limité d'heures rémunérées à la recherche et à l'élaboration de programmes.
- **Lourdeur des exigences de financement** – Se conformer aux exigences de production de rapports et aux intérêts des organismes de financement, qui ne sont pas toujours alignés sur les intérêts de l'organisme ou de la communauté, alourdit une charge de travail déjà déraisonnable. En outre, la nouvelle loi fédérale sur la protection de la vie privée impose un lourd fardeau administratif, les organismes ne disposant pas du temps et des employés pour s'en charger (et comme ils sont financés par des donateurs, ils ne peuvent consacrer beaucoup d'argent à l'administration).
- **Concurrence accrue entre les organismes** – Les organismes se font concurrence pour l'obtention de fonds, le recrutement de bénévoles et l'attention des médias. La conséquence : le personnel doit travailler encore plus fort pour se donner un avantage concurrentiel.
- **Discrimination fondée sur l'âge** – Les jeunes gens, tout particulièrement ceux occupant des postes de gestion, ont éprouvé des problèmes à acquérir légitimité et respect. Et ce qui rend encore plus difficile la tâche de ces personnes, c'est qu'il y a fort peu de collègues de leur âge vers lesquels ils peuvent se tourner pour obtenir du soutien moral.
- **Microgestion par les conseils d'administration** – Parfois, les conseils d'administration ne définissent pas clairement leur rôle et, par conséquent, ils font de la microgestion, intervenant dans les activités des employés. Cela est particulièrement éprouvant lorsqu'en plus le conseil d'administration ignore tout des questions de financement.

- **Relations avec la direction** – Même si les structures de gestion ouvertes des organismes se traduisent par un degré plus élevé de confiance et de collaboration entre les employés et les cadres, il peut aussi en résulter un cadre de travail « chaotique ». Cela vaut tout particulièrement pour les organismes qui misent sur un grand nombre de bénévoles. Une autre conséquence d'un cadre de travail plus démocratique c'est que souvent les décisions tardent à être prises. Un autre problème connexe dans les petits organismes : le directeur général, qui est la personne qui prend presque toutes les décisions, est très souvent à l'extérieur du bureau, ce qui freine considérablement l'avancement des projets.
- **Étroitesse d'esprit des organismes** – Certains organismes, même s'ils sont animés par de bonnes intentions, n'empruntent pas une démarche globale dans leurs relations avec les employés et les membres de la communauté.
- **Tendance de la société de sous-estimer la valeur du travail rémunéré dans le secteur** – En raison du grand nombre de bénévoles qui œuvrent dans le secteur bénévole et communautaire, les gens tiennent souvent pour acquis que ces organismes pourraient fonctionner sans employés rémunérés. Ils oublient que les bénévoles sont libres de gérer leur temps comme ils l'entendent et que l'on ne peut s'attendre d'eux qu'ils se chargent du fonctionnement d'un organisme.

Défis concernant la capacité d'équilibrer vie professionnelle et vie privée

- **Peu d'emplois stables à long terme** – Vu la perspective à court terme, résultant du financement de projets, qui est le propre d'un très grand nombre d'organismes, les employés ne savent trop quelle sera la durée de leur emploi. Les participants estiment que la capacité de changer relativement souvent d'emploi est essentielle pour qui entend travailler dans le secteur bénévole et communautaire. Cela étant dit, la plupart des participants ont admis qu'ils préféreraient ne pas travailler au sein du même organisme pendant plus de cinq ans, à moins que le travail soit très stimulant et très bien rémunéré. L'une des participantes a indiqué qu'elle craignait que les autres estiment qu'elle manquait de motivation si elle travaillait au sein du même organisme pendant plus de cinq ans.
- **Milieu de travail à cadence élevée** – La pression résultant de réussir à faire tout ce qui doit être fait, que ces tâches s'inscrivent ou non dans votre description de travail, est un facteur important de l'épuisement professionnel.
- **De longues heures de travail** – Les participants estiment qu'ils travaillent entre 35 et 60 heures par semaine, selon ce qu'il y a à faire.
- **Amener du travail à la maison** – Parvenir à composer avec votre « famille » organisationnelle en plus de votre propre famille peut être épuisant au plan émotionnel. Ce défi est encore plus grand si vous vivez en plus dans la communauté à laquelle votre organisme fournit des services.

Défis concernant l'avancement professionnel

- **Avancement limité** – La plupart des changements d'emploi sont de nature latérale et non verticale, la conséquence étant que les possibilités d'améliorer sa rémunération ou d'occuper un poste de cadre sont limitées.
- **Peu de possibilités de perfectionnement professionnel** – La plupart des organismes n'ont pas d'argent à consacrer à la formation additionnelle ou aux frais d'adhésion à des associations professionnelles de leurs employés; par ailleurs, les faibles salaires rendent difficile le financement d'un retour aux études.
- **Peu de possibilités de mentorat** – En raison de ressources financières limitées et d'un personnel surchargé, le mentorat est rarement pratiqué dans la plupart des organismes.

À la lumière des défis susmentionnés, un participant a fait valoir que le secteur public et le secteur bénévole et communautaire ont plusieurs problèmes en commun. Cependant, à son avis, le secteur bénévole et communautaire est davantage en mesure de régler en temps opportun ces problèmes car il est moins sclérosé par la bureaucratie.

LIENS ENTRE LES ÉTUDES ET L'EMPLOI

Deux tendances se sont dégagées lors de la discussion, par les participants, de la mesure dans laquelle leurs études les ont préparés à travailler dans le secteur bénévole et communautaire. La première tendance concerne le domaine d'études des participants. Fait intéressant, les participants qui ont fait des études dans des domaines tels que les affaires, les relations publiques et l'administration publique semblaient plus satisfaits pour ce qui est de leur capacité à utiliser dans leur travail ce qu'ils avaient appris dans leurs études (p. ex., établir des plans d'affaires, gérer des budgets, analyser des données statistiques, faire de la collecte de fonds et présenter des exposés) que ceux qui avaient décroché des diplômes dans des domaines plus apparentés à la mission des organismes sans but lucratif (études relatives aux femmes, développement international, environnement social, etc.). Une participante, diplômée en études internationales, n'a constaté aucun lien entre ce qu'elle a appris à l'université et son expérience au travail, même si les deux s'inscrivent dans le même domaine. Voici ses propos : « Il n'existe pas de programme d'études universitaires qui peut vraiment nous préparer au secteur sans but lucratif. Dans un organisme sans but lucratif, vous êtes appelé à tout faire – vous êtes à la fois chef cuisinier et plongeur. » Le seul volet de ses études qu'elle a estimé utile, c'est d'avoir appris à respecter des délais.

La seconde tendance dégagée concerne le type d'établissement d'enseignement fréquenté par les participants. Un bon nombre ont exprimé l'avis que les collèges communautaires sont davantage en mesure de bien préparer les étudiants à travailler dans le secteur bénévole et communautaire. Leurs programmes d'études sont davantage axés sur le pratico-pratique, proposant aux étudiants davantage d'occasions de mettre en pratique ce qu'ils ont appris et davantage de cours directement liés au travail qui les attend (p. ex., certificat national de collecte de fonds du Nova Scotia Community College et cours d'acquisition de compétences propres au secteur sans but lucratif du Henson College). Certains diplômés d'université ont même souligné qu'en rétrospective ils auraient mieux fait d'étudier dans un collège communautaire. L'une des

plus importantes critiques formulées à l'égard des universités, c'est que même si elles réussissent fort bien à inculquer à leurs étudiants le sens de l'analyse critique, elles font peu d'efforts pour établir des liens directs entre la théorie et la pratique. Il a été proposé que les universités intègrent dans leur programme d'enseignement des « méthodes de recherche axées sur la participation ».

Enfin, les participants ont fait valoir que des compétences et des connaissances autres que de nature universitaire ou scolaire sont très prisées dans le secteur bénévole et communautaire, davantage que dans les autres secteurs. La perception générale semble être que les organismes du secteur bénévole et communautaire embauchent davantage les gens en se fondant sur leur attitude, leur personnalité et leurs aptitudes générales, plutôt que sur leurs études. Par ailleurs, une participante a souligné que certains collègues l'ont quelque peu méprisée parce qu'elle était titulaire d'une maîtrise, parce qu'ils n'avaient pas le même niveau de scolarisation qu'elle. Voici ses propos : « Je suis devenue très réticente à parler de mes études. Je ne voulais jamais dire aux gens que j'avais une maîtrise. Je n'en étais plus fière. Les gens me disaient constamment que ce n'était pas utile. »

PARTIE IV. APPUYER, FIDÉLISER ET RECRUTER DE JEUNES PROFESSIONNELS

CE QUE LE SECTEUR BÉNÉVOLE ET COMMUNAUTAIRE PEUT OFFRIR

Les participants ont été invités à s'imaginer occupant leur emploi idéal dans 10 ou 15 ans et de décrire quel serait cet emploi idéal et comment ils se sentiraient. Des 20 attributs de l'emploi idéal recensés (voir les encadrés ci-dessous), les participants sont convenus que 6 sont *fréquemment* présents dans le secteur bénévole et communautaire, que 7 y sont *parfois* présents et que 7 y sont *rarement* présents. On a précisé que cela tient beaucoup à la taille de l'organisme.

Attributs de l'emploi idéal qui sont fréquemment présents dans le secteur bénévole et communautaire :

- *Encourager les employés à jouer un rôle important dans les décisions concernant les programmes et les politiques*
- *Disposer d'une mission et d'une approche qui cadrent bien avec leurs valeurs personnelles*
- *Autoriser l'utilisation de régimes de travail flexibles*
- *Encourager les employés à faire preuve de créativité*
- *Encourager et appuyer le travail en équipe*
- *Attribuer de l'importance à la diversité, tant en ce qui concerne les gens que la façon de travailler*

Attributs de l'emploi idéal qui sont parfois présents dans le secteur bénévole et communautaire :

- Assurer un juste équilibre entre la vie au travail et la vie professionnelle (les organismes sont animés par de bonnes intentions, mais disposent rarement des fonds et du personnel de soutien nécessaires)
- Offrir un salaire décent (règle générale, il ne suffit pas à faire vivre une famille)
- Appuyer les femmes qui veulent avoir des enfants et une carrière
- Aider les employés à établir des liens avec des communautés de pratique professionnelle (cela varie selon le domaine de compétence)
- Prendre à sa charge ou proposer des occasions de perfectionnement professionnel (cela varie selon le coût)
- Proposer des régimes d'avantages sociaux et de retraite (un grand nombre de postes sont des postes contractuels)

Attributs de l'emploi idéal qui sont rarement présents dans le secteur bénévole et communautaire :

- Récompenser les employés les plus performants soit au moyen de primes ou de cours de perfectionnement professionnel (se dépasser, c'est la norme)
- Offrir de la sécurité d'emploi (pour une période d'au moins trois ans)
- Proposer des occasions d'échange entre des employés de divers organismes
- Proposer des occasions d'avancement
- Autoriser les employés à occuper différents postes au sein de l'organisme (cela se produit beaucoup, mais en fonction des besoins de l'organisme et non de ceux de l'employé)
- Faciliter l'établissement de relations formelles de mentorat (le mentorat informel est parfois possible)
- Instaurer un milieu de travail proposant un équilibre entre hommes et femmes

MESURES QUE PEUT PRENDRE LE SECTEUR BÉNÉVOLE ET COMMUNAUTAIRE POUR RÉUSSIR À RECRUTER EN GRAND NOMBRE DE JEUNES PROFESSIONNELS

Les participants ont recensé un vaste éventail de stratégies de recrutement parmi lesquelles le secteur pourrait choisir, tout en faisant valoir l'importance d'emprunter une démarche à volets multiples. Voici leurs suggestions; les neuf premières concernent l'adoption d'une stratégie proactive, et les cinq dernières, la gestion des ressources humaines :

Stratégie proactive

- Proposer davantage de possibilités de stage, de bénévolat et de jumelage aux jeunes pour qu'ils aient l'occasion de travailler vraiment dans le secteur avant de devoir faire un choix de carrière. Souvent, ces personnes deviennent d'excellents candidats car elles comprennent bien les rouages internes de l'organisme et elles ont été en mesure de faire la démonstration, sur une certaine période, de leurs connaissances, de leurs compétences et de leur engagement.

- Aborder directement les jeunes plutôt que d'attendre qu'ils fassent les premiers pas. Par exemple, organiser des salons de l'emploi dans les universités à l'intention des nouveaux diplômés.
- Retenir les services de professionnels en relations publiques pour faire en sorte que les campagnes de recrutement soient les plus efficaces possible.
- Élaborer une campagne qui cible les étudiants du niveau secondaire :
 - Nouer des relations avec les conseillers en orientation des écoles secondaires. Leur distribuer une liste d'organismes qui sont à la recherche de bénévoles. Cibler les écoles secondaires qui ont une politique de pratique obligatoire du bénévolat.
 - Offrir des possibilités de travail et de stage.
 - Trouver des façons de confier aux étudiants un rôle d'ambassadeur une fois qu'ils ont acquis de l'expérience dans le secteur.
 - Constituer des partenariats avec les responsables des programmes de formation de jeunes dirigeants de la région.
 - Faire la tournée des écoles secondaires afin de faire valoir aux étudiants l'importance de l'engagement communautaire et de promouvoir le secteur bénévole et communautaire comme un employeur de choix.
 - Distribuer du matériel pédagogique aux professeurs qu'ils pourront utiliser dans leur salle de classe, par exemple, les vidéos d'information distribuées par Centraide à présenter dans les cours sur la santé.
- Cibler le recrutement de jeunes personnes qui veulent changer des choses – leur faire valoir l'impact qu'ils pourraient avoir s'ils travaillaient dans le secteur bénévole et communautaire. Ne pas perdre son temps à tenter de persuader des gens qui sont surtout motivés par l'argent.
- Formuler les offres d'emploi de façon à encourager les jeunes professionnels à présenter leur candidature. Si dans une offre d'emploi, on indique que l'organisme est à la recherche d'une personne qui compte de cinq à huit ans d'expérience dans le domaine, de nombreux jeunes seront trop intimidés pour présenter leur candidature.
- Adopter une stratégie similaire à celle de l'armée – en mettant de l'avant un style de vie. Faire valoir la flexibilité au travail, l'excitation engendrée par la contribution à l'amélioration de la vie des gens, la liberté de faire preuve de créativité, la capacité de mettre ses propres compétences en pratique, le taux élevé de mobilité entre les emplois, et l'occasion de sans cesse apprendre et de poursuivre son développement personnel.
- Faire valoir que le secteur est une excellente façon d'entreprendre sa propre carrière. Souligner que les compétences acquises sont suffisamment vastes et qu'elles peuvent être utiles à l'avancement dans pratiquement tous les domaines.
- Constituer une trousse d'outils de recrutement qui peut être utilisée par tous les genres d'organisme, sans égard à leur structure et à leur taille, et demander à des organismes cadres, par exemple, Centraide, d'aider les organismes de plus petite taille à élaborer leurs stratégies de recrutement.

Gestion des ressources humaines

- Proposer des régimes d'avantages sociaux qui n'ont pas pour priorité le salaire, mais les avantages qui intéressent le plus les jeunes professionnels, par exemple, le stationnement, du bon café, l'adhésion à un centre de conditionnement physique, les voyages, le perfectionnement professionnel, un milieu de travail intéressant, les jours de congés et les congés annuels, et de l'aide avec les prêts d'étudiants. Évidemment, devraient aussi être inclus les avantages sociaux habituels, par exemple, régime de soins de santé et régime de retraite.
- Créer des occasions internes de croissance professionnelle. Par exemple, proposer aux employés la possibilité d'échanger leurs postes.
- S'assurer que le processus de recrutement n'est pas trop intimidant. Présenter l'emploi comme s'il s'agissait d'un partenariat entre l'organisme et l'employé.
- Cerner les mesures qui peuvent être prises pour réduire les taux élevés de roulement – il est difficile d'attirer une personne à postuler un emploi dont le taux de roulement est élevé.
- Offrir aux nouveaux employés un programme d'orientation global et détaillé et faire en sorte que les attentes à leurs égards cadrent avec les attentes énoncées au moment du recrutement.

CONCLUSION

Il ressort des anecdotes et des observations formulées tout au long de la journée que les participants sont déchirés entre deux émotions contraires : la passion et la frustration. Ils sont très passionnés à l'idée de contribuer au changement qui, à leur avis, s'impose dans la société, mais ils sont frustrés qu'en dépit de leur labeur, ils ne sont pas en mesure d'obtenir les résultats qu'ils estiment possibles pour eux-mêmes et leur organisme. Par conséquent, il semble que les dirigeants du secteur bénévole et communautaire doivent non pas s'employer à recruter davantage de jeunes, mais mieux comprendre et combler les besoins des jeunes gens qui travaillent déjà dans le secteur. Le secteur doit d'abord apprendre à favoriser davantage l'éclosion de leurs forces et leur donner le temps, l'espace et les ressources dont ils ont besoin pour réussir.

© RHSBC 2004

Annexe 1 - L'Expérience la plus mémorable des participants

Les participants ont été invités à se remémorer l'expérience la plus mémorable qu'ils ont vécue depuis qu'ils travaillent dans le secteur bénévole et communautaire et de l'illustrer de façon visuelle au moyen d'un dessin ou d'un collage.

