

Tendances & enjeux

Les petites organisations communautaires: *Un grande partie du secteur*

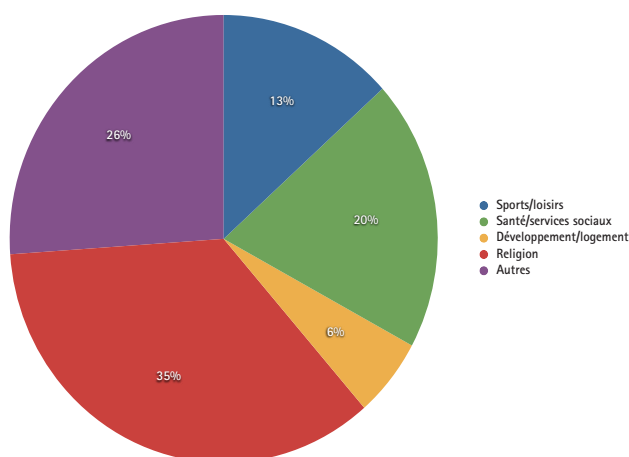
Que savons-nous au sujet des petites organisations communautaires au Canada?

Le secteur communautaire canadien est surtout constitué de petites organisations. On en dénombre 54 000 environ. Les trois quarts des organisations communautaires (74 %) comptent moins de dix employés, et plus de la moitié des organisations communautaires canadiennes (53 %) comptent moins de cinq employés (cf Graphique 1).

Plus du tiers (35 %) des petites organisations du secteur communautaire sont des organisations religieuses qui, en général, sont depuis longtemps en activité et sont affiliées à des organismes plus importants (p. ex., églises nationales). Leurs caractéristiques faussent les données sur les petites organisations. Par exemple, la période moyenne d'activité des petites organisations communautaires au Canada est de 43 ans; les petites organisations religieuses exercent sur cette moyenne une forte pression à la hausse, car leur période moyenne d'activité est de 71 ans. De plus, seulement environ trois petites organisations religieuses sur dix (32 %) sont autonomes, comparativement à huit sur dix (79 %) pour les autres petites organisations communautaires.

Graphique 1

Les petites organisations par domaine d'activité



Que savons-nous au sujet des employés des petites organisations communautaires?

Environ 168 000 Canadiens et Canadiennes travaillent pour les petites organisations, soit davantage que le total des membres du personnel enseignant de toutes les universités et de tous les collèges canadiens.

Dans un groupe aléatoire de 100 employés de petites organisations communautaires, on retrouverait :

75 femmes, dont la moitié âgées de plus de 45 ans

25 hommes, dont la moitié âgés de plus de 50 ans

81 personnes occupant un emploi permanent, 54 un emploi à temps plein et 27 un emploi à temps partiel

19 personnes occupant un emploi à durée déterminée

17 cadres supérieurs, et 16 cadres intermédiaires ou superviseurs

33 employés de soutien, dont plus de la moitié occupant un emploi à temps partiel

32 professionnels et auxiliaires

30 travailleurs ayant des enfants de 17 ans ou moins

4 employés syndiqués

88 personnes détenant une éducation postsecondaire, dont 40 un diplôme universitaire

60 personnes travaillant seules ou avec une autre personne seulement

36 personnes ayant travaillé dans le secteur depuis au moins 10 ans

Les employés sont engagés envers la cause et ils sont très satisfaits de nombreux aspects de leur travail.

Les employés des petites organisations communautaires sont engagés envers la mission de leur organisation : ils croient en la cause défendue par leur organisation et retirent beaucoup de satisfaction de leur travail. Bien que la satisfaction au travail soit en général élevée chez les employés des organisations communautaires (score de 4,25 sur 5, en moyenne), le personnel qui travaille dans les petites organisations rapporte un niveau encore plus élevé de satisfaction au travail (4,4 en moyenne). Cette satisfaction concorde avec l'engagement qu'ont les employés rémunérés envers la mission de leur organisation : neuf sur dix (90 %) se disent très engagés envers la cause soutenue par leur organisation.

En plus d'aimer la nature de leur travail, les employés des petites organisations communautaires rapportent des niveaux de satisfaction élevés quant à l'influence qu'ils exercent sur la prise de décision, à la reconnaissance qu'ils reçoivent pour leur travail et à leurs relations avec leurs collègues (pairs et gestionnaires).

La formation : une source de satisfaction moins élevée

Un domaine procurant aux employés des petites organisations communautaires une satisfaction relativement faible est celui de la formation et du développement professionnel. En moyenne, les employés accordent un score de 3,5 sur une échelle de 5 pour ce qui est des possibilités de développement professionnel offertes par leur organisation actuelle – ce qui peut indiquer des préoccupations au sujet de la qualité des activités de développement professionnel qui leur sont offertes, mais aussi, pour bon nombre de ces employés, l'absence pure et simple d'activités à ce chapitre. Une minorité substantielle d'employés rémunérés du secteur communautaire (44 %) disent qu'ils n'ont pas eu de possibilités de développement professionnel dans les douze mois précédant le sondage.

Quels sont les défis que doivent relever les employeurs des petites organisations?

Le recrutement : un défi commun

Le recrutement est un défi pour beaucoup de petites organisations communautaires. Parmi les organisations qui ont rapporté des activités de recrutement au cours de l'année (56 %), quatre sur dix (43 %) ont souligné qu'il a été au moins quelque peu difficile de recruter du personnel rémunéré qualifié. Les petites organisations qui éprouvent des problèmes de recrutement en attribuent le plus souvent la cause au manque de candidats qualifiés ou au faible salaire qu'elles peuvent offrir.

Les problèmes de recrutement sont susceptibles d'entraîner des conditions de travail encore plus difficiles pour les employés en poste. En effet, beaucoup d'organisations incapables de recruter un candidat qualifié ont tendance à distribuer aux autres membres du personnel le travail qui aurait dû être effectué par le titulaire du poste, ou à embaucher un candidat moins qualifié qui pourrait avoir besoin de plus de soutien pour mener à bien son travail. Nous devons nous préoccuper sérieusement du fait que les défis de recrutement peuvent diminuer les aspects satisfaisants du travail dans les petites organisations communautaires, ou amplifier les aspects moins satisfaisants, ce qui engendre un cercle vicieux.

La gestion est un emploi exigeant dans les petites organisations

Le plus souvent, la gestion RH n'est qu'un aspect du travail d'un DG (ou d'un autre gestionnaire) très occupé. Dans le secteur, environ une seule petite organisation sur dix compte un membre du personnel affecté aux ressources humaines, ou RH (cf Graphique 2).

N'étant souvent qu'une des nombreuses responsabilités d'un gestionnaire, la fonction RH n'obtient pas toujours suffisamment son attention ni le temps voulu. La fonction RH fait également concurrence à d'autres priorités du C.A. des petites organisations en ce qui a trait aux ressources financières. Nous ne devrions pas nous surprendre du fait que

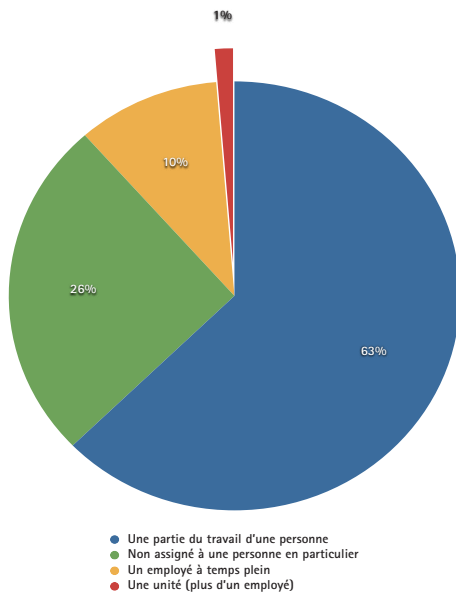
trois petites organisations communautaires sur dix rapportent que, au cours des douze derniers mois, elles n'ont rien fait afin de rendre leur milieu de travail plus attrayant pour leurs employés actuels et potentiels.

Des besoins changeants en matière de compétences

Plus de neuf employeurs de petites organisations sur dix (93 %) croient que leur équipe actuelle possède les compétences nécessaires pour répondre aux besoins de leur organisation. Pourtant, tant les employeurs que les employés perçoivent le besoin d'un accroissement de compétences en informatique et dans les technologies de l'information, en gestion financière, en campagne de financement et en marketing, pour s'assurer que les petites organisations communautaires continuent à disposer des

Graphique 2

Qui gère les RH dans les petites organisations



talents nécessaires pour pouvoir mener à bien leurs activités.

Au sujet de leur emploi actuel, les employés des petites organisations communautaires croient que leurs compétences peuvent être améliorées dans certains domaines : campagne de financement et développement des ressources, marketing, finances, et gestion du personnel (ou gestion RH). Et pour l'emploi qu'ils espèrent obtenir dans un avenir rapproché, ils mettent en tête de liste les compétences

relatives à l'informatique, au Web et aux TI.

Pour que les petites organisations de notre secteur puissent combler leurs besoins sans cesse en évolution, nous devons cultiver de nouvelles compétences chez les employés actuels, et attirer des candidats qualifiés à même le bassin des nouveaux diplômés et des employés d'autres secteurs.

Quelle est l'utilité de ces constatations?

La plupart des organisations de notre secteur sont petites. Elles ont leur propre dynamique (p. ex., les promotions à l'interne ne comportent souvent qu'un ou deux échelons) et elles gèrent leurs activités quotidiennes d'une manière bien différente des grandes organisations. En comprenant comment fonctionnent les petites organisations et comment elles gèrent leurs employés, et en comprenant les caractéristiques et l'expérience des employés des petites organisations communautaires, nous serons mieux en mesure de :

- déterminer les atouts que présente le travail dans les petites organisations communautaires pour les employés potentiels, afin de faciliter le recrutement;
- promouvoir le développement d'activités de formation qui sont pertinentes et possibles pour les gens qui travaillent dans les petites organisations communautaires;
- aider les employés à cerner des façons pour eux de relever des défis et à mener une carrière aussi gratifiante que possible dans les petites organisations