



Les baby-boomers, une bénédiction :

Générer des idées pour recruter les baby-boomers dans le
secteur communautaire

Juin 2010

Conseil RH pour le secteur communautaire

Le Conseil RH fait progresser les enjeux relatifs à la main-d'œuvre communautaire.

En tant que **catalyseur**, le Conseil RH suscite la sensibilisation et la mobilisation face aux enjeux relatifs à la main-d'œuvre. En tant que **rassembleur**, nous réunissons les gens et favorisons l'échange d'information et d'idées, dans un esprit de collaboration. En tant qu'**instigateur de recherche**, nous acquérons des connaissances et améliorons notre compréhension au sujet de la main-d'œuvre communautaire.

© 2010 Conseil RH pour le secteur communautaire

Les droits d'auteur ne sont pas exigés pour les organismes caritatifs et à but non lucratif, lorsqu'il s'agit d'un usage non commercial, avec attribution. Tous autres droits réservés.

ISBN: 978-1-926754-01-7

Also available in English.

201-291 rue Dalhousie | Ottawa (Ontario) K1N 7E5
t: 613.244.8332 | tf: 866.594.8332 | f: 613.241.2252
www: conseilrh.ca | Twitter: @HR_Council



Le Conseil RH est financé par l'entremise du Programme des conseils sectoriels du gouvernement du Canada. Les opinions et les interprétations figurant dans la présente publication sont celles de l'auteur et ne représentent pas nécessairement celles du gouvernement du Canada.

Canada

Table des matières

Introduction	1
Analyse du principe sous-jacent	4
Les enjeux soulevés	10
Questions stratégiques	24
Consultation avec les intervenants et recommandations	25
Bibliographie	28

Note à l'attention des lecteurs :

Ce document a été préparé par Gayle Farrell et Bohdan Zajcew de Siena Consulting pour le compte du Conseil RH pour le secteur communautaire.

Ce projet était financé par l'entremise du Programme de partenariats pour le développement social du gouvernement du Canada. Les opinions et les interprétations figurant dans la présente publication sont celles de l'auteur et ne représentent pas nécessairement celles du gouvernement du Canada.

1 Introduction

Le travail du Conseil RH pour l'élaboration d'une stratégie sectorielle de la main-d'œuvre a permis de comprendre beaucoup mieux les principales tendances et exigences qui façonnent les besoins du secteur en ce qui a trait aux personnes et aux compétences.

Ce projet s'appuie sur le travail du Conseil RH pour le secteur communautaire (Conseil RH), et plus particulièrement sur son *Étude sur la main-d'œuvre* et sur les orientations stratégiques qu'il définit pour relever les enjeux relatifs aux RH et à la main-d'œuvre dans le secteur communautaire. Ainsi qu'il est mentionné dans l'introduction du premier rapport de l'*Étude sur la main-d'œuvre menée* par le Conseil RH (2008a) :

On se préoccupe de plus en plus des défis auxquels fait face le secteur [communautaire] au sujet de sa main-d'œuvre. Dans le marché du travail serré que nous connaissons, les organisations éprouvent toujours plus de difficulté à recruter les candidats compétents dont elles ont besoin. La rétention des bons employés représente également un enjeu de taille. L'efficacité du secteur dépend de l'efficacité de sa main-d'œuvre, et si le secteur ne peut améliorer sa capacité de recruter des travailleurs et travailleuses et de les conserver, ni trouver des moyens pour renforcer leurs compétences, il lui sera de plus en plus difficile de fournir aux Canadiennes et aux Canadiens les services dont ils ont besoin – et, de ce fait, le secteur ne pourra contribuer comme il le devrait à la constitution d'un tissu social fort et résilient tant pour les communautés que pour le pays dans son ensemble (p. 1).

Jusqu'ici, le travail du Conseil RH pour l'élaboration d'une stratégie sectorielle de la main-d'œuvre a permis de comprendre beaucoup mieux les principales tendances et exigences qui façonnent les besoins du secteur en ce qui a trait aux personnes et aux compétences, ainsi que les facteurs qui ont une incidence sur l'offre de talents et sur la capacité du secteur à recruter les personnes dont il a besoin. Le sondage du Conseil RH effectué auprès des employeurs communautaires démontre notamment une conscience aiguë de la réalité démographique de la main-d'œuvre canadienne vieillissante. Cette tendance

représente à la fois un défi et une opportunité. Un défi, car on est préoccupé du fait que le départ des travailleurs d'âge mûr (la génération du baby-boom) privera le secteur de travailleurs expérimentés. Une opportunité, car on spéculé sur un bassin émergent de travailleurs compétents et plus âgés qui, à la fin de leur carrière dans les secteurs public et privé, peuvent être prêts à passer au secteur communautaire dans le désir d'apporter une contribution significative.

Ce sentiment d'opportunité permet de formuler l'hypothèse qui sous-tend ce projet sur le recrutement des baby-boomers :

Les baby-boomers hautement qualifiés représentent un bassin potentiel de main-d'œuvre, rémunérée ou non, pour le secteur communautaire.

Conformément à son approche de travail qui consiste à se fonder sur des données probantes, le Conseil RH, avec le soutien de RHDC, a décidé de vérifier cette hypothèse en s'appuyant sur trois phases. Pour la *Phase I*, il s'agirait de cerner et de formuler les questions auxquelles on doit répondre avant de pouvoir poser ce principe de façon sûre. Ces questions façonneraient la *Phase II*, une consultation d'une journée avec des intervenants clés, réunis afin de discuter des questions formulées en vue de développer des stratégies viables pour passer à l'action. Enfin, la *Phase III* viserait à formuler un ensemble de recommandations pouvant être mises en œuvre par toutes les parties qui ont à cœur l'élaboration d'une stratégie fructueuse de la main-d'œuvre pour le secteur communautaire.

Le présent rapport, *Les baby-boomers, une bénédiction : Générer des idées pour recruter les baby-boomers dans le secteur communautaire*, présente une synthèse du projet. La Phase I, qui fait l'objet des sections 2, 3 et 4, est fondée sur la recherche primaire et secondaire, dont des entrevues avec des informateurs clés ainsi qu'une analyse de la documentation écrite et électronique (on trouvera la bibliographie à la fin de ce document). La section 2 analyse le principe sous-jacent en examinant de près les groupes

d'acteurs du marché du travail qui sont visés par l'hypothèse de base, ainsi que les suppositions étayant cette hypothèse. Sous l'angle du marché du travail, la section 3 se penche ensuite sur ce principe afin d'en cerner les enjeux selon le point de vue des employeurs, des travailleurs actuels, des travailleurs potentiels et des intermédiaires du marché du travail. La section 4 présente un ensemble de questions stratégiques formulées pour susciter une réflexion créative et générer des échanges constructifs sur l'hypothèse de base. Les Phases II et III du projet sont résumées à la section 5.

Les auteurs ont avancé plusieurs suppositions qui doivent être clarifiées au début de cet exercice. La première concerne la définition du secteur communautaire, qui est donnée en page 4. Dans la discussion qui s'ensuit, les références au secteur communautaire (par souci de concision et de commodité) entendent englober tant les organisations communautaires que les organisations bénévoles qui répondent aux critères définis ici. La seconde supposition porte sur la distinction entre le travail rémunéré et le travail bénévole dans le secteur communautaire, distinction que les auteurs jugent importante (d'où la formulation de l'hypothèse) même s'ils reconnaissent toutefois que, à part la rémunération, on retrouve beaucoup de caractéristiques communes à ces deux types de travail dans le secteur. Dans le contexte de ce document, en général aucune distinction n'est faite entre le travail rémunéré et le travail non rémunéré, à moins qu'il soit essentiel de le faire pour plus de clarté, par exemple dans la discussion des enjeux touchant la main-d'œuvre mixte. Finalement, les auteurs désirent préciser qu'ils se fondent aussi sur la recherche secondaire effectuée aux États-Unis, particulièrement en ce qui a trait aux renseignements psychographiques concernant les baby-boomers, et cela, parce que cette recherche n'est pas disponible au Canada. Par contre, toutes les données économiques et démographiques, ainsi que les données de recensement, sont d'origine canadienne. D'autres suppositions sont présentées dans ce document au fur et à mesure.

Les auteurs désirent exprimer leur reconnaissance aux informateurs clés dont les points de vue ont aidé à façonner les sections 2 et 3 de ce document :

Laurel Benson (Volunteer Calgary)

Barb Byers (Congrès du travail du Canada)

Susan Carter

Joe Courtney (Syndicat canadien de la fonction publique)

Eldon Emerson (Fondation Muttart)

Charles Feaver (youngretired.ca)

Stephen Huddart (Fondation McConnell)

Janice Iverson (Envision Financial)

Colleen Kelly (Vantage Point/Volunteer Vancouver)

Don Lapierre (Bénévoles Canada)

Wayne Stewart (Institute for Nonprofit Studies)

Nos sincères remerciements à tous ceux qui, en offrant temps, énergie et réflexions, ont contribué au rapport *Les baby-boomers, une bénédiction : Générer des idées pour recruter les baby-boomers dans le secteur communautaire*.

2 Analyse du principe sous-jacent

Les baby-boomers hautement qualifiés représentent un bassin potentiel de main-d'œuvre, rémunérée ou non, pour le secteur communautaire.

L'exploration de l'hypothèse de base commence par un examen de ses différentes parties, plus spécifiquement :

- À quoi faisons-nous allusion au juste lorsque nous parlons du secteur communautaire?
- Que savons-nous au sujet des besoins du secteur en matière de main-d'œuvre?
- Que savons-nous au sujet de la cohorte de baby-boomers hautement qualifiés que l'on propose comme une réponse partielle aux besoins du secteur en matière de main-d'œuvre?

Qu'est-ce que le secteur communautaire?

Aux fins de cette discussion, la définition du secteur communautaire est dérivée de l'Enquête nationale auprès des organismes à but non lucratif et bénévoles (2003), selon laquelle le secteur englobe les activités hors marché qui s'effectuent en dehors de la sphère gouvernementale. C'est le statut sans but lucratif des organisations, ainsi que le genre de travail qu'elles accomplissent, qui détermine leur appartenance au secteur communautaire. Les organisations du secteur présentent des caractéristiques communes; elles sont :

- non gouvernementales (institutionnellement distinctes des gouvernements)
- non distributrices de profits (les profits ne sont pas versés aux propriétaires ou aux administrateurs)
- autogérées
- bénévoles (dans une certaine mesure, on profite de contributions volontaires en temps ou en argent)
- officiellement constituées en personne morale ou enregistrées auprès des gouvernements en vertu de la législation spécifique

Statistique Canada met encore davantage ce secteur en évidence en établissant une distinction entre le secteur communautaire dans son ensemble et « le secteur sans but lucratif de base » (Conseil RH, 2008a, p. 3). La première définition inclut toutes les organisations qui répondent aux critères définis ci-dessus, y compris les hôpitaux, les universités et les collèges, tandis que la deuxième définition exclut ces institutions pour ne considérer que les organisations engagées dans cinq sphères d'activité :

- sports et loisirs
- santé et services sociaux
- développement et logement
- religion
- autres (y compris arts et culture; éducation et recherche; environnement; subventionnement et promotion du bénévolat; droit et politiques; activités internationales; et activités communautaires ne faisant partie d'aucune de ces catégories)

Dans ce document, le terme « communautaire » se réfère exclusivement aux organisations et activités associées au secteur sans but lucratif de base.

Au Canada, le secteur communautaire comprend quelque 69 000 organisations qui emploient près de 1,2 million de Canadiens et Canadiennes, soit plus de 7 % de l'ensemble de la main-d'œuvre (Conseil RH, 2008b, p. 8). Voici des caractéristiques de la main-d'œuvre communautaire :

- Les femmes constituent 76 % de cette main-d'œuvre, alors qu'elles représentent 47 % de l'ensemble de la main-d'œuvre canadienne
- La moyenne d'âge de la main-d'œuvre du secteur est de 43,4 ans, ce qui est légèrement supérieur à la moyenne d'âge de l'ensemble de la main-d'œuvre, qui est de 41,2 ans
- Presque tous les employés du secteur ont leur diplôme d'études secondaires, et sept sur dix ont fait des études postsecondaires
- 89 % des employés se disent de race blanche (caucasienne)
- 71 % occupent un poste à temps plein et permanent
- 21 % des employés du secteur sont syndiqués

- Les trois quarts reçoivent des avantages sociaux, dont les trois plus populaires sont un régime d'assurance médicaments (67 %), une assurance vie et/ou une assurance invalidité (64 %), et les soins dentaires (61 %)
- 53 % travaillent pour la même organisation depuis plus de cinq ans, et près d'un tiers comptent plus de dix ans de service
- 88 % sont satisfaits de leur emploi actuel, même si certains aspects de leur travail leur plaisent moins : l'accès à l'épargne-retraite, la rémunération, les possibilités de développement professionnel et d'avancement (cf. Conseil RH, 2008b, p. 3)

Une autre caractéristique de la main-d'œuvre communautaire est qu'elle compte sur le bénévolat, c'est-à-dire le travail accompli sans rémunération pour le compte d'un groupe ou d'une organisation. Selon Imagine Canada (2009), on estime qu'en un an 12,5 millions de Canadiens âgés de 15 ans ou plus font du bénévolat. En 2007, ils ont ainsi offert bénévolement près de 2,1 milliards d'heures, soit l'équivalent de près de 1,1 million d'emplois à temps plein. Ces heures de bénévolat ont surtout été consacrées aux domaines suivants : sports et loisirs, services sociaux, éducation et recherche, et organisations religieuses. Les activités bénévoles le plus souvent mentionnées par les Canadiens comprennent l'organisation ou la supervision d'activités, la collecte de fonds, la participation à des comités ou conseils d'administration, et l'enseignement, l'éducation et le mentorat (Hall, Lasby, Ayer et Gibbons, 2009, p. 10).

Les organisations communautaires constituent un secteur économique à la fois diversifié et solide. En 2007, son produit intérieur brut (PIB) s'élevait à 35,6 milliards de dollars, soit 2,5 % de l'économie canadienne (Statistique Canada, 2009, p. 9). Les données économiques dont nous disposons laissent croire que le secteur est en expansion.¹ Dans le secteur communautaire, le niveau d'activité économique a presque doublé de 1997 à 2007, affichant une croissance annuelle moyenne de 7,1 % au cours de cette période, ce qui est plus rapide que l'ensemble de l'économie canadienne qui a connu une croissance annuelle moyenne de 5,8 % pour

la même période (Statistique Canada, 2009, p. 10). Et d'autres facteurs et tendances notables exercent aussi un impact sur le secteur, notamment :

La fragmentation

Le secteur comprend un grand nombre de petites organisations (dont 75 % comptent moins de dix employés), il y a entre elles peu de liens officiels et elles se déploient dans un large éventail d'activités. On retrouve également dans le secteur une vaste gamme de professions. Ce manque d'homogénéité nuit au développement d'une identité sectorielle et complique l'élaboration de toute forme de stratégie à l'échelle du secteur.

Les défis d'une main-d'œuvre mixte

Le secteur communautaire a la particularité unique de compter sur les efforts conjugués de bénévoles et d'employés rémunérés qui accomplissent le mandat des organisations qui le composent. Cette caractéristique ajoute un autre élément de complexité dans un secteur où l'on est conscient du manque de capacité en matière de gestion des ressources humaines.

Les pressions économiques

Bien qu'on ne puisse encore quantifier tout l'impact de la récente crise économique, il est certain que les défis du secteur communautaire sont amplifiés. Certains rapports indiquent que bon nombre d'organisations communautaires se démènent pour concilier une demande accrue de services avec la perte de revenus provenant des transferts gouvernementaux et des placements, laquelle a nécessité la réduction du personnel et des coûts.

Les pressions démographiques

L'âge de la main-d'œuvre communautaire est légèrement supérieur à celui de l'ensemble de la main-d'œuvre canadienne. Cette tendance,

associée au vieillissement de la population et de la main-d'œuvre canadienne, est une source de préoccupation pour les organisations communautaires qui, en raison du départ à la retraite des baby-boomers, font face à la perspective d'un manque de leadership, de l'affaiblissement de leur capacité de gestion, et de la perte de « connaissances organisationnelles ».

La concurrence pour recruter un personnel qualifié

Au cours de la prochaine décennie, une pénurie générale de main-d'œuvre (dans tous les secteurs de l'économie et partout au Canada) caractérisera la vie économique canadienne. Le nombre de personnes désireuses de travailler et disponibles sera moindre que le nombre d'emplois qui leur seront potentiellement offerts. Près de la moitié des organisations communautaires canadiennes affirment déjà qu'il est « difficile » ou « très difficile » de recruter des employés qualifiés, et elles citent plusieurs raisons de cet état de fait :

- Peu ou pas de candidats qui se présentent
- Le salaire offert est insuffisant
- Les candidats n'ont pas l'expérience de travail pertinente
- Les candidats n'ont pas les compétences requises pour faire le travail
- Manque d'argent/de financement pour faire le recrutement
- Concurrence des entreprises à but lucratif et des agences gouvernementales/ministères (Conseil RH, 2008b, p. 17)

1. Il faut toutefois faire ici une mise en garde. Les plus récentes données économiques disponibles concernent l'année 2007, avant que se produise la crise économique des 18 derniers mois. On ne dispose pas encore de données quantifiables pour illustrer l'impact de cette crise sur le secteur, mais un informateur clé l'a comparée à un ouragan qui s'est abattu sur le secteur communautaire, laissant sur son passage dévastation et destruction. Tant qu'on ne pourra pas fournir de preuves de l'impact, toutes les données économiques ainsi que les hypothèses devraient être utilisées avec prudence.

Quels sont les besoins en matière de compétences dans le secteur communautaire?

Près de la moitié des organisations sondées par le Conseil RH étaient « fortement d'accord » ou « plutôt d'accord » lorsqu'on postulait qu'elles avaient de la difficulté à atteindre leurs objectifs parce qu'elles ne disposaient pas d'un nombre suffisant d'employés. Par ailleurs, près d'une sur cinq se disaient « fortement d'accord » ou « plutôt d'accord » lorsqu'on postulait qu'elles avaient de la difficulté à atteindre leurs objectifs parce que les compétences de leurs employés n'étaient pas suffisantes (Conseil RH, 2008b, p. 23).

Les organisations communautaires sondées par le Conseil RH étaient d'avis que leurs employés possèdent « en partie » ou « pas du tout » plusieurs compétences génériques et spécialisées dont elles ont besoin — « en partie » pour l'informatique et la gestion du temps, et « pas du tout » pour ces compétences spécialisées :

- Connaissances juridiques
- Marketing
- Réalisation de campagnes
- Recherche
- Financement/mise en valeur
- Planification stratégique
- Supervision et évaluation
- Compréhension de la technologie
- Finances
- Gestion de contrat
- Gestion des RH et du personnel
- Gestion des projets (Conseil RH, 2008b, p. 21)

Concernant l'avenir, un tiers des organisations communautaires sondées croyaient que d'ici deux ans, comparativement à aujourd'hui, les compétences dont elles auraient besoin seraient « plutôt différentes » ou « très différentes ».

Qui sont les baby-boomers hautement qualifiés?

Il est difficile de quantifier la cohorte des baby-boomers hautement qualifiés, car il n'y a pas de définition communément acceptée pour cette catégorie. On peut supposer que cette cohorte constitue un sous-ensemble de très haut niveau du groupe des baby-boomers qui comprend quelque 11 millions de Canadiens nés entre 1946 et 1964. Les baby-boomers représentent le groupe démographique le plus important de la population canadienne, et on les désigne sous l'expression « bombe à retardement démographique » en raison de leur impact grandissant sur la hausse des coûts reliés à la santé et sur la réduction de l'assiette fiscale.

En cherchant à comprendre ce que recouvre le terme « hautement qualifiés », on peut mieux mettre en lumière cette cohorte. Volunteer Calgary a utilisé une définition utile de ce terme dans le cadre de son projet pilote mené en 2007 pour une recherche sur les bénévoles hautement qualifiés : des personnes « qui ont développé au cours de leur carrière des compétences professionnelles ou spécialisées, associées à la gestion organisationnelle stratégique ». En appliquant cette définition aux données du recensement de 2006 de Statistique Canada, nous voyons émerger deux autres points de vue : d'abord, d'après les données du recensement, environ 4,8 millions de Canadiens âgés de 45 à 64 ans (c.-à-d. les baby-boomers) possédaient un niveau de scolarité supérieur au diplôme d'études secondaires (Statistique Canada, 2006). Les données du recensement démontraient aussi que près de 3,4 millions de Canadiens, âgés de 45 à 64 ans, exerçaient au sein de la main-d'œuvre une profession hautement spécialisée, notamment dans ces domaines :

- Gestion
- Affaires, finance et administration
- Sciences naturelles et appliquées
- Secteur de la santé
- Sciences sociales, enseignement, administration publique et religion
- Arts, culture, sports et loisirs (Statistique Canada, 2006)

En l'absence d'un nombre total plus exact (qui ne peut être déterminé dans le cadre de cette discussion), on peut donc, avec un certain degré de certitude, établir à 5 millions le nombre de Canadiens pouvant être désignés comme des « baby-boomers hautement qualifiés ».

Étant donné qu'il est difficile de quantifier cette cohorte, il n'est pas surprenant de se buter à des obstacles encore plus importants lorsqu'on veut présenter un profil exhaustif, sur les plans démographique et psychographique, des baby-boomers hautement qualifiés. La recherche actuelle porte sur toute la cohorte des baby-boomers, et non uniquement sur ceux qui sont hautement qualifiés. On doit donc considérer la plupart des observations qui suivent comme des suppositions qui peuvent s'appliquer à l'ensemble des baby-boomers; il faudrait mener une recherche plus ciblée en vue de déterminer dans quelle mesure on peut attribuer ces observations à la cohorte hautement qualifiée.

Les baby-boomers forment dans la société canadienne un segment important, influent et extrêmement diversifié. Comme le remarque Bénévoles Canada, « certains d'entre eux ont encore des adolescents à la maison, d'autres paient des frais de scolarité universitaires, d'autres s'occupent de leurs parents âgés et d'autres encore passent du bon temps avec leurs petits-enfants. Certains travaillent à temps plein, d'autres à temps partiel, et d'autres encore songent à la retraite ou ont déjà quitté le marché du travail » (Bénévoles Canada, 2009, p. 2). Malgré toutes les différences, il existe un certain nombre de caractéristiques communément attribuées à cette cohorte et qui donnent vie aux statistiques.

En tant que groupe, les baby-boomers ont été dépeints ainsi :

- En meilleure santé que les générations précédentes, avec une espérance de vie plus longue
- Plus scolarisés que leurs parents
- Accomplis
- Habités à agir comme ils l'entendent
- Possédant un sens de l'engagement et désireux d'améliorer les choses
- Moins impliqués dans le capital social de leurs collectivités²
- Plus riches que leurs parents (les baby-boomers sont au sommet de leur courbe de rémunération); de plus, alors qu'on s'attend généralement à ce que les dépenses de consommation soient réduites progressivement dans les premières années de la retraite, les économistes prédisent que les baby-boomers vont probablement continuer à dépenser (Friesen, 2010).
- Possiblement désireux de demeurer dans la population active au-delà de l'âge traditionnel de la retraite, parfois en atteignant un équilibre entre le travail rémunéré et les activités bénévoles.
- Possiblement ouverts à terminer leur carrière en passant des secteurs public ou privé au secteur communautaire (Conseil RH, 2010).

Dans le profil démographique de la main-d'œuvre canadienne, les baby-boomers ont une place importante qui continue de croître. Leur taux de participation à la vie active (le pourcentage des baby-boomers qui travaillent ou qui recherchent activement un emploi) augmente également. Actuellement, cette cohorte constitue environ 41 % de la main-d'œuvre canadienne; son taux de participation atteint presque 55 % (Statistique Canada,

2. Comme l'ont défini le politologue Robert Putnam et d'autres personnes, le terme « capital social » fait référence au réseau de rapports sociaux constituant l'un des nombreux niveaux d'interaction qui bâtissent une collectivité. Ces spécialistes ont cerné une kyrielle de comportements servant d'indicateurs substitutifs pour le capital social, par exemple l'adhésion à une organisation civique ou communautaire, le comportement au moment de voter, la lecture des journaux (ou le fait de regarder les nouvelles à la télévision), l'appartenance à une église et le bénévolat. Ces comportements sont adoptés relativement tôt dans la vie et ne changent pas beaucoup avec l'âge, c'est pourquoi ils sont utiles pour comprendre les cohortes générationnelles. Les indicateurs sont saisissants dans le cas des baby-boomers que Putnam a comparés à la génération de leurs parents, suggérant que, « quel que soit le domaine, ils s'engagent moins : ils votent moins, ils lisent moins les journaux, ils sont moins portés à adhérer à une église ou à des organisations civiques. Le politologue a découvert que cela est vrai également pour les indicateurs moins officiels ayant trait aux interactions : dans l'ensemble, les baby-boomers pique-niquent moins et passent moins de temps avec leur famille. Selon l'une des observations les plus connues de Putnam, ils vont davantage jouer aux quilles que l'ont fait leurs parents, mais ils n'adhèrent pas à une ligue de quilles, préférant jouer tout seuls aux quilles (Putnam, 2000) » (cité in Gerteis, 2004, p. 18).

2006). En plus d'une croissance de l'emploi supérieure à la moyenne (c.-à-d. l'augmentation, en pourcentage, du nombre d'emplois créés annuellement), les caractéristiques de la main-d'œuvre des baby-boomers comprennent une augmentation des emplois à temps partiel et du travail autonome, et un taux de participation significativement plus élevé des femmes baby-boomers à la vie active (Conseil RH, 2009c, p. 13-14).

Les motifs invoqués par les baby-boomers pour désirer demeurer dans la vie active sont aussi variés que la cohorte elle-même :

- Avoir besoin d'un revenu
- Bâtir des réseaux sociaux et demeurer impliqués avec d'autres personnes
- Avoir une raison d'être
- Mettre à profit ses compétences professionnelles et son expérience de vie
- Avoir la possibilité d'aider à améliorer la qualité de vie
- Avoir la possibilité d'apprendre quelque chose et d'essayer quelque chose de tout à fait nouveau

Et voici ce que recherchent les baby-boomers comme engagement en fin de carrière :

- Souplesse et conciliation travail-vie : les baby-boomers gravitent autour des possibilités s'adaptant à leurs horaires, à leurs valeurs et à leurs priorités.
- Travail stimulant : les baby-boomers sont attirés par les possibilités qui les captivent et qui représentent un défi.
- Variété : les baby-boomers partagent souvent leur temps entre plusieurs activités, particulièrement lorsqu'ils font du bénévolat — ce concept a été défini, en anglais, par le terme « portfolio of interests » (gamme d'intérêts).
- Les baby-boomers cherchent souvent des possibilités d'apprentissage et d'acquisition de nouvelles compétences. Ou encore, ils veulent

retourner sur le terrain, renouant avec les intérêts qui les avaient lancés dans leur carrière (p. ex., un administrateur de l'enseignement retournera à l'enseignement).

- Les baby-boomers désirent obtenir des résultats. Ils cherchent à s'engager dans les causes qui améliorent les choses. Ils veulent pouvoir constater et mesurer le rendement généré par le temps et l'énergie qu'ils ont consacrés à leur travail.
- Les baby-boomers aiment être autonomes. Ils aiment qu'on leur confie un projet qu'ils peuvent terminer sous une surveillance minimale de la direction.
- Les baby-boomers veulent que leur contribution soit reconnue. Le statut et la reconnaissance sont importants pour les travailleurs en fin de carrière. Comme l'a souligné un informateur clé : « C'est franchement rabaisser un ancien vice-président des finances que de lui offrir un poste intitulé "comptable". » On juge beaucoup plus appropriés, par exemple, des titres comme « consultant », « accompagnateur » (coach) et « mentor ».

On peut déduire de la précédente discussion que l'hypothèse de base qui est soumise à notre attention (« les baby-boomers hautement qualifiés représentent un bassin potentiel de main-d'œuvre, rémunérée ou non, pour le secteur communautaire ») est plausible. Un secteur reconnaissable de l'économie fait face à une pénurie grandissante de personnes compétentes. Un bassin de travailleurs potentiels pourrait permettre de répondre à ces besoins de main-d'œuvre. Quels sont donc les enjeux ou les obstacles qui peuvent empêcher de profiter des possibilités inhérentes à cette hypothèse?

3 Les enjeux soulevés

Quand et comment peut-on commencer à redéfinir les structures actuelles du travail et de la retraite qui empêchent les baby-boomers hautement qualifiés de s'engager dans le secteur communautaire pour y trouver un travail stimulant?

Lorsqu'on examine la situation du secteur communautaire sous des perspectives larges et systémiques, les défis inhérents au recrutement, à l'intégration et à la rétention des baby-boomers hautement qualifiés découlent d'un clivage entre, d'une part, les préférences et les besoins de cette cohorte (tels que décrits précédemment) et, d'autre part, une chronologie emploi-retraite qui est désuète, bien que communément acceptée. La sociologue Phyllis Moen (2007) décrit cette chronologie comme un « convoi temporel bien rythmé » : un modèle institutionnalisé d'attentes et de comportements qui commence par l'éducation à temps plein dans la jeunesse, se poursuit avec un emploi continu à temps plein jusque dans l'âge mûr, puis culmine par une sortie à sens unique, ponctuelle et irréversible, vers les loisirs à temps plein (c.-à-d. la retraite). Elle affirme que cette façon dépassée de considérer l'architecture du temps est issue des politiques et pratiques du vingtième siècle qui ne correspondent pas aux réalités du vingt et unième siècle :

... une main-d'œuvre plus âgée, des retraités éduqués et en santé qui sont de plus en plus nombreux, et des millions de baby-boomers à la veille de se retirer du marché du travail et qui désirent un changement. Ces « prisons » et ces « convois » où sont rythmés de façon immuable le travail et le temps limitent les possibilités des familles, de l'éducation, des services et des loisirs, en plus d'instaurer dans toutes nos institutions des catégories d'âge qui renforcent toutes les formes de ségrégation et de discrimination fondées sur l'âge. Nous acceptons comme des divisions naturelles du temps la séparation entre les travailleurs rémunérés (plus jeunes ou d'âge mûr) et les retraités non rémunérés (plus âgés), même si ces derniers « travaillent » dans les organisations communautaires, font régulièrement du mentorat dans les écoles, ou prennent soin à temps plein de leurs parents ou de leurs petits-enfants (p. 32).

Lorsqu'on considère uniquement sous cet angle les obstacles à l'actualisation de l'hypothèse qui sous-tend ce document de réflexion, ces obstacles sont virtuellement insurmontables. Quand et comment peut-on commencer à redéfinir les structures actuelles du travail et de la retraite qui empêchent les baby-boomers hautement qualifiés de s'engager dans le secteur communautaire pour y trouver un travail stimulant? Nous trouverons peut-être la réponse en scrutant les défis de façon plus segmentée.

Dans le but de cerner les enjeux que soulève le principe sous-jacent à ce document de travail, la discussion qui suit mettra en perspective une version hybride du marché du travail. Le Conseil RH a élaboré une stratégie de la main-d'œuvre pour le secteur communautaire et le modèle proposé ici, adapté du travail du Conseil RH, est basé sur cette définition du marché du travail : les rapports entre l'offre de personnes disponibles pour occuper un emploi et les emplois offerts (Conseil RH, 2009b, p. 6). Aux fins de cette analyse, on considère que ces rapports impliquent quatre ensembles d'acteurs du marché du travail, distincts mais interreliés :

Nouveaux travailleurs potentiels. Les baby-boomers hautement qualifiés qui constituent de possibles recrues pour le secteur communautaire, ainsi que les organisations des secteurs public et privé qui les emploient actuellement; ces personnes seront désignées comme des « transfuges » ou des travailleurs en fin de carrière qui passent au secteur communautaire ou effectuent la transition vers ce secteur.

Employeurs. Les organisations qui constituent le secteur communautaire.

Travailleurs actuels. La main-d'œuvre actuelle du secteur communautaire.

Intermédiaires du marché du travail. Une kyrielle d'agents, d'intervenants et d'influenceurs, dont les gouvernements, les établissements d'enseignement postsecondaires, les centres de carrière, les formateurs communautaires, et les organisations dont le

mandat vise l'ensemble du secteur (p. ex., Bénévoles Canada, Imagine Canada, et le Conseil RH lui-même).

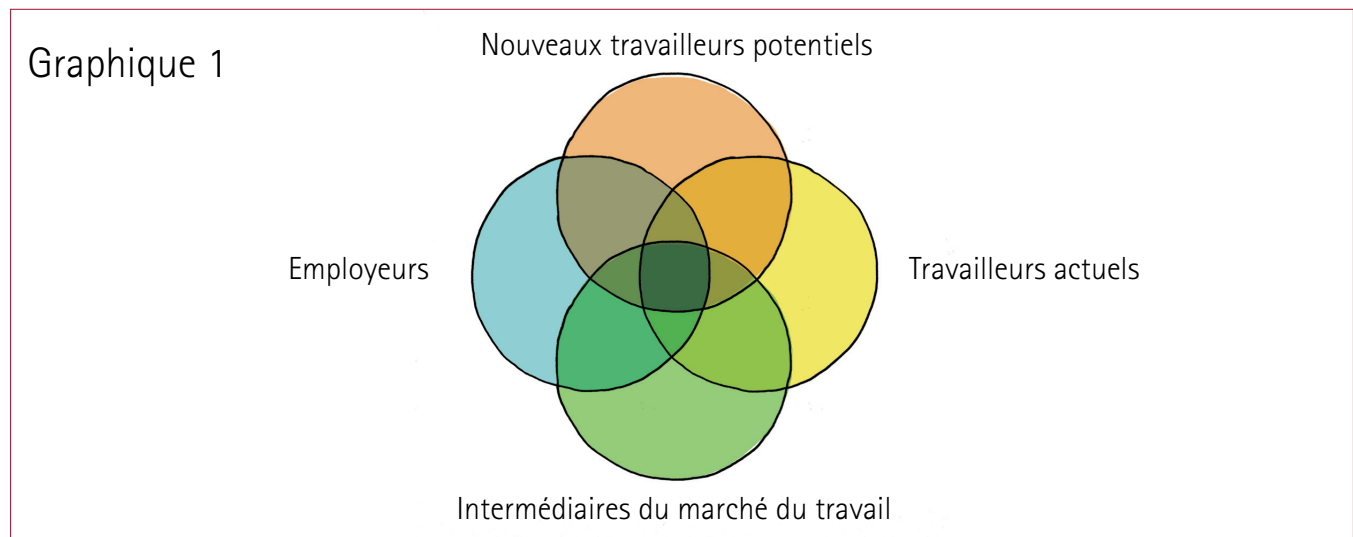
Le point de vue de chacun de ces ensembles peut être utilisé pour cerner et regrouper les nombreux enjeux soulevés par notre hypothèse, en guise de prélude à la définition des questions plus vastes auxquelles on doit répondre avant de vérifier la justesse du principe sous-jacent.

Le point de vue des nouveaux travailleurs potentiels

À prime abord, les baby-boomers hautement qualifiés semblent prêts à se joindre à la main-d'œuvre communautaire. Quelles raisons peuvent les inciter à y réfléchir à deux fois avant de quitter les sphères publique et privée pour passer au secteur communautaire?

En réponse à cette question, trois motifs s'imposent immédiatement : des enjeux liés à la sécurité économique, la connaissance des possibilités offertes, et des idées préconçues au sujet du travail dans le secteur communautaire.

Sécurité économique. L'état actuel de l'économie (le marché du travail, en particulier) dissuade certains transfuges potentiels d'envisager un changement de secteur. Ils croient qu'il est plus sûr de rester en poste, en raison de l'incertitude qui perdure. De plus, à la suite de la crise financière qui a occasionné une diminution importante de la valeur des fonds d'épargne-retraite, certains transfuges potentiels peuvent avoir reconsidéré leur stratégie



de retraite pour choisir non seulement de demeurer plus longtemps dans la vie active, mais aussi de conserver les emplois qui leur assurent les gains les plus substantiels.

Connaissance des possibilités. Un récent sondage du Conseil RH a exploré les facteurs qui peuvent inciter les travailleurs à effectuer la transition vers le secteur communautaire pour y exercer un emploi rémunéré à la fin de leur carrière ou après avoir pris leur retraite. Les deux tiers des répondants au sondage n'avaient jamais auparavant considéré un emploi dans le secteur communautaire. Par ailleurs, selon le sondage, la plupart des répondants étaient très intéressés à se trouver un nouvel emploi ou une nouvelle carrière (dans n'importe quel secteur) d'ici les dix prochaines années; le délai était plus court chez les personnes de 56 à 65 ans que chez les personnes de 46 à 55 ans. Et 64 % des répondants ont affirmé qu'ils pourraient activement envisager un nouvel emploi ou une nouvelle carrière dans le secteur communautaire d'ici les dix prochaines années (Conseil RH, 2010). Ces résultats indiquent que le secteur communautaire doit mieux faire connaître les choix de carrière qu'il offre en général aux employés en fin de carrière.

Des idées préconçues au sujet du travail dans le secteur communautaire. Dans le sondage susmentionné, on a également interrogé les répondants au sujet des caractéristiques d'emploi qu'ils associaient avec le travail dans le secteur communautaire. Voici les caractéristiques qui ont obtenu la note la plus basse :

- Possibilité de s'autogérer
- Reconnaissance pour mon travail
- Possibilité d'influencer les décisions prises dans le milieu de travail
- Possibilités de développement professionnel
- Pratiques RH qui tiennent compte des besoins des travailleurs plus âgés
- Bonnes conditions physiques de travail
- Bon revenu

- Bons avantages sociaux
- Sécurité d'emploi (Conseil RH, 2010)³

Ces observations sont intéressantes non pas tant en raison de leur exactitude que parce qu'elles démontrent comment les idées préconçues peuvent mettre un frein aux transfuges sectoriels potentiels.

Les personnes qui ont effectué la transition vers le secteur communautaire ont énuméré un grand nombre de défis à relever dans leur nouveau milieu :

- Heures de travail et rémunération des organisations communautaires
- Travailler dans un milieu où l'on dispose de moins de ressources
- Affronter la résistance au changement
- Travailler dans un milieu où l'on met l'accent sur des facteurs intangibles pour mesurer le succès et le rendement
- Travailler avec de multiples intervenants
- Latitude moindre pour la prise de décisions
- Travailler dans un milieu où l'on met l'accent sur la prise de décision par consensus
- Nécessité de modifier des styles de gestion établis depuis longtemps
- Surveillance étroite des organisations communautaires par le public et par les médias
- Soupçons d'autrui sur les raisons du changement de secteur, et doutes personnels sur sa capacité à contribuer à la mission de l'organisation
- Transférer dans un emploi communautaire les compétences et l'expérience acquises en entreprise ou au gouvernement
- Travailler avec des bénévoles
- Idées préconçues et stéréotypes concernant l'âge
- Manque de programmes de développement professionnel, ce qui oblige à autogérer son parcours de carrière (Casner-Lotto, 2009, p. 13)

3. En contrepartie, les caractéristiques des emplois communautaires qui ont obtenu la note la plus élevée comprenaient : contribuer à la collectivité, travailler pour une cause; travail stimulant et intéressant; travail correspondant aux valeurs personnelles; travail d'équipe; conditions de travail souples (contrôle des heures, des jours et du lieu du travail, etc.); structures organisationnelles plus légères et informelles; et bonnes relations avec les gestionnaires et les collègues (Conseil RH, 2010).

Chacune de ces perceptions présuppose un sous-ensemble de préoccupations qui doivent retenir l'attention des employeurs et des intermédiaires du marché du travail. La façon dont on y réagira aura des répercussions importantes sur le recrutement des transfuges potentiels vers le secteur communautaire.

Étant donné que les transfuges potentiels sont susceptibles de travailler actuellement dans les secteurs public ou privé, une question se pose : « Quels sont les rôles et responsabilités de ces secteurs pour faciliter la transition de leurs employés vers le secteur communautaire? » Il faut reconnaître qu'il s'agit là d'une proposition paradoxale pour les gouvernements et les entreprises du secteur privé. Au cours de la dernière décennie, les employeurs des secteurs public et privé sont devenus de plus en plus préoccupés au sujet de l'impact qu'aura le départ à la retraite des baby-boomers sur leurs propres milieux de travail. Le départ à la retraite de cette cohorte sera très différent de celui des générations précédentes; un grand nombre de baby-boomers prendront progressivement leur retraite, conservant leur emploi actuel tout en s'engageant dans de nouvelles activités (p. ex., bénévolat, travail différent, voyages). Conscients de ces préférences, les employeurs des secteurs public et privé ont offert aux travailleurs plus âgés une gamme d'options de travail, et cela, en réponse aux enjeux suivants :

- a) Le possible exode massif de compétences et d'expérience pourrait empêcher sérieusement les entreprises et les gouvernements de fonctionner efficacement;
- b) La perte de connaissances tacites ne peut être comblée par les systèmes de gestion des connaissances basés sur la technologie; il faut un transfert direct, d'employé à employé;
- c) Les initiatives liées à la responsabilité sociale des entreprises⁴ deviennent de plus en plus une nécessité plutôt qu'un atout pour les employeurs qui cherchent à recruter les plus

jeunes travailleurs (attirés par une cause) ainsi que les travailleurs plus âgés désireux d'apporter une contribution significative à la société.

Certains employeurs ont commencé à offrir des options flexibles pour la retraite progressive : l'employeur et l'employé conviennent d'un départ graduel à la retraite, fixant à un certain nombre d'années la période de temps entre la fin du travail à temps plein et la retraite complète. On définit également de nouveaux rôles qui reconnaissent les compétences et l'expérience des employés préretraités. On offre aux employés la possibilité de devenir des accompagnateurs, des mentors et des formateurs; au lieu de prendre quelques semaines pour confier leur travail à de nouveaux employés, ils peuvent faire la transition en un an ou plus.

Ce passage du travail à la retraite permet aux employés de partager leur temps entre leur employeur actuel et d'autres activités. Quant aux employeurs, ils peuvent s'assurer que leurs nouveaux employés reçoivent la formation et le support appropriés pour que la transition s'effectue en douceur durant le roulement du personnel.

Les idées créatives qui émergent grâce à cette transition facilitée peuvent entraîner un impact positif sur le secteur communautaire. Par exemple, certaines entreprises permettent à des cadres supérieurs de vivre des expériences de bénévolat enrichissantes tout en continuant à faire partie de la main-d'œuvre (des secteurs public et privé). Pour les entreprises, l'activité idéale recherchée consiste à faire siéger les cadres supérieurs au conseil d'administration ou aux comités des organisations qui sont en mesure de profiter de leurs compétences et dont le mandat correspond à la passion des employés et à la stratégie de responsabilité sociale de l'entreprise. L'objectif est de renforcer les capacités et le leadership au sein du secteur communautaire, dans l'optique que ce résultat profitera par la suite à l'ensemble de la collectivité. On espère qu'en approchant l'âge de la retraite ces employés maintiendront ou accroîtront leur engagement envers les organisations et/ou qu'ils chercheront à s'engager

4. Ce principe de « responsabilité sociale des entreprises » (RSE) s'entend ici dans un sens large et signifie « l'engagement continu des entreprises à se comporter de façon éthique et à contribuer au développement économique tout en améliorant la qualité de vie des membres de leur personnel et de leur famille, ainsi que de la collectivité locale et de la société dans son ensemble » (Holme et Watts, 2000).

dans d'autres organisations communautaires. Il s'agit d'une stratégie active pratiquée par peu d'entreprises canadiennes.

Le défi : comment s'assurer que des approches innovatrices telles que celle-ci, visant à faciliter la transition des baby-boomers hautement qualifiés des secteurs public et privé vers le secteur communautaire, deviennent la norme plutôt que l'exception à la règle, et que les transfuges sectoriels potentiels sont capables de profiter de ces possibilités?

Le point de vue des employeurs

Un rapport du Conference Board des États-Unis, datant de 2007, a été intitulé *Boomers are Ready for Nonprofits, But are Nonprofits Ready for Them?* (les baby-boomers sont prêts pour les organisations communautaires, mais les organisations communautaires sont-elles prêtes à les accepter?). Ce rapport cite un sondage réalisé par le National Council on Aging; parmi les résultats de ce sondage, on retrouve cette constatation au sujet de beaucoup d'organisations communautaires qu'on dit :

... mal outillées et non désireuses d'améliorer leur capacité à recruter et à garder les adultes plus âgés en leur confiant des rôles plus professionnels, à titre de bénévoles ou d'employés. Environ le tiers des répondants ont affirmé que leur organisation ne serait pas préparée à recruter davantage d'adultes plus âgés; en général, elles considèrent que ceux-ci sont plus capables de remplir des rôles plus traditionnels de bénévoles en tant que fournisseurs de services, que des rôles de professionnels ou de leadership stratégique. Le rapport conclut que les leaders locaux et nationaux n'ont pas bien saisi la rentabilité du recrutement d'adultes plus âgés et expérimentés auxquels ils pourraient confier de nouveaux rôles qui correspondent à leurs compétences (p. 14).

Les informateurs clés qui ont contribué à ce document de réflexion soutiennent que ces constatations s'appliquent non seulement aux organisations communautaires des États-Unis, mais aussi à celles du Canada. Les employeurs peuvent être conscients de la réalité démographique d'une population vieillissante et du possible impact négatif sur leur organisation (p. ex., perte pour le secteur de travailleurs compétents et expérimentés, conjuguée à une demande accrue pour les services du secteur), mais en général ils ne sont pas prêts à considérer les avantages potentiels qui s'offrent simultanément à eux grâce à la cohorte de baby-boomers hautement qualifiés ou aux employés en fin de carrière qui sont prêts à effectuer la transition vers le secteur. Étant donné ce que nous savons au sujet de cette cohorte (c.-à-d., ses compétences, son expérience et son désir d'apporter une contribution significative) et au sujet des besoins du secteur (c.-à-d., des travailleurs compétents), on se demande la raison de cette situation. Quels obstacles les employeurs doivent-ils surmonter avant de pouvoir recruter la cohorte des baby-boomers hautement qualifiés, et pourquoi ces barrières existent-elles?

La recherche primaire et secondaire démontre qu'en général les employeurs du secteur communautaire :

- méconnaissent souvent cette cohorte en tant que source potentielle de travailleurs hautement qualifiés, expérimentés et pleins de bonne volonté
- méconnaissent souvent les besoins de leur organisation et ne sont donc pas conscients que les travailleurs en fin de carrière qui changent de secteur pourraient, grâce à leurs compétences et à leur expérience, répondre à leurs besoins spécifiques en ressources humaines
- sont préoccupés par les défis que représente l'intégration de cette cohorte à leur main-d'œuvre actuelle, et craignent que les inconvénients soient plus importants que les avantages

- envisagent le recrutement de cette cohorte, mais pour les mauvaises raisons : ils considèrent les baby-boomers comme des sources potentielles de main-d'œuvre bon marché (bénévole) et donc un moyen de résoudre des problèmes immédiats et à court terme, ou comme une mine d'or à exploiter pour recueillir des dons.

Chacun de ces enjeux est symptomatique d'un malaise beaucoup plus profond qui touche les organisations du secteur : le manque d'empressement organisationnel à relever les enjeux et à profiter des possibilités de façon stratégique et structurée. Ce manque d'empressement est attribuable à un certain nombre de facteurs, dont voici les plus importants : les préoccupations culturelles, opérationnelles et structurelles de beaucoup d'organisations du secteur.

Facteurs culturels

Par « facteurs culturels », on entend les attitudes, expériences, croyances et valeurs au sein d'une organisation, qui sont le propre d'une majorité de personnes et qui sont transférées au fil du temps aux générations suivantes de sa main-d'œuvre – ces marqueurs définissent la culture organisationnelle. La culture détermine le comportement des gens, ainsi que la façon dont une organisation aborde son travail. Le type de barrière culturelle que rencontrent les employeurs face au recrutement des baby-boomers comprend :

Les idées erronées, entretenues par l'âgisme, au sujet des travailleurs qui changent de secteur à la fin de leur carrière :

Manque de connaissances. Les employeurs croient que cette cohorte est incapable de saisir rapidement et d'appliquer les nouvelles technologies, contrairement aux générations X et Y pour qui c'est une seconde nature.

Rapport coûts-avantages de la formation. On craint que ne seront pas rentables le temps et les efforts nécessaires pour former un employé qui change de secteur en fin de carrière afin de travailler dans une organisation, car cet employé sera plus susceptible que les autres de prendre des vacances prolongées, de choisir de travailler à temps partiel ou de quitter l'organisation.

Capacité cognitive. On croit que les travailleurs plus âgés sont trop ancrés dans leurs façons de faire et trop vieux pour apprendre à faire les choses différemment.

Les valeurs organisationnelles et les pratiques en milieu de travail qui diffèrent des secteurs public et privé :

Conflit de valeurs. Il est nécessaire que se crée une « complémentarité » entre les compétences d'une personne et l'organisation, ainsi qu'une « complémentarité » pour ce qui est des valeurs. Les organisations communautaires (et généralement les personnes qui travaillent pour elles) sont au service d'une mission et leurs activités correspondent à leurs valeurs. Les employeurs considèrent comme un défi le fait d'intégrer à leur main-d'œuvre des gens qui ont une différente orientation pour le travail (p. ex., qui sont axés sur la rentabilité et sur le revenu).

Les défis d'une main-d'œuvre intergénérationnelle. Cette situation n'est pas propre au secteur; toutefois, la moyenne d'âge des employés du secteur étant légèrement plus élevée que celle de l'ensemble de la main-d'œuvre (Conseil RH, 2008b, p. 3), les organisations communautaires sont particulièrement conscientes de la nécessité d'embaucher de plus jeunes travailleurs et ont prêté moins d'attention à la cohorte plus âgée (sauf pour ce qui est de reconnaître la nécessité de garder les travailleurs plus âgés afin de faciliter le transfert des compétences et des connaissances organisationnelles tacites des travailleurs plus âgés aux plus jeunes). Les employeurs s'emploient à déterminer comment

gérer la main-d'œuvre intergénérationnelle, comment soutenir le transfert des compétences et des connaissances, et comment garder les employés plus âgés qui offrent un rendement élevé. La question des travailleurs en fin de carrière qui changent de secteur n'est pas pour eux une priorité.

Une tension dynamique existe entre les travailleurs rémunérés et ceux qui ne sont pas rémunérés (les bénévoles), et il est probable qu'elle s'intensifiera alors qu'un plus grand nombre d'employeurs envisagent de créer des milieux de travail mixtes pour répondre de façon créative aux besoins en ressources humaines. Les employés actuels peuvent craindre que les bénévoles remplacent de plus en plus les employés rémunérés du secteur, particulièrement si les employeurs communautaires n'adoptent pas une approche stratégique pour intégrer les travailleurs rémunérés et ceux qui ne le sont pas.

Facteurs opérationnels et structurels

En plus des facteurs culturels, les employeurs doivent relever des enjeux opérationnels et structurels qui ont des répercussions sur leur capacité à recruter les travailleurs en fin de carrière qui changent de secteur. Ces enjeux comprennent la façon dont sont organisées les entités communautaires, ainsi que les systèmes et processus qui sont en place pour diriger et gérer leur travail.

Trois domaines surtout retiennent l'attention pour la discussion sur les barrières qui empêchent les employeurs communautaires de recruter la cohorte des baby-boomers dans leurs organisations :

- Des modèles opérationnels désuets
- Au niveau des conseils d'administration, l'absence de planification stratégique de la main-d'œuvre
- La situation financière instable de beaucoup d'organisations (exacerbée par la récente crise économique)

Modèles opérationnels. Un enjeu fondamental reconnu par les informateurs clés est que beaucoup d'organisations communautaires, sinon la plupart,

continuent à se conformer à des modèles opérationnels désuets pour gérer leur organisation. Certains ont souligné l'évolution des modèles du secteur privé, et aussi du secteur public (à un rythme un peu moins rapide), afin de répondre aux besoins changeants de leur clientèle et de tenir compte des transformations au sein de la société (y compris sur les plans démographique, culturel, technologique, etc.); par contre, une grande partie du secteur communautaire a continué à utiliser les modèles mis en place au moment de la fondation des organisations. Ces modèles sont basés sur un petit contingent de personnel ou sur une main-d'œuvre menée par des bénévoles, qui sont chargés d'exécuter le travail de l'organisation en étant appuyés par (encore) des bénévoles qui, sauf les membres du conseil d'administration et des comités, effectuent des tâches peu spécialisées et souvent répétitives.

Le nombre de membres du personnel qui sont rémunérés est relativement faible comparativement aux organisations de même taille dans le secteur privé. Dans la plupart des organisations communautaires, les employés rémunérés sont chargés de la stratégie et de la mise en œuvre, et les contraintes de temps font en sorte que la première est abandonnée lorsqu'on est forcé de faire un choix. Très peu d'organisations sont dotées de gestionnaires des bénévoles ou de gestionnaires des ressources humaines; ces fonctions constituent souvent une partie du travail d'une autre personne (habituellement, le DG). Lorsque ces fonctions existent, elles sont souvent remplies par du personnel subalterne, en partie parce que les salaires qu'on peut offrir ne permettent pas d'embaucher des cadres supérieurs, et en partie parce que ces rôles ne sont pas jugés stratégiques.

Planification de la main-d'œuvre. Les modèles opérationnels existants sont caractérisés par une absence de planification de la main-d'œuvre à un haut niveau (stratégique). Les conseils d'administration comprennent l'importance de la planification stratégique (qui détermine les moyens à prendre pour permettre aux organisations de remplir leur mission) et de la planification budgétaire (qui

attribue les ressources financières); toutefois, on ne semble pas comprendre, au niveau de la gouvernance, la nécessité d'élaborer des plans complémentaires pour la main-d'œuvre, afin de déterminer et d'allouer les ressources humaines nécessaires pour assurer le succès.

La planification stratégique de la main-d'œuvre est liée au plan stratégique ou au plan d'activités d'une organisation. Elle vise à cerner le travail qui doit être accompli afin de remplir la mission d'une organisation, pour ensuite allouer les ressources humaines qui permettront d'accomplir ce travail. La plupart des organisations du secteur ne disposent pas de plans stratégiques de la main-d'œuvre. Celles qui ont un tel plan utilisent généralement les ressources humaines dont elles disposent, avec peut-être des contractants additionnels, pour atteindre les objectifs déterminés dans le plan; certaines peuvent recourir à des bénévoles pour collaborer à des activités spécifiques, par exemple la collecte de fonds; d'autres encore peuvent adapter le plan en fonction des ressources humaines dont elles disposent. Un plan stratégique de la main-d'œuvre étudierait la meilleure manière d'accomplir ce qui doit être fait, et déterminerait la combinaison optimale de ressources humaines – ce qui, dans le secteur communautaire, impliquerait probablement une main-d'œuvre mixte, composée de travailleurs rémunérés, non rémunérés, à temps partiel, à temps plein, et à contrat⁵. Kelly et Brown (2010) donnent un aperçu d'un modèle fructueux de main-d'œuvre mixte, mis en place à Vantage Point (anciennement Volunteer Vancouver).

C'est le manque de planification de la main-d'œuvre qui engendre des problèmes relativement à la description d'emploi, ainsi qu'en matière de recrutement, de rétention, de planification de la relève et de rendement du personnel.

- *Description d'emploi*

Le secteur communautaire est caractérisé par des descriptions d'emploi inadéquates et désuètes, qui ne reflètent pas l'expérience et les compétences réelles dont les organisations ont maintenant besoin. Bien que les plans stratégiques évoluent au fil du temps,

les descriptions d'emploi sont modifiées beaucoup plus rarement, ce qui fait en sorte que le recrutement pour les emplois ne permet plus de satisfaire les besoins de l'organisation. Tant que les employeurs communautaires ne seront pas en mesure de quantifier leurs besoins avec précision (c.-à-d., la combinaison de compétences et d'expérience) en vue de soutenir la mise en œuvre des plans stratégiques et le travail afférent pour les descriptions d'emploi, la question des descriptions d'emploi demeurera problématique.

- *Adéquation entre les compétences acquises dans d'autres secteurs et celles nécessaires dans le secteur communautaire*

Cette question est liée aux descriptions d'emploi. Selon les entrevues avec les informateurs clés, un enjeu actuel consiste à obtenir la bonne « adéquation » ou complémentarité entre, d'une part, les recrues potentielles et, d'autre part, les postes et possibilités qui sont offerts. Beaucoup d'emplois sont définis différemment selon les secteurs, aussi il n'y a pas de façon systématique d'assurer une complémentarité entre les possibilités qu'offre le secteur communautaire et les compétences possédées par les employés des secteurs public et privé. De bons et de mauvais candidats sont recrutés dans des emplois où ils ne peuvent utiliser tout leur potentiel ou qui excèdent leurs compétences (ce qui est vrai tant pour les travailleurs rémunérés que pour les travailleurs non rémunérés).

- *Processus de recrutement non stratégiques pour les travailleurs (rémunérés ou non)*

L'absence de processus de recrutement stratégiques est directement liée au manque de planification de la main-d'œuvre. En plus des défis déjà cités, la pratique actuelle de recrutement des bénévoles consiste à confier aux gens des rôles déjà existants de bénévoles, au lieu de recruter des bénévoles pour soutenir les besoins de la main-d'œuvre. En fait, les employeurs ont généralement tendance à considérer les bénévoles soit comme une source à long terme de travailleurs très peu qualifiés (p. ex., pour

5. Les plans de travail découlant du plan stratégique et du plan de la main-d'œuvre intégreraient également des solutions technologiques et d'autres solutions potentielles.

insérer des lettres dans des enveloppes), soit comme une source à court terme de travailleurs très spécialisés et hautement qualifiés (p. ex., pour des collectes de fonds). Les informateurs clés ont indiqué que, bien que les travailleurs en fin de carrière qui changent de secteur puissent exécuter une fois ou deux les activités bénévoles qu'on leur confie et qui requièrent peu de capacités, ils sont peu susceptibles de demeurer dans une organisation qui les sous-estime. Le travail offert doit être intéressant, stimulant et gratifiant.

Le recrutement du personnel se fait selon une pratique similaire : l'accent est mis sur la nécessité de pourvoir le poste vacant, au lieu de déterminer le genre de travail requis et l'ensemble de compétences nécessaires pour ensuite embaucher quelqu'un qui répond aux besoins cernés. C'est ainsi que les personnes compétentes sont souvent laissées de côté alors qu'elles pourraient aider les organisations à remplir leur mission; c'est aussi pourquoi on embauche fréquemment les mauvaises personnes.

- *Manque de stratégies de rétention et de planification de la relève.*

Après avoir embauché les employés, la plupart des organisations disposent de peu de programmes de rétention, ou encore ces programmes sont inadéquats. En plus de devoir gérer le roulement continu du personnel, elles font maintenant face à la perte des baby-boomers hautement qualifiés. Ceux-ci occupent habituellement des postes de cadre, ils sont depuis de nombreuses années à l'emploi de l'organisation, et ils possèdent des compétences et des connaissances organisationnelles importantes. Alors qu'ils approchent de leur retraite, bon nombre d'entre eux souffrent d'épuisement professionnel en raison d'enjeux opérationnels et structurels, par exemple :

- Les longues périodes de temps consacrées à

des fonctions telles la collecte de fonds et la gestion des ressources humaines

- Les relations difficiles avec le conseil d'administration et avec les bailleurs de fonds
- Les exigences plus complexes et plus rigoureuses en matière de réglementation et de reddition de comptes

On est préoccupé par l'éventuelle vague de départs à la retraite de ce groupe d'employés, ce qui, combiné au manque de planification de la relève (c.-à-d., la transition stratégique du leadership), pourrait entraîner des répercussions désastreuses sur les capacités du secteur qui sont déjà utilisées à leur maximum. Le secteur ainsi que la plupart des organisations ne prennent pas en considération ces facteurs, non plus que d'autres sources de préoccupation immédiates, comme le besoin d'offrir une rémunération et des avantages sociaux concurrentiels ainsi qu'une meilleure conciliation travail-vie; ces enjeux demeureront difficiles pour les travailleurs actuels et pour les nouveaux employés recrutés par les organisations.

- *Absence de stratégies de formation et de stratégies de remplacement des employés peu performants*
Un autre problème des employeurs découle du désir de garder les travailleurs très performants (à tous les niveaux : entrée, intermédiaire et supérieur) et de remplacer ou muter les employés peu performants (p. ex., cessation d'emploi, congédiement ou nouvelle formation). Beaucoup d'organisations n'ont pas accès à des protocoles et processus RH qui les soutiendraient en la matière, ou ne se croient pas en mesure de mettre en place de tels protocoles et processus. L'intégration d'une nouvelle cohorte qu'on ne connaît pas, alors qu'on essaie de régler ces questions, est difficile à imaginer pour une organisation, et encore plus à mettre en place.

Modèles financiers. En raison de la nature instable

du financement de la plupart des organisations, les employeurs du secteur continuent à focaliser leur attention sur des questions financières, parfois au détriment d'autres considérations également importantes – ce qui ne réduit pas les défis permanents auxquels font face les employeurs⁶. Il convient de souligner particulièrement le changement fondamental dans la nature des rapports entre les organisations et leurs principaux bailleurs de fonds qui sont, la plupart du temps, les gouvernements fédéral et provinciaux. Ces dix dernières années, on s'est éloigné du modèle consistant à accorder directement un financement de base et on a introduit des valeurs du secteur privé (p. ex., concurrence, diversification, entrepreneuriat, innovation, accent sur la rentabilité), lesquelles ont toutes eu un impact majeur sur la capacité des organisations communautaires à remplir leur mandat (Scott, 2003).

Le fait de devoir à la fois se consacrer au financement et gérer des crises immédiates a empêché les dirigeants des organisations communautaires d'adopter une approche plus holistique pour la gestion RH. Les employeurs sont tellement enchaînés par la tyrannie de l'immédiat que les baby-boomers hautement qualifiés ne font pas partie de leurs préoccupations, et certainement pas en tant que bassin d'éventuels employés compétents. Très peu de directeurs généraux et de conseils d'administration prennent le temps d'étudier à fond la situation de leur organisation, ce qui leur permettrait d'adopter une approche plus réfléchie pour tous les aspects de la planification (p. ex., sur les plans stratégique, des ressources humaines et des finances). Comme il a été souligné, le stress permanent associé à la gestion des crises opérationnelles a une incidence sur la rétention des employés actuels, et constituerait également un facteur à prendre en compte pour le recrutement et la rétention des travailleurs en fin de carrière qui changent de secteur⁷.

L'amalgame de modèles opérationnels désuets, la préoccupation « pathologique » au sujet des questions financières, ainsi que l'absence de planification de la main-d'œuvre, font en sorte qu'on ne peut pas aisément discerner la rentabilité du

recrutement de la cohorte des baby-boomers hautement qualifiés. Alors que tant d'éléments sont fluctuants, une organisation ne peut pas élaborer à son sujet une proposition de valeur en vue de faire valoir les possibilités de travail qu'elle offre.

Le point de vue des travailleurs actuels

On traite souvent en même temps des organisations communautaires et de leurs travailleurs actuels; toutefois, aux fins de cette analyse, il est utile de les considérer séparément, ne serait-ce que pour se poser cette question : « Comment la main-d'œuvre communautaire actuelle acceptera-t-elle l'arrivée des travailleurs en fin de carrière qui changent de secteur? » Cette formulation met en lumière d'autres enjeux liés à l'intégration et qui découlent de notre hypothèse de base.

Étant donné que la transition de secteur ne s'est pas produite à grande échelle, la recherche ne s'est pas beaucoup penchée sur l'intégration des baby-boomers hautement qualifiés au secteur communautaire. Ce que l'on sait, c'est que les organisations du secteur sont caractérisées, selon les termes d'un informateur clé, par des emplois précaires : on retrouve beaucoup d'emplois à temps partiel, et de postes pour lesquels on offre de bas salaires et peu ou pas d'avantages sociaux. Les syndicats et les associations qui représentent les travailleurs occupant un emploi dans ce qu'on appelle le secteur des services sociaux (qui comprend les employés du secteur communautaire) essaient de remédier à l'insécurité qui prévaut dans ces emplois. Ils ont marqué des points auprès des employeurs des secteurs public et privé qui ont créé un plus grand nombre d'emplois à temps plein assortis de meilleurs avantages sociaux, et ils poursuivent leurs efforts auprès des employeurs du secteur communautaire.

Pour les travailleurs actuels, on peut penser que l'incertitude causée par la précarité des emplois, conjuguée à l'ignorance de l'impact qu'entraînerait l'arrivée dans leurs milieux de travail d'employés changeant de secteur à la fin de leur carrière, serait

6. Cf. Vancouver Foundation, 2009. Cette étude examine les répercussions de la récente crise économique sur le secteur communautaire en Colombie-Britannique.

7. Cf. la section précédente.

source de préoccupations et d'appréhensions, notamment :

Possibles pertes d'emploi. Les baby-boomers pourraient être perçus comme des travailleurs plus compétents, capables de mieux accomplir les tâches, et cela, d'une façon plus rapide. Ils ont une grande expérience de l'action au niveau stratégique et ont établi des rapports étroits avec les gouvernements ou avec le monde des affaires durant leurs emplois précédents. Ils ont une expérience de l'intervention directe dans les secteurs public et privé (des secteurs avec lesquels le secteur communautaire cherche à nouer des liens pour obtenir un financement et un appui), ce qui sera un atout pour les fonctions qu'ils exerceront dans le secteur communautaire.

Un grand nombre de personnes ont été recrutées dans le secteur communautaire parce qu'elles étaient efficaces : capables de travailler dur, pendant de longues heures, et de mener à bien leurs tâches. On ne les a pas embauchées pour être des stratèges, mais au fil du temps, lorsqu'elles ont accédé à des postes supérieurs, on s'attendait à ce qu'elles deviennent des stratèges. Certaines ont réussi; d'autres non, mais elles ont néanmoins été placées à la tête des organisations. Pour ces personnes, l'arrivée des travailleurs passant au secteur communautaire à la fin de leur carrière pourrait constituer une menace.

Incertitude au sujet de l'impact qu'aura l'afflux de baby-boomers hautement qualifiés sur les salaires et avantages sociaux du secteur. Beaucoup de travailleurs en fin de carrière qui changent de secteur choisissent le secteur communautaire, non parce qu'ils ont besoin de travailler, mais parce qu'ils désirent relever de nouveaux défis et œuvrer pour des causes qui sont importantes à leurs yeux. Ces travailleurs reçoivent peut-être une pension complète ou partielle. Ils sont peut-être prêts à accepter un salaire plus bas ou un poste de bénévole, ce qui pourrait éroder les échelles salariales du secteur. Ou encore, étant donné leur intérêt bien connu pour la justice sociale, les baby-boomers n'accepteront peut-être pas la précarité des emplois du secteur et militeront en faveur de l'amélioration des salaires et des avantages sociaux. Une certaine forme de changement semble inévitable; que cela se produise

à l'avantage ou au détriment des travailleurs actuels, c'est ce qu'on ignore encore.

Crainte d'un choc culturel majeur entre les travailleurs actuels et les transfuges des autres secteurs. La recherche suggère que les gens ont choisi un emploi rémunéré dans les organisations communautaires parce qu'ils veulent accomplir un travail qui profite à la société et qui leur permet d'être au service d'une mission. Les employés actuels ne savent pas bien pourquoi les baby-boomers des secteurs public et privé choisiraient maintenant de travailler dans « leur » secteur. On croit souvent que les employés des secteurs public et privé possèdent des valeurs différentes; en particulier, on a réduit les différences entre les valeurs du secteur privé et celles du secteur communautaire à la différence entre une orientation centrée sur la rentabilité et une orientation centrée sur les individus.

Disparition des possibilités de promotion. Les gens qui font déjà partie du secteur peuvent craindre de perdre leurs chances de promotion si les employeurs cherchent à recruter des travailleurs en fin de carrière qui changent de secteur. Les employés du secteur qui s'attendent à un tel changement pourraient commencer à se chercher un emploi ailleurs afin de prévenir le coup. Ironiquement, cela pourrait entraîner la perte du genre de compétences et d'expertise que cherchent à développer les employeurs communautaires en recrutant les baby-boomers hautement qualifiés.

Au lieu d'être axés sur l'exécution des tâches, les emplois du secteur pourraient consister à superviser le travail accompli par une main-d'œuvre mixte d'employés rémunérés et non rémunérés. La question des relations entre bénévoles et employés est un sujet épineux dans beaucoup de milieux de travail communautaires, et les débats gagneront en intensité au fur et à mesure que grandira l'intérêt pour le concept de milieux de travail mixtes. Avec ce genre de modèle, la nature du travail rémunéré dans les organisations communautaires pourrait changer de façon drastique – les travailleurs actuels pourraient être mutés, ou encore on pourrait exiger que ceux qui travaillent depuis des dizaines d'années apprennent de nouvelles compétences afin de

conserver leur emploi. Les emplois du secteur communautaire pourraient de plus en plus consister à gérer une main-d'œuvre mixte et à relever différents défis inhérents à ce modèle afin de répondre aux attentes des employeurs et des employés.

En plus des craintes mentionnées ci-dessus, les travailleurs actuels peuvent entretenir d'autres idées erronées ou des préjugés au sujet des travailleurs plus âgés, attitude reliée à l'« âgisme ». Bien que cette situation ne soit pas exclusive aux travailleurs actuels des organisations communautaires, elle n'est pas sans conséquence. Les questions afférentes à l'âgisme sont semblables à celles exposées plus tôt concernant le point de vue des employeurs, mais l'angle est légèrement différent :

- Manque de connaissances : Les travailleurs en fin de carrière qui passent au secteur communautaire auront besoin de soutien alors qu'ils s'efforceront de comprendre les systèmes technologiques. Il y aura peut-être des attentes à l'endroit des travailleurs actuels afin qu'ils aident les nouvelles recrues (p. ex., assumer leurs responsabilités lorsqu'un échéancier doit être respecté).
- Besoin de formation : Les travailleurs actuels devront offrir ou soutenir la formation des travailleurs en fin de carrière qui changent de secteur.
- Capacité cognitive : Les travailleurs plus âgés ne voudront pas ou ne pourront pas apprendre les processus et systèmes organisationnels; ils chercheront plutôt à imposer aux organisations communautaires ceux qu'ils utilisaient dans les secteurs public et privé.
- En fin de compte, les travailleurs actuels peuvent croire que le recrutement de travailleurs en fin de carrière qui changent de secteur accroîtra sans aucun doute leurs responsabilités, alors que leur charge de travail est déjà lourde.

Le point de vue des intermédiaires du marché du travail

Comme il a été souligné précédemment, le secteur communautaire est caractérisé par de petites organisations qui ont entre elles peu de liens officiels, qui offrent une vaste gamme de programmes, et au sein desquelles on retrouve une grande variété de professions. En raison de ce manque d'homogénéité, il est très difficile de définir le secteur. En outre, cette diversité incroyable peut aussi être une source d'obstacles pour les travailleurs en fin de carrière qui désirent effectuer la transition vers les organisations communautaires.

Lorsqu'on prend connaissance des points de vue variés des intermédiaires du marché du travail, on comprend mieux les défis inhérents à l'élaboration de stratégies intersectorielles et intrasectorielles visant à recruter dans les organisations communautaires les travailleurs en fin de carrière provenant d'autres secteurs. Parmi ces défis, on retrouve :

- *Des cadres législatifs dépassés dont les éléments n'incitent pas les travailleurs plus âgés à participer au marché du travail en général, et spécifiquement au marché du travail du secteur communautaire.*
Un certain nombre d'aspects du système de pension gouvernementale, ainsi que des aspects du système de sécurité sociale et du système fiscal, ont un effet dissuasif sur les travailleurs plus âgés qu'ils n'incitent pas à continuer à travailler et à profiter des possibilités de flexibilité et de retraite graduelle. Parmi les mesures dissuasives, on retrouve :
 - Les dispositions concernant la retraite obligatoire dans les secteurs de compétence fédérale
 - Le manque de transférabilité des régimes de pension
 - Le fait que le système fiscal ne reconnaît pas la contribution aux organisations bénévoles
 - La clause de cessation du travail du Régime de pensions du Canada (RPC)

- L'interdiction des cotisations au RPC sur le revenu d'emploi lorsqu'une personne commence à toucher une pension de retraite du RPC
- Les dispositions visant la récupération du supplément de revenu garanti (Groupe d'experts sur les travailleurs âgés, 2008, p. 54 à 65)

Les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux doivent entreprendre et mettre en œuvre des changements dans les programmes et les politiques afin qu'ils soient plus inclusifs, qu'ils offrent plus de choix et de flexibilité aux gens pour leur permettre d'atteindre un équilibre entre le travail et la retraite, et qu'ils augmentent la participation des travailleurs plus âgés au marché du travail.

- *Dans le secteur, les capacités RH ne sont pas les mêmes pour toutes les organisations.*
La plupart des organisations communautaires ont un effectif restreint, les emplois communautaires étant concentrés dans un petit nombre d'organisations plus importantes. Lorsque se présentent des possibilités telles que le recrutement des baby-boomers hautement qualifiés des autres secteurs, ce sont souvent ces importantes organisations, qui disposent de plus de ressources, qui sont en mesure d'en profiter. Est-ce que cette situation pourrait contribuer à une sorte de sélection naturelle entre les organisations, alors que celles que l'on considère « riches » s'enrichiront encore davantage, tandis que les organisations « pauvres » s'appauvriront et peut-être disparaîtront? Lorsqu'on cherche à déterminer comment on peut tirer profit des possibilités de recrutement des travailleurs en fin de carrière qui veulent changer de secteur, il pourrait être souhaitable d'adopter une approche pour tout le secteur afin que toutes les organisations intéressées, quelles que soient leur taille ou leurs capacités RH, puissent profiter de ces possibilités.

- *Crise d'identité du secteur.*
Le secteur communautaire est bien connu, mais on ne le connaît pas bien. La plupart des Canadiens ont des rapports avec des organisations du secteur (p. ex., organisations sportives pour les enfants, groupes communautaires); toutefois, seulement un faible pourcentage de la population canadienne pourrait définir le secteur et expliquer pourquoi un groupe d'organisations si diversifiées constitue un secteur du marché du travail. Ceux qui n'œuvrent pas dans le secteur ne savent pas vraiment ce qu'il est, ce qu'il fait, ni les raisons pour lesquelles il est important. La diversité qui permet aux organisations du secteur de soutenir toutes les facettes de la société canadienne fait en sorte qu'il est difficile de définir pour le secteur une identité, un message ou une position, non seulement lorsqu'on veut s'adresser aux clientèles externes, mais aussi lorsqu'on veut rejoindre les employeurs et les employés qui constituent le secteur.
Ce dilemme est encore amplifié lorsque le secteur se définit lui-même en fonction de ce qu'il n'est pas (le secteur « sans but lucratif »), plutôt qu'en fonction de ce qu'il est.
- *Le secteur n'est pas encore pleinement désireux de profiter des possibilités (assorties de défis) qu'offrent les travailleurs en fin de carrière voulant changer de secteur.*
Tant que les organisations du secteur ne comprendront pas les enjeux et les possibilités, et tant qu'on n'aura pas fait des efforts en vue d'élaborer une stratégie pour tout le secteur, il ne sera pas possible de réaliser une analyse exhaustive de rentabilité afin de définir la proposition de valeur à l'attention des baby-boomers hautement qualifiés pour les inciter à s'engager dans le secteur. Les organisations ne pourront pas non plus élaborer leur propre proposition de valeur (en s'inspirant de celle de leur organisation-cadre).

- *Absence de dialogue intersectoriel soutenu au sujet des besoins relatifs au marché du travail du secteur communautaire.*

Lorsqu'on s'intéresse à des possibilités d'une telle envergure, pour réussir il est essentiel que les secteurs collaborent aux niveaux local, régional et national. L'impact de la retraite des baby-boomers hautement qualifiés se fait sentir dans chaque secteur, et pourtant aucune action concertée n'a été menée afin de réunir les secteurs pour commencer à réfléchir aux possibilités intersectorielles qui se présentent. Ce genre de dialogue pourrait contribuer à une réorganisation fondamentale du secteur lui-même, dont l'impact serait semblable au type de restructuration opérationnelle qui a été suggéré au niveau organisationnel (cf. section « Facteurs opérationnels et structurels »). Le dialogue intersectoriel pourrait également favoriser des discussions franches concernant d'autres enjeux que doit relever le secteur communautaire – par exemple, les préoccupations grandissantes des organisations au sujet de leurs efforts pour recruter et former des employés, lesquels sont ensuite embauchés par des employeurs des secteurs public et privé qui offrent de meilleurs salaires et avantages sociaux.

- *On ne connaît pas bien les travailleurs en fin de carrière qui pourraient changer de secteur, et on ne sait pas comment les recruter et les intégrer aux organisations communautaires.*

La discussion de la section 2 souligne certaines difficultés qui se posent lorsqu'on essaie de quantifier et de décrire la cohorte des baby-boomers hautement qualifiés. Les données relatives au recensement et au marché du travail dressent un portrait partiel de cette cohorte, mais elles ne fournissent pas de renseignements psychographiques qui lui sont spécifiques. Bien qu'on puisse tirer des déductions, on ne peut se prononcer de façon définitive sur les baby-boomers hautement qualifiés : qui ils sont, où ils sont, ce qu'ils désirent et ce qu'ils sont susceptibles de faire. Il nous manque également des connaissances sur la récente récession et sur son impact sur les baby-boomers hautement qualifiés et sur les organisations du secteur communautaire. Un programme permanent de recherche au sujet des enjeux clés, qui serait mené par un réseau d'établissements d'enseignement postsecondaires et d'organisations consacrées à la recherche, permettrait au secteur de : 1) mieux définir qui sont les travailleurs en fin de carrière qui pourraient changer de secteur; 2) confirmer leurs besoins et leurs intentions relativement au marché du travail; 3) observer et analyser leurs mouvements (p. ex., la transition des travailleurs des secteurs public et privé vers le secteur communautaire); 4) planifier de façon proactive pour leur permettre d'apporter une contribution significative au secteur.

4 Questions stratégiques

Après avoir synthétisé et analysé la recherche précédente, au moins six ensembles de questions ont surgi pour encadrer des échanges constructifs en vue de vérifier l'hypothèse de base, soit « les baby-boomers hautement qualifiés représentent un bassin potentiel de main-d'œuvre, rémunérée ou non, pour le secteur communautaire » :

1. Comment peut-on aider les baby-boomers hautement qualifiés à faire des choix éclairés au sujet de la transition vers le secteur communautaire? Quelles mesures pourrait-on prendre pour que les travailleurs en fin de carrière qui pourraient changer de secteur connaissent les possibilités qui s'offrent à eux, et qu'ils soient désireux de faire la transition vers le secteur communautaire? Comment pourrait-on mettre en place de telles mesures?
2. Que veut dire intégrer efficacement aux milieux de travail communautaires les baby-boomers hautement qualifiés? Comment peut-on créer des environnements où cette intégration sera réussie? Peut-on réaliser cela de manière à ce que chacun soit gagnant, tant les organisations que les personnes?
3. Comment inciter les organisations communautaires à redéfinir leur philosophie organisationnelle et à commencer à penser autrement au sujet des stratégies de la main-d'œuvre? S'agit-il d'effectuer une analyse de rentabilité qui soit irréfutable? S'agit-il de réaliser qu'il est urgent de changer d'approche? S'agit-il d'adopter des mesures incitatives?
4. Certains informateurs clés ont affirmé qu'il fallait opérer un changement structurel dans le secteur communautaire, plaidant qu'il est impossible de réaliser des progrès importants sans renouveler le modèle des organisations communautaires. Qu'est-ce qui doit être changé? À quoi ressemblerait un modèle organisationnel redéfini? Quelles en sont les composantes et les suppositions? Comment peut-on concrétiser ces nouveaux modèles?
5. Comment les points de vue doivent-ils évoluer chez les autres parties qui s'intéressent tout particulièrement à cette proposition? Par exemple, chez les baby-boomers hautement qualifiés? Au niveau sectoriel? Au niveau syndical? Au niveau intersectoriel? Au niveau gouvernemental?
6. Concernant la contribution significative des travailleurs en fin de carrière, quelles sont les meilleures pratiques dans le secteur, dans d'autres secteurs, et dans d'autres provinces ou territoires? Comment pouvons-nous fonder notre travail sur ces activités et les adapter d'une manière plus générale pour les organisations du secteur communautaire?

5 Consultation avec les intervenants et recommandations

Dans la Phase II de ce projet, le Conseil RH a tenu une consultation d'une journée à l'Hôtel Lord Elgin, à Ottawa, le 23 mars 2010. Cette séance visait à recueillir les commentaires et suggestions des informateurs clés au sujet des questions et des préoccupations soulevées aux sections 3 et 4 de ce document, en guise de prélude à l'élaboration de stratégies viables pour passer à l'action.

- Hilary Amit – C.A. du Conseil RH
- Laurel Benson – Volunteer Calgary
- Susan Carter
- Eldon Emerson – Fondation Muttart / C.A. du Conseil RH
- Charles Feaver – youngretired.ca
- Michelle Gauthier – Imagine Canada
- Maureen Kellerman – membre du personnel du Conseil RH
- Colleen Kelly – Vantage Point
- Don Lapierre – Bénévoles Canada
- Bruce MacDonald – Grands Frères Grandes Sœurs du Canada
- Ruth Mackenzie – Bénévoles Canada
- Amanuel Melles – Centraide
- Simone Powell – Agence de la santé publique
- Liz Rootham – RHDCC
- Liz Sauter
- Susan Tolton – RHDCC
- Lynne Toupin – membre du personnel du Conseil RH
- Leslie Wright – Novita Enterprises
- Marnie Ziegler – Société Elizabeth Fry

Gayle Farrell et Bohdan Zajcew, de Siena Consulting, ont animé la consultation.

Le programme de la journée a commencé par une analyse situationnelle mettant en lumière les résultats présentés à la section 3 de ce document. Les participants ont ensuite effectué une analyse macro-environnementale, en examinant les facteurs, tendances et courants (politiques, économiques, socioculturels et technologiques) qui ont une incidence possible sur l'hypothèse de base du projet. On a ensuite révisé les six questions stratégiques présentées à la section 4. Au fil des discussions, une septième question a été formulée par les participants qui jugeaient qu'elle méritait réflexion :

Comment les organisations communautaires qui sont intéressées à cette possibilité peuvent-elles rejoindre les travailleurs en fin de carrière qui changent de secteur? Où peuvent-elles se faire entendre?

Les questions précitées ont encadré les discussions en petits groupes de quatre à six participants, et qui se sont déroulées en deux séances de 45 minutes chacune. Après chacune de ces deux séances, une séance plénière a réuni tous les participants pour leur permettre de présenter la substance des discussions en petits groupes. Après la deuxième séance plénière, la discussion s'est tenue à l'échelle de tout le groupe en vue d'élaborer des stratégies durables. Cette discussion était encadrée par trois ensembles de questions :

1. Quelles sont les questions que nous ne nous posons pas au sujet du recrutement des baby-boomers hautement qualifiés pour le secteur communautaire? Jusqu'à maintenant, qu'est-ce qui manque à ce tableau? Quels sont les éléments qui nous échappent? Que devons-nous clarifier? À quel niveau supérieur de réflexion devons-nous arriver?
2. Sur quoi devons-nous porter immédiatement notre attention pour aller de l'avant?
3. Si nous étions assurés du succès, quelles étapes audacieuses pourrions-nous choisir?

La discussion très animée, qui a duré

90 minutes, a permis de générer une foule d'idées et de suggestions.

Après cette consultation, la Phase III du projet a été lancée. Les animateurs ont révisé la recherche de la Phase I, ainsi que les rapports tirés des séances en petits groupes et des séances plénières lors de la consultation de la Phase II, et ils ont déterminé les principaux thèmes, idées et recommandations. Après avoir poursuivi la discussion, et effectué une synthèse et une analyse, six recommandations finales ont été produites :

1 Afin de permettre aux travailleurs plus âgés d'apporter une contribution significative au marché du travail en général, et spécifiquement au marché du travail du secteur communautaire, il est recommandé de tenir un forum intersectoriel réunissant des représentants des secteurs privé, public et communautaire, ainsi que des syndicats, afin de commencer à traiter des enjeux relatifs à la transition de carrière (p. ex., où recruter les travailleurs en fin de carrière qui changent de secteur; les stratégies pour un recrutement réussi; les obstacles courants au recrutement et la façon de les surmonter; comment préparer les organisations à intégrer les nouveaux travailleurs; les stratégies de transition efficaces; etc.) et au transfert des compétences (p. ex., la planification stratégique de la main-d'œuvre du secteur communautaire, y compris les besoins actuels et futurs en matière de compétences, et les descriptions d'emploi novatrices; l'adéquation entre les compétences acquises dans d'autres secteurs et celles nécessaires dans le secteur communautaire; les besoins de formation et la capacité cognitive; la planification de la relève et la rétention des connaissances organisationnelles; etc.).

2 Afin de nouer des relations plus étroites entre les organisations du secteur communautaire et de les encourager à dialoguer, il est recommandé que soit créée pour tout le secteur une « organisation centrale » virtuelle où l'on pourra avoir facilement accès à des renseignements et à des conseils concernant la main-d'œuvre et d'autres enjeux pertinents. La création de cette organisation centrale et son hébergement sur le site Web du Conseil RH constitueraient un point de départ logique pour une telle initiative.

3 Afin de promouvoir les pratiques exemplaires et une approche novatrice au sujet du recrutement des travailleurs plus âgés dans le secteur communautaire, il est recommandé d'expérimenter en mettant en œuvre deux ou trois initiatives consacrées à la main-d'œuvre, assurant un suivi et établissant des rapports pendant les 24 à 36 premiers mois. Un intermédiaire du marché du travail qui aurait les connaissances et les ressources nécessaires dirigerait chaque initiative. Cet intermédiaire travaillerait avec deux organisations communautaires ou plus afin de tester les stratégies de la main-d'œuvre qui sont prometteuses. Par exemple : essai de modèles intégrés de la main-d'œuvre, comme celui développé par Vantage Point (Vancouver) où l'on retrouve un système unique faisant travailler côte à côte bénévoles et personnel rémunéré; adaptation du modèle finlandais « Aptitudes au travail » (où l'attention portée aux rapports entre la santé des employés et leur travail a permis d'améliorer la rétention des travailleurs qui prennent de l'âge); la « transition » vers la retraite et d'autres initiatives visant à concevoir de nouvelles descriptions d'emploi; et d'autres stratégies créatives en vue de soutenir et de faciliter la transition intersectorielle.

4 Afin d'encourager et de faciliter la transition intersectorielle des travailleurs plus âgés, il est recommandé que soit créés une série de trousseaux d'outils et d'ateliers pour les organisations communautaires, pour les travailleurs qui pourraient changer de secteur et pour d'autres parties intéressées, en vue d'aider au recrutement, à l'intégration et à la rétention des travailleurs en fin de carrière qui effectuent la transition vers les milieux de travail communautaires. On pourrait présenter dans une « organisation centrale » virtuelle les trousseaux d'outils, ainsi que les détails sur les ateliers, avec le calendrier.

5 Afin d'amener les employeurs des secteurs public et privé, ainsi que les travailleurs qui pourraient changer de secteur, à comprendre l'importance du travail dans le secteur communautaire, il est recommandé qu'une série d'initiatives de marketing soient entreprises en vue de sensibiliser les parties ciblées aux possibilités qu'on retrouve dans le secteur. On pourrait mener parallèlement une campagne de marketing afin de faire valoir aux organisations communautaires les possibilités offertes par les travailleurs plus âgés.

6 Afin de favoriser dans le secteur communautaire les prises de décisions basées sur des données probantes au sujet du recrutement des travailleurs plus âgés, il est recommandé que soient entreprises une série d'initiatives de recherche en vue de remédier au manque de connaissances cerné lors des précédentes phases de ce projet. Par exemple : broser un profil plus complet de la cohorte ciblée afin de mieux la connaître (particulièrement grâce à des données psychographiques de source canadienne); effectuer une recherche au sujet de l'impact de la récente récession économique sur les travailleurs en fin de carrière qui pourraient changer de secteur, ainsi que sur les organisations communautaires elles-mêmes; et réaliser des études longitudinales pour suivre les travailleurs qui effectuent la transition des secteurs public et privé vers le secteur communautaire.

Bibliographie

- Bénévoles Canada (2009). *Les baby-boomers – Vos nouveaux bénévoles, Guide d'introduction : Repenser l'approche de votre organisme pour susciter la participation des bénévoles baby-boomers*, Ottawa, Bénévoles Canada.
- Bonner, Leslie et Jessica Obergas (2009). *Nonprofit Leadership Development : A model for identifying and growing leaders within the nonprofit sector*, Pittsburgh, Pennsylvania, The Looking Glass Institute.
- Carter, Susan (octobre 2009). « La bénédiction boomer : Recruter et retenir dans le secteur communautaire les employés en fin de carrière », *Perspectives*, extrait de <http://www.hrcouncil.ca/tendances-enjeux/octobre2009.cfm>.
- Casner-Lotto, Jill (2007). *Boomers Are Ready for Nonprofits, But Are Nonprofits Ready for Them?*, États-Unis, Conference Board Inc.
- Casner-Lotto, Jill (2009). *A Perfect Match? How Nonprofits Are Tapping into the Boomer Talent Pool*, États-Unis, Conference Board Inc.
- Conference Board Inc. (2007). *Managing an Aging Workforce at Nonprofits*, États-Unis, Conference Board Inc.
- Conners, Deborah E. (2008). *Transforming 50+ Volunteering – A Literature Review and Strategy*, Ottawa, Bénévoles Canada.
- Conseil RH pour le secteur communautaire (2008a). *Vers une stratégie de la main-d'œuvre pour le secteur bénévole et communautaire, Résumé*, Ottawa, Conseil RH pour le secteur bénévole et communautaire.
- Conseil RH pour le secteur communautaire (2008b). *Vers une stratégie de la main-d'œuvre pour le secteur bénévole et communautaire au Canada, Rapport no 2, Résultats des sondages pancanadiens auprès des employeurs et des employés*, Ottawa, Conseil RH pour le secteur bénévole et communautaire.
- Conseil RH pour le secteur communautaire (2009a). *Au service d'une mission*, Ottawa, Conseil RH pour le secteur bénévole et communautaire.
- Conseil RH pour le secteur communautaire (2009b). *Vers une stratégie de la main-d'œuvre pour le secteur bénévole et communautaire au Canada, Rapport no 3, Recommandations*, Ottawa, Conseil RH pour le secteur bénévole et communautaire.
- Conseil RH pour le secteur communautaire (2009c). *Exploiter les talents des employés en fin de carrière, Analyse bibliographique*, Ottawa, Conseil RH pour le secteur bénévole et communautaire.
- Conseil RH pour le secteur communautaire (2010). *Transition des baby-boomers : Exploiter les talents des employés en fin de carrière*, Ottawa, Conseil RH pour le secteur communautaire.

- Friesen, Joe (25 février 2010). « Budgets, boomers and ticking time bombs », *The Globe and Mail*, extrait de <http://www.theglobeandmail.com/news/>.
- Gerteis, Margaret (2004). *Reinventing Aging : Baby Boomers and Civic Engagement*, Cambridge, Massachusetts, Harvard School of Public Health, MetLife Foundation Initiative on Retirement and Civic Engagement.
- Groupe d'experts sur les travailleurs âgés (2008). *Rapport Soutien et engagement des travailleurs âgés dans la nouvelle économie*, Ottawa, Ressources humaines et Développement des compétences Canada.
- Hall, Michael, David Lasby, Steven Ayer et William D. Gibbons (2009). *Canadiens dévoués, Canadiens engagés : Points saillants de l'Enquête canadienne de 2007 sur le don, le bénévolat et la participation*, Ottawa, Imagine Canada.
- Holme, Richard et Phil Watts (2000). *Making Good Business Sense*, World Business Council for Sustainable Development, extrait de <http://www.wbcscd.ch>.
- Kelly, Colleen et Virginia Brown (2010). « First it's about the people. All the people », *The Philanthropist*, volume 23.1, pages 31-35.
- Moen, Phyllis (2007). « Not So Big Jobs and Retirements : What Workers (and Retirees) Really Want », *Aging Workforce*, volume XXXI, no I, pages 31-36.
- Renaissance Fifty Plus (2008). *Engaging 50+ Volunteers : A Resource Guide for Agencies*, Ottawa, Centre catholique pour immigrants.
- Scott, Katherine (2003). *Le financement, ça compte : l'impact du nouveau régime de financement au Canada sur les organismes bénévoles et communautaires à but non lucratif*, Ottawa, Conseil canadien de développement social.
- Statistique Canada (2006). *Recensement de la population de 2006*, Ottawa, ministère de l'Industrie, extrait de <http://www.12statcan.ca/census/2006>.
- Statistique Canada (2009). *Compte satellite des institutions sans but lucratif et du bénévolat 2007*, de catalogue 13-015-XWF, Ottawa, ministère de l'Industrie.
- Vancouver Foundation (2009). *Weathering the Storm : A survey of non-profits and charities in British Columbia, Vancouver*, Vancouver Foundation.

Conseil RH pour le secteur
communautaire