



# Transition des baby-boomers :

## Exploiter les talents des employés en fin de carrière

*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: 978-1-926754-02-4

*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
Ce que la documentation nous révèle	5
Ce que le sondage nous révèle	9
Observations et conclusion	14
Annexe	16
Ouvrages cités	26

# 1 Introduction

---

On se préoccupe de plus en plus des défis auxquels fait face le secteur bénévole et 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.

Source:  
*Vers une stratégie de la main-d'œuvre pour le secteur bénévole et communautaire au Canada,*  
rapport no 1.

Dans tous les secteurs (public, privé et communautaire), on discute et on spéculé beaucoup au sujet du grand nombre de baby-boomers<sup>1</sup> qui approchent de l'âge de la retraite : Que se passera-t-il lorsqu'un nombre plus élevé que jamais de personnes quitteront la main-d'œuvre? Connaîtrons-nous une pénurie de travailleurs qualifiés et possiblement un manque de leaders? À quoi ressemblera la retraite pour les baby-boomers? Où investiront-ils leur temps et leurs talents?

Ces questions sont vitales pour tous les secteurs, et elles sont particulièrement importantes pour les quelque 69 000 organisations communautaires du Canada qui emploient du personnel rémunéré. En effet, les employeurs du secteur communautaire doivent déjà relever des défis majeurs pour le recrutement d'employés qualifiés.

En 2008, le Conseil RH pour le secteur communautaire (Conseil RH) a réalisé une étude d'envergure sur les besoins du secteur en ressources humaines. Selon les résultats du sondage pancanadien effectué auprès des employeurs communautaires :

- Près de la moitié (47,1 %) des employeurs qui avaient procédé à du recrutement (au cours des 12 derniers mois) ont indiqué qu'il avait été « difficile » ou « très difficile » pour leur organisation de recruter du personnel qualifié.
- C'est en santé et services sociaux que les employeurs ont été les plus nombreux (54,8 %) à mentionner qu'il avait été difficile de recruter du personnel rémunéré qualifié.
- Les organisations importantes comptant 100 employés ou plus sont celles qui ont rapporté le plus de difficulté (60,5 %), comparativement aux organisations de taille moyenne comptant de 11 à 99 employés (54,1 %) et aux petites organisations comptant de 1 à 10 employés (42,7 %).
- Pour ce qui est du recrutement des professionnels, environ le quart de toutes les organisations ont mentionné qu'il avait été difficile de recruter du personnel rémunéré qualifié.

---

1. Il existe différentes définitions du terme « baby-boomer », mais ce terme désigne généralement une personne née pendant le boom des naissances qui a suivi la Seconde Guerre mondiale, soit dans les années 1946 à 1964. Au Canada, Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDC) souligne qu'environ 10 millions de Canadiens sont dans cette tranche d'âge. (Nota : RHDC définit les baby-boomers comme les « personnes nées entre 1946 et 1964 ».) Il est important de se rappeler qu'il est malaisé de généraliser au sujet d'un groupe démographique qui s'étend sur près de vingt ans.

D'autres recherches sur le secteur communautaire dressent un tableau semblable. En 2007, Imagine Canada a réalisé une étude auprès de 32 dirigeants d'organisations de tous les domaines du secteur communautaire canadien, et 70 % d'entre eux ont souligné que leur plus important défi était de recruter du personnel qualifié (Zarinpoush et Hall, 2007). Les consultations provinciales menées ces dernières années auprès des organisations communautaires ont également cerné des préoccupations au sujet des pénuries de personnel qualifié.<sup>2</sup>

En 2007, L. Toupin et B. Plewes ont exploré les imminentes transitions vers les postes de leadership dans le secteur communautaire. Elles ont souligné la vulnérabilité particulière du secteur en matière de leadership. Non seulement la grande majorité des leaders communautaires sont issus de la génération des baby-boomers, mais les structures organisationnelles horizontales de beaucoup d'organisations communautaires font en sorte que, le plus souvent, il y a peu de postes de cadres intermédiaires, alors que ces cadres représentent un bassin de futurs cadres supérieurs. Par ailleurs, beaucoup de cadres moyens sont également des baby-boomers et ils approchent eux aussi de l'âge de la retraite.

Le secteur communautaire est certainement préoccupé par le marché du travail serré et par la forte concurrence pour recruter des employés qualifiés, ainsi que par la perte des connaissances organisationnelles et des leaders compétents qui suivra le départ à la retraite des baby-boomers. Toutefois, certains voient aussi une occasion stratégique : la retraite des baby-boomers des autres secteurs représente pour le secteur communautaire un bassin potentiel de nouveaux employés hautement qualifiés.

## Une expérience menée aux États-Unis

Aux États-Unis, il existe déjà un grand intérêt pour la transition vers les secteurs communautaire ou public des employés qui sont en fin de carrière

ou à leur retraite, et on cherche à comprendre et à aider ces employés. Une étude réalisée en 2005 par MetLife Foundation/Civic Ventures, intitulée *New Face of Work Survey*, dévoile un intérêt considérable pour ce phénomène qu'on a depuis qualifié de « carrière bis<sup>3</sup> » [encore career], ou la poursuite d'un travail utile dans la seconde moitié de la vie. L'étude de suivi, *MetLife Foundation/Civic Ventures Encore Career Survey* (2008), est la première enquête nationale américaine qui a démontré que le phénomène « carrière bis » est plus qu'une idée séduisante. En fait, il est étonnant de constater qu'aux États-Unis beaucoup de baby-boomers cherchent un travail dont ils pourront tirer un revenu et qui donne un sens à leur vie tout en leur permettant d'améliorer la société, et la moitié des personnes âgées de 44 à 70 ans qui n'ont pas entamé une « carrière bis » désirent le faire. Plus de la moitié de ceux qui ont entamé une « carrière bis » (55 %) et les deux tiers de ceux qui se disent intéressés à le faire (64 %) affirment qu'ils sont motivés par le désir d'utiliser leurs compétences et leur expérience pour aider les autres. La majorité des employés qui poursuivent une « carrière bis » sont âgés de 51 à 62 ans et sont plus susceptibles d'être de sexe féminin, et la plupart ont fait carrière à titre de professionnels ou de gestionnaires.

Dans son équation du marché du travail, la recherche de MetLife Foundation/Civic Ventures a tenu compte tant de l'offre (les baby-boomers) que de la demande (les employeurs communautaires). Le sondage mené par ce groupe auprès des employeurs communautaires (2008) a révélé que l'intérêt pour les « travailleurs bis » est nourri par des préoccupations grandissantes concernant le recrutement de personnel talentueux et la gestion des pénuries de personnel qualifié. La plupart des organisations communautaires ont recruté récemment des « travailleurs bis » et elles y trouvent des avantages. Les organisations communautaires affichent toutefois des préoccupations à l'endroit des « travailleurs bis », mais une seule organisation sur quatre juge ces préoccupations « sérieuses ».

2. Cf., par exemple, les rapports du gouvernement de l'Alberta et des organismes suivants : en Colombie-Britannique, Government Non-profit Initiative, et Federation of Community Social Services of B.C.; au Québec, le Comité sectoriel de main-d'œuvre, économie sociale et action communautaire.

3. Il est important de souligner que la définition d'un « travailleur bis » [encore worker] n'entre pas du tout dans le cadre du projet de recherche du Conseil RH, car elle inclut la transition vers le secteur public (en plus de la transition vers le secteur communautaire).

Dans deux rapports, l'American Conference Board a exploré les répercussions qu'aura sur le secteur communautaire le départ à la retraite des baby-boomers. Le premier rapport, *Boomers Are Ready for Nonprofits, But Are Nonprofits Ready for Them?*, a conclu que des possibilités sans précédent s'offrent aux organisations communautaires capables d'exploiter les talents des baby-boomers qui délaissent les secteurs public et privé. Le rapport recense toutefois d'importants défis, notamment le manque d'options pour des conditions de travail souples, la faiblesse des réseaux sur lesquels peuvent compter les employeurs pour le recrutement, et le peu de voies d'accès au secteur pour les travailleurs plus âgés (Casner-Lotto, 2007).

Un rapport de suivi, intitulé *A Perfect Match? : How Nonprofits Are Tapping into the Boomer Talent Pool*, a fait état d'études de cas et d'un sondage auprès d'employeurs communautaires, de « transfuges sectoriels » (des gens âgés de 50 ans et plus qui avaient fait la transition vers un emploi communautaire) et de demandeurs d'emploi (aussi âgés de 50 ans et plus et qui envisageaient de faire la transition vers des emplois communautaires). Le rapport donne des conseils détaillés aux employeurs communautaires et aux employés potentiels. Bien que les transitions représentent un défi pour les employeurs et pour les nouveaux employés, le rapport a conclu que les employés s'épanouissent dans leur travail, tandis que leurs nouveaux employeurs profitaient d'une expertise fonctionnelle cruciale et de compétences en affaires (Casner-Lotto, 2009).

The Bridgespan Group a réalisé en 2009 une étude pour évaluer la possibilité de la transition de leaders du secteur à but lucratif vers le secteur communautaire. Les résultats ont démontré que 53 % des organisations communautaires sondées profitent sur leur équipe de haute direction d'une présence significative de leaders expérimentés du secteur à but lucratif; de plus, 42 % des DG sondés détiennent une expérience significative en gestion dans le secteur privé. Une expérience fonctionnelle est très recherchée lors du recrutement du personnel, même si l'on accorde également de l'importance à une bonne « complémentarité culturelle ».

Aux États-Unis, il convient de remarquer le nombre d'organisations intermédiaires qui sont en place pour soutenir la transition des employés vers le secteur communautaire. Certaines de ces organisations ont le mandat de favoriser les « carrières bis » en général; aux États-Unis, les groupes de réflexion communautaires (notamment de nombreux collèges communautaires américains et Civic Ventures) s'efforcent de créer des voies d'accès aux « carrières bis ». D'autres organisations recrutent activement et appuient les employés du secteur à but lucratif qui désirent faire la transition vers le secteur communautaire, et elles jouent également le rôle d'agences de placement pour les organisations communautaires (p. ex., The Bridgespan Group). Ces organisations intermédiaires offrent également la possibilité aux employeurs, aux employés potentiels et à ceux qui ont fait la transition de faire connaître les pratiques efficaces de transition en fin de carrière vers le secteur communautaire (cf., p. ex., [www.bridgestar.org](http://www.bridgestar.org) et [www.encore.org](http://www.encore.org)).

## Au sujet du projet *Exploiter les talents des employés en fin de carrière*

Pour étudier dans le contexte canadien la possibilité de recruter dans le secteur communautaire des travailleurs d'autres secteurs (employés en fin de carrière ou retraités), le Conseil RH a lancé le projet *Exploiter les talents des employés en fin de carrière*. Ce projet de recherche a exploré les facteurs qui pourraient influencer les professionnels et les gestionnaires des secteurs public et privé à rechercher dans le secteur communautaire un emploi rémunéré, soit à la fin de leur carrière, soit après avoir pris leur retraite.

Le projet comportait deux volets principaux :

1. Une analyse bibliographique portant sur la participation des travailleurs plus âgés au marché du travail (y compris les emplois de retraite); le genre d'emploi que préféraient les employés en fin de carrière et ceux qui avaient pris leur retraite; les tendances,

projets et préférences concernant la retraite; et le parcours de carrière des employés plus âgés, y compris la transition vers le secteur communautaire.

2. Un sondage a été mené auprès de 5 300 personnes (âgées de 45 ans et plus), des employés des secteurs public et privé et des personnes retraitées, afin d'évaluer leur intérêt à faire la transition vers un emploi rémunéré à temps plein ou à temps partiel dans le secteur communautaire, que ce soit à la fin de leur carrière ou après avoir pris leur retraite.

L'objet de ce rapport est de fournir aux organisations communautaires une vue d'ensemble des constatations du projet en vue de soutenir leurs activités de recrutement. Les constatations de la recherche peuvent également aider les réseaux communautaires et les organisations-cadres à élaborer des stratégies de développement de la main-d'œuvre prenant en compte les travailleurs des autres secteurs qui sont en fin de carrière ou qui ont pris leur retraite. En outre, le rapport peut présenter un intérêt pour les employés en fin de carrière ou à la retraite qui envisagent d'effectuer une transition vers le secteur communautaire.

## Remerciements

La Fondation canadienne pour le développement de carrière a préparé l'analyse bibliographique du projet *Exploiter les talents*.

SPR Associates Inc. a réalisé le sondage. L'équipe de SPR qui a participé au projet était dirigée par M. Ted Harvey, Ph. D., président et consultant principal de SPR, qui a été le directeur de l'ensemble de l'étude. M. le Professeur Morley Gunderson, Ph. D. (Université de Toronto), a fourni une expertise sur les enjeux liés au marché du travail; Mme la Professeure Marjorie Armstrong-Stassen, Ph. D. (Université de Windsor), a donné des conseils au sujet des emplois de retraite; tous deux ont contribué au plan du sondage et à l'ébauche

du rapport de l'étude. M. le Professeur Brent Rutherford, Ph D. (Université York), a participé à la conception de l'échantillon et à l'analyse statistique des résultats du sondage. Mme Marian Ficysz, directrice des sondages et des opérations à SPR, a géré le sondage en ligne ainsi que toutes les activités de collecte de données et les tabulations. Mme Lindsay Brunet, coordonnatrice de la recherche à SPR, a aidé au recrutement des employeurs et des autres organisations pour le sondage, et Mme Patricia Streich, Ph. D., consultante principale à SPR, a révisé l'ébauche du rapport final.

Au Conseil RH, les membres du comité consultatif du projet *Employés en fin de carrière* ont soutenu cette recherche par leurs suggestions et leurs conseils :

Susan Carter, Ottawa

Eldon Emerson, Edmonton

Charles Feaver, Winnipeg

Jean-Guy Fleury, Ottawa

Susan Little, Toronto

Linda Thorne, Edmonton

Marni Ziegler, Vancouver

# 2 Ce que la documentation nous révèle

La main-d'œuvre canadienne vieillit à un rythme soutenu, ce qui entraîne dans tous les secteurs des préoccupations pour l'avenir au sujet de la productivité, des pénuries de main-d'œuvre et des sources de personnel de remplacement.

Une analyse bibliographique a exposé le contexte et les enjeux du projet *Exploiter les talents des employés en fin de carrière*. Cette analyse documentaire comportait une description générale des thèmes suivants :

- la main-d'œuvre vieillissante du Canada
- les tendances relatives à l'âge de la retraite
- les raisons pour lesquelles les employés plus âgés demeurent sur le marché du travail et y retournent après leur retraite
- les préférences des employés en fin de carrière ou à la retraite relativement à leur participation au marché du travail.

## Une main-d'œuvre vieillissante<sup>4</sup>

La main-d'œuvre canadienne vieillit à un rythme soutenu, ce qui entraîne dans tous les secteurs des préoccupations pour l'avenir au sujet de la productivité, des pénuries de main-d'œuvre et des sources de personnel de remplacement. Pour la première fois, on compte autant de travailleurs canadiens âgés de plus de 40 ans que de travailleurs de moins de 40 ans. Le recensement de 2006 a révélé que 24 % de la main-d'œuvre était âgée entre 45 et 54 ans, et 12,7 % entre 55 et 64 ans (Statistique Canada, 2009). Ressources humaines et Développement des compétences Canada (s. d.) estime que, d'ici 2011, environ 41 % de la population active sera âgée de 45 à 64 ans, comparativement à 29 % en 1991. De plus, Statistique Canada prévoit un ralentissement de la croissance de la population active au cours des 25 prochaines années, en raison de la baisse du taux de natalité conjuguée au vieillissement de la population (Martel et coll., 2007). En considérant qu'en moyenne la durée de vie après 65 ans correspond à 19,1 autres années (17,2 pour les hommes et 20,6 pour les femmes), un employé en fin de carrière peut faire partie de la population active pendant encore de nombreuses années (Statistique Canada, 2004a). La main-d'œuvre vieillissante et le déclin de la population font en sorte que les travailleurs plus âgés constituent le plus important bassin de talents auquel peuvent puiser les employeurs.

4. Les études et les rapports sur la main-d'œuvre vieillissante se réfèrent à différents groupes d'âge pour définir les travailleurs « plus âgés » ou « vieillissants ». Par exemple, ce groupe d'âge est défini comme les « travailleurs âgés de 55 ans et plus » par le Groupe d'experts sur les travailleurs âgés, comme les « travailleurs âgés de 45 ans et plus » par Lowe (2007), et comme « les travailleurs âgés de 45 à 69 ans » par Schellenberg et Ostrovsky (2008). Les baby-boomers, qui sont de plus en plus nombreux à se joindre à la catégorie des « travailleurs plus âgés », comprennent généralement les travailleurs âgés de 45 à 64 ans.

# Réinventer la retraite

Les baby-boomers sont habitués à réinventer les différentes étapes de la vie et les conventions sociales. Alors que cette cohorte avance en âge, les baby-boomers remettent en question les idées préconçues au sujet du vieillissement et de la retraite. Ils redéfinissent la retraite. Pour beaucoup d'entre eux, la retraite ne signifie pas la fin d'un emploi rémunéré, mais plutôt un nouveau départ dans la vie. Lorsque l'âge de la retraite était fixé à 65 ans, l'espérance de vie était beaucoup moins longue; maintenant, les adultes de la génération des baby-boomers vivent plus longtemps, ils sont en meilleure santé et plus actifs que leurs prédécesseurs, et ils peuvent s'attendre à connaître encore de nombreuses années productives. La plupart d'entre eux sont également plus fortunés et mieux éduqués que les générations précédentes.

Le projet *Exploiter les talents des employés en fin de carrière* explore un aspect du nouveau visage de la retraite : la possibilité de faire une transition vers un autre secteur lorsqu'on est en fin de carrière ou à la retraite. Les constatations du projet aideront le secteur communautaire à comprendre quelles sont les possibilités et à anticiper les changements qu'on devra opérer dans le secteur communautaire en matière de pratiques RH.

## Tendances relatives à l'âge de la retraite

Les baby-boomers les plus âgés approchent maintenant de l'âge traditionnel de la retraite, 65 ans. En 2006, on comptait plus de 2 millions d'employés dans le groupe des 55 à 64 ans (Statistique Canada, 2009). La tendance récente était au départ anticipé à la retraite; toutefois, cette tendance s'est inversée alors que les baby-boomers sont de plus en plus nombreux dans la catégorie des travailleurs plus âgés. Les employés plus âgés sont moins nombreux à prendre leur retraite (selon la définition traditionnelle du mot « retraite », soit quitter définitivement la main-d'œuvre rémunérée – cf. encadré : Réinventer la retraite) et les recherches plus récentes révèlent que les employés demeurent dans la main-d'œuvre. Au Canada, l'âge moyen du départ à la retraite est maintenant de 62 ans (Schellenberg et Ostrovsky, 2008), une augmentation depuis 1999 alors que cet âge était de 60,1 ans pour les femmes et de 61,7 ans pour les hommes (Schetagne, 2001).

Dans *l'Enquête sociale générale, 2007*, on mentionne que Schellenberg et Ostrovsky ont découvert que parmi les préretraités qui sont « très certains » de l'âge auquel ils planifient prendre leur retraite, environ le tiers s'attend à quitter la population active avant l'âge de 60 ans, un autre tiers entre 60 et 64 ans, et le dernier tiers à 65 ans ou plus.

## Les employés plus âgés retournent au travail

Tandis que certains baby-boomers prennent leur retraite à un âge plus avancé, d'autres qui avaient quitté la main-d'œuvre rémunérée retournent au travail. La transition vers la retraite peut être complexe. Les retraités récents peuvent vivre une « lune de miel » pendant plusieurs mois ou quelques années mais, après cette période, il se peut qu'ils réévaluent leurs besoins et leurs priorités (Duchesne, 2004). Des études révèlent qu'un nombre significatif de retraités désirent réintégrer le marché du travail après quelques années (Projet de recherche sur les politiques, 2004).

*L'Enquête sociale générale, 2002* (Schellenberg et coll., 2005) a découvert que différentes caractéristiques avaient une incidence sur la probabilité d'un retour au travail après le départ initial à la retraite :

- **Sexe** – les hommes étaient légèrement plus susceptibles que les femmes de retourner au travail après avoir pris leur retraite
- **Santé** – les personnes dont l'état de santé était moyen ou mauvais étaient beaucoup moins susceptibles de retourner au travail que celles dont la santé était excellente
- **Âge** – les personnes qui avaient initialement pris leur retraite avant l'âge de 60 ans étaient plus susceptibles de retourner au travail que celles qui avaient pris leur retraite plus tard; les personnes qui avaient initialement pris leur retraite à l'âge de 60 ans ou plus tard étaient plus susceptibles de

travailler à temps partiel que celles qui avaient pris leur retraite avant 60 ans

- **Catégorie professionnelle** – les professionnels étaient les plus susceptibles de retourner au travail, suivis par les gestionnaires et les techniciens
- **Secteur** – les retraités des domaines de l'information, de la culture et des loisirs ainsi que de la construction étaient les plus susceptibles de retourner sur le marché du travail
- **Raison spécifique du départ à la retraite** – les personnes qui avaient pris leur retraite pour des raisons autres que financières, celles qui profitaient d'un programme d'encouragement à la retraite anticipée et celles qui avaient pris leur retraite parce qu'elles n'aimaient plus leur emploi étaient plus susceptibles de retourner au travail

L'étude a révélé que 22 % des retraités retournaient travailler parce qu'ils n'aimaient pas la retraite, et 19 % ont souligné les récompenses intrinsèques du travail (entre autres, des tâches stimulantes, des contacts sociaux et un sentiment d'accomplissement). En tout, 55 % ont donné au moins une de ces trois raisons non liées à l'aspect financier (Schellenberg et coll., 2005).

Selon une autre étude, la transition vers un nouvel emploi (un travail rémunéré après qu'une personne a pris sa retraite ou commence à percevoir des prestations de retraite) est plus courante chez les travailleurs qui ont fait des études universitaires, et chez ceux qui vivent dans des collectivités rurales ou de petites collectivités (Hébert et Luong, 2008).

## Raisons pour lesquelles les employés plus âgés continuent à travailler

Le Groupe d'experts sur les travailleurs âgés (2008) a constaté que la transition des Canadiens vers la retraite reflète les choix individuels concernant le style de vie, ainsi que le désir de continuer à travailler afin de maintenir un certain niveau de vie ou parce que le travail en soi est important sur le plan personnel. La recherche a démontré que les employés plus âgés continuent à travailler pour différentes raisons :

- s'engager envers d'autres personnes
- demeurer mentalement actifs
- avoir le sentiment que la vie a un but et un sens
- assurer un revenu
- mettre à profit ses compétences professionnelles et son expérience de vie

(BMO Groupe financier, 2004; MetLife Foundation/Civic Ventures, 2005; Pope, 2008)

## Préférences relativement à la participation au marché du travail

Une importante stratégie des employeurs en vue de garder leurs employés plus âgés (et d'accroître la productivité) consiste à leur accorder des accommodements pour satisfaire leurs préférences au travail. En se basant sur le sondage *Rethinking Work 2004*, Lowe (2007) a conclu que les employés plus âgés attachent plus d'importance à la conciliation travail-vie, aux avantages sociaux, et au sentiment de fierté et d'accomplissement qu'ils retirent de leur emploi (tandis que les employés plus jeunes attachent plus d'importance à l'avancement professionnel et aux congés prolongés).

Selon ce sondage, les travailleurs qui vivent un stress élevé ou une grande insatisfaction au travail prévoyaient prendre leur retraite plus tôt que leurs collègues favorisés d'une bonne conciliation travail-vie (Lowe, 2006). Une étude de Statistique Canada (Turcotte et Schellenberg, 2005) a démontré que les gestionnaires, les professionnels et les techniciens qui expérimentaient un grand stress au travail étaient beaucoup plus susceptibles de prendre leur



Pour en savoir davantage sur les régimes de travail souples (y compris des lignes directrices, des exemples de politiques et des liens vers d'autres ressources en ligne), consultez *infoRH* :

<http://hrcouncil.ca/info-rh/milieux-de-travail-travail-souples.cfm>.

retraite que les travailleurs qui disaient vivre peu de stress au travail. Une lourde charge de travail, des contraintes de temps, des exigences conflictuelles et le manque d'autonomie sont quelques-uns des facteurs de stress au travail qui ont été évalués dans cette étude.

Lowe (2006) a souligné l'importance de la qualité du travail pour garder les travailleurs plus âgés, y compris des facteurs tels qu'un horaire flexible, un travail à temps partiel, la possibilité d'apporter à la société une contribution utile, la possibilité qu'ont les employés d'effectuer un travail stimulant et intéressant qui correspond à leurs compétences et à leurs intérêts, et des milieux de travail peu stressants. Pour améliorer la qualité du travail, certains employés en fin de carrière désirent devenir travailleurs autonomes (Lowe, 2006; Projet de recherche sur les politiques, 2004).

Un rapport de Statistique Canada sur la rétention des travailleurs âgés (2004) met en évidence l'importance de mesures qui favorisent la conciliation travail-vie des employés en fin de carrière. Ce rapport souligne que 28 % des retraités auraient continué de travailler s'ils avaient pu travailler à temps partiel. Dans l'ensemble, la documentation sur les préférences relatives au travail démontre que le réaménagement des horaires de travail contribue à la conciliation travail-vie des employés plus âgés, et cela, pour plusieurs raisons, notamment les responsabilités familiales, des problèmes personnels de santé, des capacités physiques ou un niveau d'énergie en baisse, et un intérêt à pratiquer des activités de loisirs.

On conçoit que les employés plus âgés qui décident de continuer à travailler (ou de retourner dans la main-d'œuvre rémunérée) trouvent attrayante la possibilité de prendre une retraite graduelle qui leur permet d'effectuer moins d'heures de travail. Les régimes de travail souples peuvent comprendre également le travail à partir de son domicile, ou la création de relations qui ne sont pas selon le type employeur-employé, mais plutôt selon le type employeur-consultant (Commongood Careers, n.d.).

## Changement de carrière des travailleurs plus âgés : possibilités pour le secteur communautaire

Les auteurs qui commentent le marché du travail ont avancé l'hypothèse que si la situation du marché du travail offrait de meilleures perspectives d'emploi, les employés plus âgés pourraient chercher à changer de carrière au lieu de quitter tout à fait le marché du travail. Par ailleurs, les employés qui n'aiment plus leur emploi pourraient choisir une nouvelle carrière afin d'accomplir un travail plus satisfaisant, plutôt que de prendre leur retraite (Schellenberg et coll., 2005). Les employés plus âgés qui veulent demeurer dans la population active auraient le choix entre changer d'emploi au sein de leur organisation, changer d'organisation au sein de leur secteur, ou changer de secteur.

D'après certaines études, le fait « d'apporter sa contribution personnelle et d'aider les autres » gagne en importance au fur et à mesure que les adultes vieillissent, car ils ont l'impression que leur vie a un but et un sens (Cohen, 2005). C'est pourquoi le secteur communautaire, dont les possibilités d'emploi sont associées à une mission à accomplir, est plus attrayant pour les adultes plus âgés. C'est en gardant à l'esprit ces facteurs que nous abordons les constatations de l'étude menée par le Conseil RH sur les employés en fin de carrière.

# 3 Ce que le sondage nous révèle

---

Les résultats du sondage font écho à ceux d'autres études qui démontrent qu'une majorité de répondants considèrent la retraite comme un point tournant de leur vie professionnelle, mais non un temps pour cesser de travailler.

L'objet de ce sondage était d'explorer différents facteurs qui pourraient inciter les professionnels et les gestionnaires, à la fin de leur carrière ou à leur retraite, à occuper un emploi rémunéré dans le secteur communautaire. Les objectifs spécifiques du sondage consistaient à :

- évaluer ce que savaient les retraités récents et les employés en fin de carrière d'autres secteurs au sujet des emplois et des carrières du secteur communautaire
- cerner les perceptions et les attentes relativement à la satisfaction au travail dans le secteur communautaire
- évaluer le degré d'intérêt à effectuer la transition vers un emploi dans le secteur communautaire
- déterminer les facteurs qui pourraient influencer la décision de travailler dans le secteur communautaire
- identifier les segments de la main-d'œuvre qui seraient plus ou moins susceptibles de faire la transition vers le secteur communautaire.

Au total, plus de 5 000 personnes ont répondu au sondage, en majorité des Canadiens anglophones; 85 % des répondants étaient âgés entre 45 et 65 ans, et 66 % étaient des gestionnaires ou des professionnels qui ont fait état d'un large éventail de compétences et d'expériences. La plupart des répondants travaillaient pour le gouvernement : 50 % pour un gouvernement provincial ou territorial, 12 % pour une administration municipale, et 18 % pour un organisme public. (Cf., en annexe A, les questions du sondage assorties d'un résumé des réponses obtenues.)

## La retraite constitue un point tournant dans la vie professionnelle

Les résultats du sondage font écho à ceux d'autres études qui démontrent qu'une majorité de répondants considère la retraite comme un point tournant de leur vie professionnelle, mais non un temps pour cesser de travailler. Pour diverses raisons, 57 % des répondants ont indiqué qu'ils projetteraient de continuer à travailler après leur retraite.

La plupart des répondants ont maintenu leurs projets de retraite en dépit de la récession. En fait, 62 % d'entre eux ont affirmé que le récent ralentissement économique n'avait pas modifié leur pensée sur l'emploi et sur la retraite. D'autres ont mentionné qu'ils prévoient maintenant rester plus longtemps au travail ou trouver un nouvel emploi à leur retraite. Les femmes et les répondants dont le revenu était plus bas étaient plus susceptibles d'avoir modifié leurs projets.

## La majorité des répondants prévoient chercher un nouvel emploi d'ici les 10 prochaines années

Les deux tiers (67 %) des répondants ont affirmé qu'ils envisageraient probablement activement un nouvel emploi ou une nouvelle carrière d'ici les 10 prochaines années. Cette perspective est plus immédiate pour les répondants âgés de 56 à 65 ans que pour ceux qui sont âgés de 46 à 55 ans.

Un grand nombre de répondants désirent un emploi où ils pourraient améliorer les choses. Lorsqu'on leur a demandé pourquoi ils pourraient envisager un nouvel emploi ou une nouvelle carrière, ils ont indiqué :

- pour contribuer à la société/collectivité (46 %)
- pour mieux utiliser mes compétences/connaissances (37 %)
- pour développer mes compétences/connaissances (35 %)
- je souhaite un changement (34 %)
- pour une augmentation de revenu (31 %)

## Les répondants ne connaissaient pas les possibilités d'emploi dans le secteur communautaire

Au total, 66 % de tous les répondants (et 60 % des répondants qui sont susceptibles d'envisager une nouvelle carrière d'ici les 10 prochaines années) ont déclaré qu'ils ne connaissaient pas les emplois du secteur communautaire avant d'être invités à répondre au sondage, ou qu'ils n'avaient pas envisagé de travailler dans ce secteur.

Toutefois, les répondants sont disposés à envisager de travailler dans le secteur communautaire; 64 % ont affirmé qu'ils pourraient activement envisager un nouvel emploi ou une nouvelle carrière dans le secteur communautaire d'ici les 10 prochaines années. Seulement 2 % des répondants qui pourraient chercher un nouvel emploi d'ici les 10 prochaines années ont mentionné qu'ils n'envisageraient pas un emploi dans le secteur communautaire. Ceux qui ont une expérience à titre de bénévole sont plus susceptibles d'avoir envisagé la possibilité de travailler dans le secteur communautaire.

## Certains répondants ne voyaient aucun obstacle à travailler dans le secteur communautaire

Plus du quart (27 %) des répondants ne voyaient aucun obstacle à travailler dans le secteur communautaire. Toutefois, près de la moitié des répondants (47 %) croyaient que la rémunération et les avantages sociaux inadéquats constitueraient un obstacle à un emploi communautaire. Ce facteur était moins important pour les répondants plus âgés, et plus important pour les répondants qui avaient révisé leurs projets de retraite ou d'emploi en raison de la récession. Environ le tiers des répondants (36 %) pensaient que les emplois communautaires ne correspondraient pas à leurs compétences et à leurs intérêts.

## De nombreux facteurs sont importants dans un emploi

Avant de poser des questions sur la possibilité d'une transition vers un nouvel emploi, le sondage a demandé aux répondants d'énumérer les facteurs importants pour eux dans un emploi (sans préciser le secteur). Des questions subséquentes portaient sur les facteurs que les répondants percevaient comme des caractéristiques du secteur communautaire, et sur les caractéristiques qui pourraient les inciter à considérer un emploi dans le secteur communautaire.

Ces caractéristiques peuvent être regroupées selon trois dimensions sous-jacentes (tel que déterminé par une analyse factorielle):

- une dimension intrinsèquement gratifiante, notamment un travail stimulant et intéressant, et la possibilité d'apporter sa contribution à la collectivité
- une dimension liée à un travail flexible
- une dimension financière, entre autres un bon revenu, des avantages sociaux et la sécurité

Comme le démontre le Tableau 1, un « travail stimulant et intéressant » et de « bonnes relations avec les gestionnaires et les collègues » sont les caractéristiques les plus importantes d'un emploi attrayant. La plupart des répondants ont également jugé attrayantes les caractéristiques « travail correspondant aux valeurs personnelles » et « possibilité d'apporter sa contribution à la collectivité, de travailler pour une cause ». Parmi les répondants, 72 % ont souligné que des « conditions de travail souples » étaient importantes.

Les trois quarts des répondants ont indiqué qu'« un bon revenu » était une caractéristique importante d'un emploi attrayant, tandis que 63 % ont accordé de l'importance à de « bons avantages sociaux ». (Le groupe des 46 à 55 ans a donné plus d'importance à la dimension financière que le groupe plus âgé.)

TABLEAU 1  
CARACTÉRISTIQUES D'UN EMPLOI ATTRAYANT

Travail stimulant et intéressant	90	1
Bonnes relations avec les gestionnaires et les collègues	80	2
Travail d'équipe	76	3
Un bon revenu	75	4
Des conditions de travail souples (p. ex., contrôle des heures et du lieu de travail)	72	5
Travail correspondant aux valeurs personnelles	68	6
Possibilité de s'autogérer, de prendre des décisions au sujet du travail	68	7
Bons avantages sociaux	63	8
Possibilité d'apporter sa contribution à la collectivité, de travailler pour une cause	60	9
Reconnaissance pour votre travail	57	10
Possibilités de formation et de développement professionnel	56	11
Bonnes conditions physiques de travail	55	12
Sécurité d'emploi	54	13
Possibilité d'influencer les décisions prises dans le milieu de travail	51	14
Pratiques RH qui tiennent compte des besoins des travailleurs plus âgés	38	15

1. % DES RÉPONDANTS QUI ONT INDIQUÉ QUE CETTE CARACTÉRISTIQUE EST IMPORTANTE DANS UN EMPLOI

TABLEAU 2<sup>1</sup>

CARACTÉRISTIQUES PERÇUES AU SUJET DES EMPLOIS COMMUNAUTAIRES

Possibilité d'apporter sa contribution à la collectivité, de travailler pour une cause	77	9
Travail stimulant et intéressant	75	1
Travail correspondant aux valeurs personnelles	68	6
Travail d'équipe	65	3
Des conditions de travail souples	59	5
Bonnes relations avec les gestionnaires et les collègues	50	2
Possibilité de s'autogérer, de prendre des décisions au sujet du travail	47	7
Reconnaissance pour votre travail	44	10
	% <sup>2</sup>	Emploi attractif – Classement (cf. tableau 1)

1. IL EST IMPORTANT POUR LES LECTEURS DE JAUGER CETTE PERCEPTION À LA LUMIÈRE DE LA RÉALITÉ DU SECTEUR.

2. % DES RÉPONDANTS QUI JUGEAIENT CE FACTEUR COMME UNE CARACTÉRISTIQUE D'UN EMPLOI COMMUNAUTAIRE

## Un travail stimulant et des conditions de travail souples pourraient attirer les employés vers le secteur communautaire

On a également demandé aux répondants quelles caractéristiques pourraient les attirer vers un emploi dans le secteur communautaire. Les facteurs les plus souvent choisis étaient semblables à ceux cernés comme les forces du secteur. (Toutefois, on retrouve une légère différence dans le classement des caractéristiques de l'emploi, les facteurs intrinsèques s'avérant plus importants et les facteurs financiers moins importants.) Un « travail stimulant et intéressant » continue à occuper le 1er rang (cf. tableau 3), suivi par « des conditions de travail souples ». Les facteurs financiers étaient moins fréquemment mentionnés par les personnes ayant un revenu plus élevé, ainsi que par les travailleurs plus âgés.

D'autres caractéristiques (ne faisant pas partie des 10 principales rapportées ci-dessus) qui, selon les répondants, les attireraient vers un emploi communautaire comprenaient : « possibilités de formation et de développement professionnel », « bonnes conditions physiques de travail », « sécurité d'emploi », « possibilité d'influencer les décisions

prises dans le milieu de travail », « pratiques RH qui tiennent compte des besoins des travailleurs plus âgés », et des « structures organisationnelles plus légères, plus horizontales et plus informelles ». Toutefois, aucune de ces autres caractéristiques ne faisait partie des 10 caractéristiques principales qui étaient importantes dans un emploi (cf. tableau 1).

## Les répondants ont indiqué que les congés ou le travail à temps partiel constituent un avantage important de tout emploi futur

Les répondants ont démontré un grand intérêt pour la possibilité de travailler à temps partiel. Beaucoup se sont aussi dits intéressés par les congés pour des raisons personnelles ou familiales, par un emploi saisonnier ou une partie de l'année, et par les longs congés annuels.

- Soins de santé supplémentaires (dents, vue, etc.) (68%)
- Possibilité de travailler à temps partiel (62%)
- Congé pour des raisons personnelles ou familiales (51%)
- Possibilité d'occuper un emploi saisonnier ou une partie de l'année (47%)

- Long congé annuel (45%)
- Assurance vie et/ou assurance invalidité (41%)
- Régime de retraite privé ou contributions au régime d'épargne-retraite (39%)

Les congés et le travail à temps partiel sont plus susceptibles d'être importants pour les répondants âgés entre 56 et 65 ans, tandis que les avantages financiers sont plus susceptibles d'être importants pour les répondants âgés entre 46 et 55 ans.

## Les contacts personnels : une importante stratégie de recherche d'emploi

Au sujet de la recherche d'un emploi dans le secteur communautaire, près des trois quarts de tous les répondants ont affirmé que les contacts personnels et le réseautage constituaient la stratégie de recherche d'emploi qu'ils préféreraient (même si beaucoup d'entre eux n'avaient probablement que peu de contacts au sein du secteur). Venaient ensuite les sites Web généraux de recherche d'emploi (54 %), et les offres d'emploi publiées dans les journaux – dans la rubrique des annonces classées et dans la section sur les carrières (50 %), ainsi que les sites Web de recherche d'emploi consacrés spécifiquement au secteur communautaire (50 %).

## Ceux qui cherchent un emploi dans le secteur communautaire ont besoin de plus d'information

L'« information sur le genre de possibilités d'emploi dans le secteur communautaire » est la ressource le plus souvent choisie par les répondants (83 %) parmi les ressources pouvant les aider à chercher un emploi dans le secteur communautaire. Les répondants ont également indiqué que les ressources suivantes seraient utiles :

- information sur les possibilités d'emploi propres au secteur communautaire (70 %)
- information sur les organisations communautaires (56 %)
- jumelage pour trouver un emploi approprié dans le secteur communautaire (45 %)
- information sur la culture des milieux de travail dans le secteur communautaire (44 %)
- information sur la transition vers le secteur communautaire en provenance d'autres secteurs (43 %)

La ressource « séance d'information du public, p. ex., un salon de recrutement » a été jugée la moins utile par les répondants (35 %).

### TABLEAU 3

#### CARACTÉRISTIQUES QUI POURRAIENT ATTIRER UNE PERSONNE VERS UN EMPLOI COMMUNAUTAIRE

Travail stimulant et intéressant	75	1
Des conditions de travail souples (p. ex., contrôle des heures et du lieu de travail)	71	5
Travail correspondant aux valeurs personnelles	65	6
Possibilité d'apporter sa contribution à la collectivité, de travailler pour une cause	62	9
Travail d'équipe	60	3
Un bon revenu	60	4
Bonnes relations avec les gestionnaires et les collègues	57	2
Possibilité de s'autogérer, de prendre des décisions au sujet du travail	57	7
Bons avantages sociaux	45	8
Reconnaissance pour votre travail	42	10
	% <sup>1</sup>	Emploi attrayant – Classement (cf. tableau 1)

1. % DES RÉPONDANTS QUI ONT INDiqué QUE CE FACTEUR EST UNE CARACTÉRISTIQUE QUI POURRAIT LES ATTIRER VERS UN EMPLOI COMMUNAUTAIRE

# 4 Observations et conclusion

---

Pour cette première investigation, le projet *Exploiter les talents* a délibérément mis l'accent sur l'offre, l'un des deux paramètres de l'équation du marché du travail. Il faudra explorer davantage l'autre paramètre, soit la demande.

Le projet *Exploiter les talents des employés en fin de carrière* a permis une première exploration d'une question beaucoup plus vaste : Les baby-boomers des autres secteurs pourraient-ils constituer une offre de travailleurs pour le secteur communautaire, et si oui, de quelle façon? La conjoncture démographique nous permet de savoir qu'une importante cohorte de baby-boomers (dont beaucoup sont hautement qualifiés et détiennent une expertise fonctionnelle qui pourrait être utile au secteur communautaire) approche rapidement de l'âge traditionnel de la retraite. Il est incontestable que, pour bon nombre de baby-boomers, la « retraite » ne signifie pas la fin d'un emploi rémunéré, mais plutôt un nouveau départ dans la vie. La récente recherche du Conseil RH confirme celle effectuée précédemment aux États-Unis : les employés en fin de carrière (et ceux qui ont pris leur retraite) désirent continuer à travailler pendant ce qui est considéré « traditionnellement » comme leur période de retraite. Ces baby-boomers cherchent un emploi intéressant et des conditions de travail souples. Et puisque le secteur communautaire peut répondre à ces exigences, il est bien positionné pour attirer les employés d'autres secteurs qui sont en fin de carrière ou à leur retraite.

Le sondage du Conseil RH a révélé un obstacle majeur : les employés d'autres secteurs ne connaissent pas les possibilités d'emploi du secteur communautaire. Toutefois, les résultats du sondage ont également permis de constater que les employés en fin de carrière sont prêts à envisager de faire la transition vers le secteur communautaire.

Le travail de sensibilisation au sujet des possibilités qu'offre le secteur communautaire n'incombe pas uniquement à ce secteur. En effet, les employeurs des secteurs public et privé, les consultants, ainsi que les établissements d'enseignement qui offrent des programmes de planification de la retraite non axés sur des aspects financiers, doivent donner une information préliminaire au sujet du secteur communautaire et du genre de possibilités d'emploi qu'on y retrouve.

Pour cette première investigation, le projet *Exploiter les talents* a délibérément mis l'accent sur l'offre, l'un des deux paramètres de l'équation du marché du travail (c.-à-d., les employés des secteurs public et privé qui sont en fin de carrière ou à leur retraite). Il faudra explorer davantage l'autre paramètre, soit la demande (c.-à-d., les employeurs du secteur communautaire) : Est-ce que les employeurs du secteur communautaire canadien veulent recruter les employés d'autres secteurs qui sont en fin de carrière ou à leur retraite? Certains sous-secteurs sont-ils plus ou moins désireux de le faire?

Le secteur communautaire doit également examiner les défis et les obstacles potentiels (tant pour les employeurs que pour les employés éventuels) de l'intégration à ce secteur des employés des secteurs public et privé qui sont en fin de carrière. La recherche menée aux États-Unis a cerné les obstacles suivants : âgisme, préoccupations au sujet de la complémentarité « culturelle », lacunes sur le plan du développement stratégique de la main-d'œuvre

et sur le plan des capacités de gestion RH, et nécessité d'élaborer des modèles de travail souples, des réseaux de recrutement élargis et de nouvelles voies pour permettre aux travailleurs plus âgés de décrocher un emploi communautaire. On est également préoccupé au sujet des effets inattendus sur la main-d'œuvre communautaire actuelle, par exemple, une diminution des possibilités d'avancement (Casner-Lotto, 2007). Si l'intérêt est substantiel au Canada et si l'on circonscrit les obstacles significatifs, il faudra poursuivre le travail en vue d'élaborer et de mettre en œuvre des stratégies et des pratiques efficaces pour recruter et garder les employés en fin de carrière ou retraités qui désirent faire la transition vers le secteur communautaire.

Le Conseil RH entreprend cette prochaine phase d'investigation par un autre projet visant à étudier l'hypothèse selon laquelle les baby-boomers hautement qualifiés représentent un bassin potentiel de travailleurs (rémunérés ou non) pour le secteur communautaire. Ce rapport du projet *Exploiter les talents des employés en fin de carrière* constitue le prélude d'un autre rapport, intitulé *Les baby-boomers, un atout : générer des idées sur l'engagement des baby-boomers dans le secteur communautaire*. Ce deuxième rapport cerne les enjeux associés au recrutement et à la rétention des employés en fin de carrière – et cela, selon les perspectives des employeurs, des employés actuels, des employés éventuels et des intermédiaires du marché du travail –, et formule des recommandations pour relever ces enjeux.

# Annexe

---

## Résumé des statistiques du sondage mené par le Conseil RH auprès des employés en fin de carrière

**Méthodologie du sondage :** On a communiqué avec des employeurs des secteurs public et privé pour leur demander d'inviter leurs employés à participer au sondage en ligne, soit en adressant un courriel aux employés, soit en publiant pour eux un message sur le site Web ou le bulletin de l'employeur. Certains syndicats et associations ont également diffusé l'invitation ou affiché un avis. Bien que les employeurs de toutes les régions du Canada aient participé à l'étude, certaines régions étaient surreprésentées dans l'échantillon du sondage : le Canada atlantique (60 % des répondants), et les Territoires du Nord-Ouest et l'Ontario (22 % des répondants). Les employeurs qui ont décliné l'invitation à participer au sondage comprennent le gouvernement du Canada, plusieurs gouvernements provinciaux et des entreprises privées.

Un prétest du sondage a été fait en ligne (en anglais), en août 2009. Après quelques modifications mineures, le sondage a été traduit en français, téléchargé et lancé en septembre 2009, et les employeurs ont été informés par courriel. De la mi-septembre à décembre 2009, des échanges nombreux ont eu lieu avec les employeurs et les employés, par téléphone et par courriel, à titre de suivi. Pendant ce temps, les répondants pouvaient communiquer avec un service de renseignements bilingue (numéro téléphonique sans frais).

**Aperçu des résultats :** Les résultats du sondage qui sont présentés aux pages suivantes reflètent les réponses reçues au 29 décembre 2009 dans le cadre d'un sondage évaluant l'intérêt pour un emploi rémunéré dans le secteur communautaire, en fin de carrière ou à la retraite. Les résultats indiqués sont basés sur un peu plus de 5 300 questionnaires remplis.

**Méthode de présentation :** Pour chaque question est indiqué le pourcentage de réponses valides (les réponses valides représentent le nombre de réponses à chaque question – les répondants ont sauté certaines questions qui ne s'appliquaient pas, ou n'ont tout simplement pas répondu à ces questions).

Le nombre total de personnes ayant répondu à chaque question du sondage (« n ») est indiqué immédiatement après la question (p. ex., [n = 111]). Il est important de souligner que la valeur « n » (nombre de personnes ayant répondu à une question donnée) est déterminée en grande partie par les réponses aux questions précédentes, lesquelles ont parfois été sautées par les répondants. C'est pourquoi un moins grand nombre de personnes ont répondu à certaines questions.

Tous les résultats sont basés sur un échantillon suffisamment grand pour conférer un degré raisonnable de fiabilité statistique (au moins 20 réponses, excluant les réponses « ne sais pas » et « ne s'applique pas »).

# Un sondage national évaluant l'intérêt, de la part des employés en mi-carrière ou en fin de carrière ou des retraités, à effectuer la transition des secteurs public ou privé vers le secteur communautaire pour y occuper un emploi rémunéré

Un projet de recherche mené par le Conseil RH pour le secteur bénévole et communautaire

## A. Questions générales

1. Comment avez-vous entendu parler de ce sondage? (Sélectionnez une réponse)

[n = 5,321]

29,9 <sup>5</sup> %	Invitation par courriel reçue du Conseil RH
54,4	Courriel ou hyperlien reçu de mon employeur
6,2	Courriel ou hyperlien reçu de mon syndicat
5,2	Courriel ou hyperlien reçu d'une association dont je suis membre
4,3	Autre

2. Quelle est actuellement votre situation d'emploi? (Sélectionnez une réponse) [n = 5,302]

87,0 %	Employé(e) à temps plein (PASSEZ À LA QUESTION 4)
5,9	Employé(e) à temps partiel (PASSEZ À LA QUESTION 4)
1,1	Travailleur(se) autonome ou contractuel(le) (PASSEZ À LA QUESTION 4)
,6	Actuellement au chômage, mais à la recherche d'un emploi
4,1	Retraité(e)
1,3	Autre

3. Si vous ne travaillez pas actuellement, votre dernier emploi était-il à temps plein ou à temps partiel? (Sélectionnez une réponse) [n = 356]

81,2 %	À temps plein
18,8	À temps partiel

4. Est-ce que votre emploi actuel est (ou est-ce que votre dernier emploi était) dans : (Sélectionnez une réponse) [n = 5,235]

6,1 %	Le secteur privé
5,0	Un ministère du gouvernement fédéral
6,5	Un organisme ou une société d'État relevant du gouvernement fédéral (GRC, bureau de poste, etc.)

---

5. Mise en garde de SPR : Le pourcentage de cette réponse est considérablement « surestimé », car seulement quelques centaines d'invitations au sondage ont été adressées à partir des bureaux du Conseil RH. On suppose donc que ce pourcentage (29,9 %) représente des personnes qui ont reçu l'invitation « du Conseil RH » par l'entremise de leur employeur, de leur syndicat ou de l'association dont elles sont membres.

49,6	Un ministère ou un organisme provincial ou territorial
11,9	Une administration ou un organisme municipal
18,0	Un autre organisme public (p. ex., école, bibliothèque, hôpital, université)
1,5	Le secteur communautaire (PASSEZ À LA QUESTION 29)
1,4	Autre

5. Dans quel secteur d'activité ou secteur de services ci-dessous travaillez-vous actuellement ou avez-vous exercé votre dernier emploi? (Sélectionnez une réponse) [n = 5,246]

25,8 %	Administration publique (gouvernement)
,8	Communications (télédiffusion ou radiodiffusion, édition, etc.)
3,7	Technologie (services informatiques, etc.)
5,0	Bureau de poste, messageries
4,8	Finance, assurance ou immobilier
,9	Secteur manufacturier (industrie automobile, industrie de l'acier, etc.)
7,7	Application de la loi
17,4	Éducation
16,8	Santé
6,1	Services sociaux
2,5	Transport
,3	Industrie minière ou pétrolière, ou services publics
,4	Commerce au détail et distribution des aliments
,9	Arts, spectacles, loisirs, gestion hôtelière ou tourisme
6,9	Autre

6. Comment décririez-vous votre poste actuel ou le dernier poste que vous avez occupé? (Sélectionnez une réponse) [n = 5,237]

8,2 %	Haute direction
26,0	Cadre intermédiaire : gestionnaire ou superviseur(e)
32,0	Professionnel(le)
10,1	Personnel technique ou para-professionnel
3,7	Ventes ou services à la clientèle
15,9	Secrétariat, personnel administratif ou de soutien
4,2	Autre

7. Détenez-vous une licence ou une attestation professionnelle (p. ex., avocat, médecin, comptable, enseignant)? (Sélectionnez une réponse) [n = 5,191]

42,1 %	Oui
57,9	Non

8. Quel genre d'expérience pourriez-vous offrir à un employeur potentiel?  
(Sélectionnez tout ce qui s'applique) [n = 5,227]

61,1 %	Services à la clientèle
61,3	Travail en collaboration ou en partenariat avec d'autres organisations
17,1	Expérience de la gestion au niveau de la haute direction
29,4	Gestion RH et gestion du personnel
42,9	Travail de bureau et tâches administratives
48,0	Gestion de niveau intermédiaire, expérience en leadership
58,4	Supervision
20,0	Finance
32,6	Planification stratégique
45,9	Gestion de projet
42,4	Contrôle et évaluation
33,3	Recherche
13,1	Gestion de la technologie (ordinateurs, technologies de l'information)
13,0	Approvisionnement et achats (gestion des contrats avec les fournisseurs)
19,0	Collecte de fonds
11,2	Connaissances juridiques
22,2	Rédaction de propositions
11,2	Marketing
17,3	Défense des droits
48,2	Enseignement, instruction
33,5	Communications
22,9	Linguistique : bilingue ou polyglotte
6,5	Autre
,9	Aucune de ces réponses

9. Parmi les facteurs suivants, lesquels sont importants pour vous dans un emploi?  
(Sélectionnez tout ce qui s'applique) [n = 5,230]

75,4 %	Un bon revenu
89,8	Travail stimulant et intéressant
23,4	Structures organisationnelles plus légères, plus horizontales et plus informelles
60,1	Possibilité d'apporter sa contribution à la collectivité, de travailler pour une cause
68,4	Travail correspondant aux valeurs personnelles
51,4	Possibilité d'influencer les décisions prises dans le milieu de travail
56,9	Reconnaissance pour votre travail
55,8	Possibilités de formation et de développement professionnel
55,0	Bonnes conditions physiques de travail
80,3	Bonnes relations avec les gestionnaires et les collègues

75,6	Travail d'équipe
54,3	Sécurité d'emploi
63,3	Bons avantages sociaux
67,6	Possibilité de s'autogérer, de prendre des décisions au sujet du travail
72,0	Des conditions de travail souples (p. ex., contrôle des heures et du lieu de travail)
37,6	Pratiques RH qui tiennent compte des besoins des travailleurs plus âgés
2,3	Autre

10. Avez-vous déjà exercé un emploi rémunéré dans le secteur communautaire?  
(Sélectionnez une réponse) [n = 5,206]

24,0 %	Oui
72,6	Non
3,4	Pas certain(e), ne me souviens pas

11. Avez-vous fait du bénévolat (activité non rémunérée) pour une organisation communautaire ou un organisme de charité au cours des 5 dernières années?  
(Sélectionnez une réponse) [n = 5,200]

34,2 %	Oui, je suis actuellement bénévole
29,4	J'ai fait du bénévolat au cours des 5 dernières années, mais pas actuellement
36,4	Non, je n'ai pas fait de bénévolat au cours des 5 dernières années

## B. Possibilité de faire une transition vers un nouvel emploi/carrière

12. Le cas échéant, à quel moment pensez-vous envisager activement un nouvel emploi ou une nouvelle carrière? (Sélectionnez une réponse) [n = 5,232]

7,6 %	Immédiatement
13,2	D'ici un an
29,0	D'ici 2 à 5 ans
17,4	D'ici 6 à 10 ans
3,3	Autre
14,9	Pas certain(e) en ce moment
14,6	Ne s'applique pas/n'envisage pas un nouvel emploi ou une nouvelle carrière (PASSEZ À LA QUESTION 15)

13. Pour quelles raisons pourriez-vous envisager un nouvel emploi ou une nouvelle carrière?  
(Sélectionnez tout ce qui s'applique) [n = 4,451]

36,6 %	Pour mieux utiliser mes compétences/connaissances
35,1	Pour développer mes compétences/connaissances
45,5	Pour contribuer à la société/collectivité par mon travail
34,3	Je souhaite un changement
31,4	Pour une augmentation de revenu
1,0	Actuellement au chômage
4,5	Je m'attends à perdre mon emploi/Je pourrais tomber au chômage (mise à pied)
57,4	Je prévois prendre ma retraite et je chercherai un emploi après ma retraite
6,2	Autre

14. Parmi les avantages sociaux suivants, lesquels seraient importants pour vous dans un nouvel emploi? (Sélectionnez tout ce qui s'applique) [n = 4,449]

67,5 %	Soins de santé supplémentaires (dents, vue, etc.)
41,2	Assurance vie et/ou assurance invalidité
38,8	Régime de retraite privé ou contributions au régime d'épargne-retraite
61,5	Possibilité de travailler à temps partiel
47,4	Possibilité d'occuper un emploi saisonnier ou une partie de l'année
50,5	Congé pour des raisons personnelles ou familiales
45,1	Long congé annuel
3,9	Autre
1,8	Aucune de ces réponses

15. Est-ce que le récent ralentissement économique (2008–2009) a modifié votre pensée ou vos décisions au sujet de votre emploi ou de votre retraite?  
(Sélectionnez tout ce qui s'applique) [n = 5,109]

14,4 %	Oui, je prévois prendre ma retraite plus tard en raison du ralentissement économique.
13,1	Oui, je devrai continuer à travailler après ma retraite en raison du ralentissement économique.
6,8	Oui, je pense qu'en raison du ralentissement économique le moment est mal choisi pour envisager la transition vers un nouvel emploi ou une nouvelle carrière
6,4	Oui, en raison du ralentissement économique, je suis plus susceptible d'envisager une transition vers un nouvel emploi ou une nouvelle carrière
61,6	Non, le ralentissement économique n'a pas eu d'effet sur mes projets à cet égard
8,2	Pas certain(e)

16. Parmi les facteurs suivants, lesquels considérez-vous comme des caractéristiques des emplois dans le secteur communautaire, et lesquels, le cas échéant, pourraient vous inciter à envisager un emploi ou une carrière dans le secteur communautaire? (Sélectionnez tout ce qui s'applique) [n = 4 158]

	CARACTÉRISTIQUE DES EMPLOIS COMMUNAUTAIRES	POURRAIT M'INCITER À ENVISAGER UN EMPLOI COMMUNAUTAIRE
Un bon revenu	23,5%	59,7%
Travail stimulant et intéressant	74,8	74,5
Structures organisationnelles plus légères, horizontales et informelles	50,7	35,8
Possibilité d'apporter sa contribution à la collectivité, travailler pour une cause	77,1	62,4
Travail correspondant aux valeurs personnelles	68,4	65,1
Possibilité d'influencer les décisions prises dans le milieu de travail	39,0	44,5
Reconnaissance pour votre travail	43,6	41,5
Possibilités de formation et de développement professionnel	31,1	41,8
Bonnes conditions physiques de travail	28,9	42,8
Bonnes relations avec les gestionnaires et les collègues	50,2	57,0
Travail d'équipe	65,0	59,9
Sécurité d'emploi	18,4	33,2
Bons avantages sociaux	23,1	45,2
Possibilité de s'autogérer, de prendre des décisions au sujet du travail	47,3	56,6
Conditions de travail souples (p. ex., contrôle des heures et du lieu de travail)	58,7	70,5
	CARACTÉRISTIQUE DES EMPLOIS COMMUNAUTAIRES	POURRAIT M'INCITER À ENVISAGER UN EMPLOI COMMUNAUTAIRE

Politiques/pratiques RH tenant compte des besoins des travailleurs plus âgés	30,3	40,1
Autre	2,7	2,6

17. Si vous avez indiqué « Autre » à la question 16 ci-dessus, veuillez préciser :

18. Le cas échéant, à quel moment pourriez-vous envisager activement un nouvel emploi ou une nouvelle carrière dans le secteur communautaire? (Sélectionnez une réponse) [n = 5,193]

6,7 %	Immédiatement
11,7	D'ici un an
27,3	D'ici 2 à 5 ans
18,6	D'ici 6 à 10 ans
3,9	Autre
23,0	Pas certain(e) en ce moment
8,8	Je n'envisagerais pas un emploi en fin de carrière ou à la retraite dans le secteur communautaire (PASSEZ À LA QUESTION 21)

## C. Emplois dans le secteur communautaire

19. Parmi les ressources suivantes, lesquelles utiliseriez-vous pour chercher un emploi dans le secteur communautaire? (Sélectionnez tout ce qui s'applique) [n = 5,333]

49,6 %	Sites Web de recherche d'emploi consacrés au secteur communautaire (p. ex., Charity Village)
53,8	Sites Web généraux de recherche d'emploi (p. ex., Workopolis ou le Guichet emplois de Service Canada)
49,7	Journaux (annonces classées, section sur les carrières)
73,8	Contacts personnels (réseautage)
3,9	Autre
,9	Aucune de ces réponses
10,6	Ne sais pas

20. Quel genre d'information ou d'aide vous serait utile si vous envisagiez un emploi ou une carrière dans le secteur communautaire? (Sélectionnez tout ce qui s'applique) [n = 4,716]

83,1 %	Information sur le genre de possibilités d'emploi dans le secteur communautaire (y compris les salaires)
69,6	Information sur les possibilités d'emploi propres au secteur communautaire
55,8	Information sur les organisations communautaires
43,9	Information sur la culture des milieux de travail dans le secteur communautaire

43,2	Information sur la transition vers le secteur communautaire en provenance d'autres secteurs
34,6	Séance d'information du public, p. ex., un salon de recrutement
45,3	Jumelage pour trouver un emploi approprié dans le secteur communautaire
,9	Autre
5,3	Ne sais pas

21. Y a-t-il des obstacles qui pourraient vous empêcher de choisir un emploi ou une carrière dans le secteur communautaire? (Sélectionnez tout ce qui s'applique) [n = 5,059]

36,6 %	Les emplois ne correspondraient pas à mes compétences et à mes intérêts
46,7	La rémunération et les avantages sociaux seraient inadéquats
15,0	Je devrais m'adapter à une différente culture en milieu de travail
14,6	Je devrais suivre un complément de formation (p. ex., technologie)
5,8	Autre
26,6	Je ne vois aucun obstacle

22. Avant de recevoir l'invitation à répondre à ce sondage, est-ce que vous connaissiez les possibilités d'emploi ou de carrière dans le secteur communautaire, ou envisagiez-vous un emploi ou une carrière dans le secteur communautaire? (Sélectionnez une réponse) [n = 5,136]

33,7 %	Oui, je connaissais déjà les emplois ou j'envisageais un emploi dans le secteur communautaire
66,3	Non, je n'avais pas envisagé un emploi dans le secteur communautaire avant de recevoir cette invitation à répondre au sondage

23. Avez-vous des commentaires au sujet de la transition vers un emploi dans le secteur communautaire?

## D. Renseignements généraux et démographiques:

L'objet des questions suivantes est de nous permettre de savoir à quels groupes de la population appartiennent les répondants au sondage; ces renseignements sont strictement demandés à des fins de recherche.

24. Quel est votre plus haut niveau de scolarité? (Sélectionnez une réponse) [n = 5,208]

,8 %	École primaire ou cours à l'école secondaire
8,1	Diplôme d'études secondaires
11,5	Cours au collège ou à l'université (pas de diplôme obtenu)
23,5	Diplôme d'études techniques, d'une école de métiers ou d'un collège
30,8	Diplôme universitaire de 1er cycle (baccalauréat)

18,5 Diplôme universitaire de 2e cycle (maîtrise) ou de 3e cycle (doctorat)  
6,8 Autre

25. Quel revenu annuel retirez-vous de votre emploi actuel, ou retiriez-vous de votre dernier emploi? (Sélectionnez une réponse) [n = 5,333]

4,1 % Moins de 30 000 \$ par année  
21,0 De 30 000 à 49 999 \$ par année  
33,1 De 50 000 à 69 999 \$ par année  
24,2 De 70 000 à 89 999 \$ par année  
17,6 90 000 \$ ou plus par année

26. Veuillez indiquer votre tranche d'âge : (Sélectionnez une réponse) [n = 5,230]

12,6 % Moins de 45 ans  
57,3 45 à 55 ans  
27,9 56 à 65 ans  
2,1 66 à 75 ans  
,1 Plus de 75 ans

27. Veuillez indiquer votre sexe : [n = 5,224]

62,9 % Femme  
37,1 Homme

28. Pour nous aider à comprendre la distribution des répondants au sondage selon la région géographique, veuillez indiquer les trois premiers caractères du code postal de votre domicile :

Code postal de votre domicile : \_\_\_\_ \_\_\_\_ \_\_\_\_

(le rapport principal pour les réponses regroupées par région)

29. Avez-vous d'autres commentaires à ajouter?

**Merci d'avoir participé à ce sondage!**

# Ouvrages cités

---

- BMO Groupe financier et Ipsos Reid (2005). *The BMO Retirement Trends Study – Overview*, BMO Groupe financier, extrait de [http://www.bmo.com/pdf/mf/prospectus/en/Retirement\\_Trend\\_Study\\_EN.pdf](http://www.bmo.com/pdf/mf/prospectus/en/Retirement_Trend_Study_EN.pdf).
- The Bridgespan Group (2009). *Finding Leaders for America's Nonprofits*, The Bridgespan Group, extrait de <http://www.bridgespan.org/finding-leaders-for-americas-nonprofits.aspx>.
- Casner-Lotto, J. (2009). *A Perfect Match? How Nonprofits Are Tapping into the Boomer Talent Pool*, États-Unis, Conference Board Inc, extrait de [http://www.conference-board.org/publications/describe\\_kf.cfm?id=1680](http://www.conference-board.org/publications/describe_kf.cfm?id=1680).
- Casner-Lotto, J. (2007). *Boomers Are Ready for Nonprofits, But Are Nonprofits Ready for Them?*, États-Unis, Conference Board Inc, extrait de <http://www.civicventures.org/breakthrough/reports/ConfBdreport5-25.pdf>.
- Cohen, G. (2005). *The Mature Mind*, New York, Basic Books.
- Comité sectoriel de main-d'œuvre, économie sociale et action communautaire (CSMO-ESAC) (2006). *La relève en action communautaire, un enjeu qui nous interpelle tous et toutes*, Montréal, CSMO-ESAC, extrait de [http://www.csmoesac.qc.ca/uploads/documents/actualites/csm\\_releve\\_mai06\\_2.pdf](http://www.csmoesac.qc.ca/uploads/documents/actualites/csm_releve_mai06_2.pdf).
- Commongood Careers (s.d.). *Alternatively Structured Roles and the Baby Boomer Workforce*, extrait de <http://www.cgcareers.org/articles/detail/alternatively-structured-roles-and-the-baby-boomer-workforce/>.
- Conseil RH pour le secteur bénévole et communautaire (2008). *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, extrait de [http://www.hrcouncil.ca/a-propos/documents/EMS\\_R2\\_web.pdf](http://www.hrcouncil.ca/a-propos/documents/EMS_R2_web.pdf).
- Duchesne, D. (2004). « Plus de personnes âgées au travail », *L'emploi et le revenu en perspective*, vol. 5, no 2, Ottawa, Statistique Canada, extrait de <http://www.statcan.gc.ca/pub/75-001-x/10204/6789-fra.htm>.
- The Federation of Community Social Services of B.C. (2009). *Social Service Sector Human Resource Summit Summary of Proceedings*. Vancouver: The Federation of Community Social Services of B.C. extrait de [http://www.nonprofitinitiative.gov.bc.ca/docs/hr\\_summit\\_0509.pdf](http://www.nonprofitinitiative.gov.bc.ca/docs/hr_summit_0509.pdf).
- Gouvernement de l'Alberta (2008). *A Workforce Strategy for Alberta's Non-profit and Voluntary Sector*, extrait de [http://www.calgarycvo.org/sites/default/files/resources/nonprofit\\_workforce\\_strategy.pdf](http://www.calgarycvo.org/sites/default/files/resources/nonprofit_workforce_strategy.pdf).
- Government Non-profit Initiative (2009). *Human Resources Issues In BC's Non-Profit Sector*, Vancouver, Government Nonprofit Initiative, extrait de [http://www.nonprofitinitiative.gov.bc.ca/docs/hr\\_issues\\_0910.pdf](http://www.nonprofitinitiative.gov.bc.ca/docs/hr_issues_0910.pdf).

- 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, extrait de [http://www.rhdcc.gc.ca/fra/publications\\_ressources/pmt/eta/2008/travailleurs\\_agees\\_2008.pdf](http://www.rhdcc.gc.ca/fra/publications_ressources/pmt/eta/2008/travailleurs_agees_2008.pdf).
- Hébert, B.-P., et M. Luong (2008). « Emploi de transition », *L'emploi et le revenu en perspective*, vol. 20, no 4, Ottawa, Statistique Canada, extrait de <http://www.statcan.gc.ca/pub/75-001-x/2008111/pdf/10719-fra.pdf>.
- Lowe, G. (2007). *21st Century Job Quality : Achieving What Canadians Want*, Ottawa, Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques, extrait de <http://www.cprn.org/doc.cfm?l=fr&doc=1745>.
- Lowe, G. (2006). *Are you ready to tap into older workers' talents?*, Canadian HR Reporter, 27 février 2006.
- Martel, L., et coll. (2007). « Projections de la population active au Canada, 2006 -2031 », *L'Observateur économique canadien*, Ottawa, Statistique Canada, extrait de <http://www.statcan.gc.ca/pub/11-010-x/00607/9980-fra.htm>.
- MetLife Foundation/Civic Ventures (2008). *Encore Career Survey*, extrait de <http://www.civicventures.org/publications/surveys/encore-career-survey.cfm>.
- MetLife Foundation/Civic Ventures (2008). *Survey of Nonprofit Employers : Tapping Encore Talent*, extrait de [http://www.civicventures.org/publications/surveys/nonprofit\\_employers\\_survey.cfm](http://www.civicventures.org/publications/surveys/nonprofit_employers_survey.cfm).
- MetLife Foundation/Civic Ventures (2005). *New Face of Work Survey*, extrait de [http://www.civicventures.org/publications/surveys/new\\_face\\_of\\_work/new\\_face\\_of\\_work.pdf](http://www.civicventures.org/publications/surveys/new_face_of_work/new_face_of_work.pdf).
- Pope, E. (2008). *Staying Ahead of the Curve 2007 : The AARP Work and Career Study, Highlights and Implications*, Washington, DC, AARP Knowledge Management.
- Projet de recherche sur les politiques, en collaboration avec Ekos (2004). *Vues sur la flexibilité des parcours de vie et le vieillissement de la population du Canada*, Ottawa, Projet de recherche sur les politiques, extrait de [http://www.policyresearch.gc.ca/doclib/PR\\_LC\\_Life-Course\\_200407\\_F.pdf](http://www.policyresearch.gc.ca/doclib/PR_LC_Life-Course_200407_F.pdf).
- Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDCC) (s.d.). *Vieillesse de la main-d'œuvre : un survol*, « Modification de la composition de la population active », extrait de [http://www.rhdcc.gc.ca/fra/pt/psait/ctv/vm/20survol\\_diagnostique02.shtml](http://www.rhdcc.gc.ca/fra/pt/psait/ctv/vm/20survol_diagnostique02.shtml).
- Schellenberg, G., et Y. Ostrovsky (2008). Rapport de l'Enquête sociale générale de 2007 : La planification de la retraite et les attentes des travailleurs plus âgés, *Tendances sociales canadiennes*, Ottawa, Statistique Canada, extrait de <http://www.statcan.gc.ca/pub/11-008-x/2008002/article/10666-fra.pdf>.
- Schellenberg, G., M. Turcotte et B. Ram (2005). « Le travail après la retraite », *L'emploi et le revenu en perspective*, vol. 6, no 9, Ottawa, Statistique Canada, extrait de <http://www.statcan.gc.ca/pub/75-001-x/10905/8622-fra.htm>.
- Schetagne, S. (2001). *Building Bridges Across Generations in the Workplace : A Response to Aging of the Workforce*, Vancouver, Columbia Foundation, extrait de <http://www.ccsd.ca/pubs/2001/bridges/bbeng.pdf>.

Statistique Canada (2004). « Décès », *Le Quotidien*, le lundi 27 septembre 2004, Ottawa, Statistique Canada, extrait de <http://www.statcan.gc.ca/daily-quotidien/040927/dq040927a-fra.htm>.

Statistique Canada (2004). « Étude : Inciter les travailleurs âgés à rester au poste », *Le Quotidien*, le mardi 26 octobre 2004, Ottawa, Statistique Canada, extrait de <http://www.statcan.gc.ca/daily-quotidien/041026/dq041026d-fra.htm>.

Statistique Canada (2009). *Recensement de 2006*, Catégorie de travailleurs, groupes d'âge, extrait de <http://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2006/dp-pd/tbt/Lp-fra.cfm?LANG=F&APATH=3&DETAIL=0&DIM=0&FL=A&FREE=0&GC=0&GID=0&GK=0&GRP=1&PID=0&PRID=0&PTYPE=88971,97154&S=0&SHOWALL=0&SUB=744&Temporal=2006&THEME=74&VID=0&VNAMEE=&VNAMEF=>.

Toupin, L., et B. Plewes (2007). « Exploring the Looming Leadership Deficit in the Voluntary and Nonprofit Sector », *The Philanthropist*, vol. 21.2, extrait de [http://www.thephilanthropist.ca/feature/2102\\_128.pdf](http://www.thephilanthropist.ca/feature/2102_128.pdf).

Turcotte, M., et G. Schellenberg (2005). « Stress au travail et retraite », *L'emploi et le revenu en perspective*, vol. 6, no 7, Ottawa, Statistique Canada, extrait de <http://www.statcan.gc.ca/pub/75-001-x/10705/8096-fra.htm>.

Zarinpoush, F., et M. H. Hall (2007). *Leadership Perspectives : Interviews with leaders of Canada's charities and nonprofit organizations*, Toronto, Imagine Canada, extrait de [http://nonprofitscan.imaginecanada.ca/files/en/other\\_research/leadership\\_perspectives\\_080108.pdf](http://nonprofitscan.imaginecanada.ca/files/en/other_research/leadership_perspectives_080108.pdf).

Conseil RH pour le secteur  
communautaire