



Rajeunir l'effectif :

Exploiter les talents des employés en début 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: 978-1-926754-06-2

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

Raison d'être du projet <i>Exploiter les talent</i>	1
Information et contexte	3
La « génération Y » au travail	5
Choisir un parcours de carrière	7
Priorités et préférences relatives à l'emploi	14
Trouver un travail dans le secteur	16
La rétention de la « génération Y »	17
Recommandations	19
Bibliographie	25

1 Raison d'être du projet *Exploiter les talents*

En raison de la main-d'œuvre vieillissante et de la concurrence accrue pour attirer un moins grand nombre de travailleurs, le secteur communautaire devra élaborer des approches stratégiques pour le recrutement et la rétention des plus jeunes travailleurs.

En 2008 et 2009, le Conseil RH a entrepris une recherche pour faire mieux connaître au secteur communautaire les caractéristiques et les motivations d'éventuels employés « en début de carrière » : les étudiants des établissements postsecondaires, les nouveaux diplômés, et les jeunes qui cherchaient ou exerçaient leur premier emploi. Le projet *Exploiter les talents* des employés en début de carrière visait à renforcer la capacité du secteur communautaire à recruter les employés en début de carrière, particulièrement les nouveaux diplômés universitaires. En raison de la main-d'œuvre vieillissante et de la concurrence accrue pour attirer un moins grand nombre de travailleurs, le secteur communautaire devra élaborer des approches stratégiques pour le recrutement et la rétention des plus jeunes travailleurs; ce rapport dresse le profil de ces jeunes travailleurs et formule des recommandations sur la façon dont les organisations communautaires et le secteur dans son ensemble peuvent recruter de jeunes talents. La recherche pour ce projet comportait :

Une **analyse bibliographique**. La Fondation canadienne pour le développement de carrière a mené une analyse bibliographique portant sur :

- les caractéristiques et les sources de motivation des employés en début de carrière, ainsi que leurs préférences en matière d'emploi
- les facteurs qui exercent une influence sur les décisions des employés en début de carrière relativement à leur carrière.

Une **étude quantitative** (en anglais seulement). Le Conseil RH s'est abonné au sondage national *From Learning to Work™*, réalisé par DECODE et par Brainstorm Consulting. Plus de 16 000 étudiants d'universités et de collèges de partout au Canada ont participé à ce sondage effectué en ligne en 2009 et qui a exploré :

- les facteurs influençant le choix du domaine d'études
- les secteurs dans lesquels les étudiants aimeraient travailler après avoir obtenu leur diplôme
- le niveau d'endettement des étudiants
- les objectifs de carrière

- les attentes en ce qui a trait au salaire et à l'avancement
- la façon dont les étudiants se renseignent au sujet des employeurs
- les facteurs qui ont une incidence sur le choix d'un emploi après l'obtention du diplôme
- les organisations que les étudiants considèrent comme les meilleurs employeurs

Une **recherche qualitative** (en anglais seulement). En octobre 2009, EKOS Research Associates a conduit pour le Conseil RH cinq groupes de discussion en ligne avec des étudiants universitaires afin d'examiner :

- les qualités que souhaiteront retrouver les participants dans un emploi, lorsqu'ils chercheront du travail
- la connaissance des carrières dans le secteur communautaire et la sensibilisation à ces carrières
- les avantages et les inconvénients que perçoivent les étudiants relativement au travail dans le secteur communautaire
- la réaction des étudiants au matériel de communication faisant la promotion du travail dans le secteur communautaire
- l'influence de l'apprentissage par le service communautaire sur les attitudes des participants face au secteur

Assistance aux ateliers PPX. Quatre membres du comité consultatif du projet ont assisté aux ateliers portant sur le recrutement et la rétention de la génération Y, à Ottawa, Toronto et Calgary, et qui étaient parrainés par le Forum des politiques publiques.

Remerciements

Le Conseil RH remercie les membres du comité consultatif qui a guidé le projet tout en prodiguant des conseils.

Melissa Brizuela

Toronto, Ontario

Sharon Evans

Calgary, Alberta

Jesse Gair

Winnipeg, Manitoba

Ginny Gonneau

Barrie, Ontario

Elana Ludman

Montréal, Québec

Andrew Naples

Kingston, Ontario

Rena Tabata

Vancouver, British Columbia

2 Information et contexte

Le secteur communautaire, qui compte plus de 1,2 million d'employés (soit 7 % de la main-d'œuvre totale) dans quelque 69 000 organisations partout au Canada, doit se préparer aux changements imminents qui se produiront au sein de la population active canadienne.

Un défi démographique

La main-d'œuvre canadienne vieillit à un rythme soutenu. D'ici 2011, environ 41 % de la population active sera âgée de 45 à 64 ans, comparativement à 29 % en 1991 (RHDCC, s. d.) En raison du déclin des taux de fertilité qui a suivi le boum des naissances, les jeunes travailleurs ne sont pas en nombre suffisant pour remplacer les travailleurs qui se retirent de la population active.

Statistique Canada prévoit que les faibles taux de natalité conjugués à la main-d'œuvre vieillissante entraîneront un ralentissement de la croissance de la population active au cours des 25 prochaines années (Martel et coll., 2007). Même si les baby-boomers retardent leur départ à la retraite, la baisse de la croissance de la population active renforcera la concurrence pour recruter les travailleurs qualifiés de tout âge.

Dans tous les secteurs, ces tendances démographiques suscitent des préoccupations majeures pour l'avenir au sujet de la productivité, des pénuries de main-d'œuvre et des sources de personnel de remplacement.

Le secteur communautaire, qui compte plus de 1,2 million d'employés (soit 7 % de la main-d'œuvre totale) dans quelque 69 000 organisations partout au Canada, doit se préparer aux changements imminents qui se produiront au sein de la population active canadienne. Une récente étude effectuée par le Conseil RH révèle que la moyenne d'âge des employés du secteur est de 43,4 ans, soit un peu plus que ce qu'on retrouve dans la population active canadienne (Conseil RH, 2008, p. 25). L'étude souligne également que les organisations du secteur font déjà face à des défis importants en matière de recrutement.

Les organisations communautaires sont conscientes que l'efficacité du secteur dépend de son habileté à recruter et à garder des travailleurs de tout âge. En particulier, il est vital d'attirer les employés en début de carrière, afin d'assurer à long terme la viabilité et la vitalité du secteur.

Défis de recrutement et de rétention dans les organisations communautaires canadiennes

L'*Étude sur la main-d'œuvre* qu'a réalisée le Conseil RH (novembre 2007 à janvier 2008) établit que près des deux tiers (65 %) des employeurs du secteur avaient procédé à du recrutement au cours de l'année précédente; de ce groupe, presque la moitié (47 %) ont mentionné que le recrutement avait été

« difficile » ou « très difficile ». Voici les motifs les plus souvent invoqués pour expliquer les défis posés par le recrutement : le manque de candidats (70 %); les bas salaires (67 %); le manque de candidats détenant une expérience de travail pertinente (57 %); et le manque de candidats possédant les compétences requises pour faire le travail (56 %) (Conseil RH, 2008, p. 17).

Pour la majorité des organisations communautaires, il est beaucoup plus facile de garder les employés que d'en recruter. La plupart des employeurs (59,5 %) ont affirmé qu'il avait été « facile » (30,6 %) ou « très facile » (28,9 %) de conserver leurs employés. Toutefois, le quart des employés ont déclaré être à la recherche d'un autre emploi, le plus souvent à cause de l'insatisfaction à l'égard du salaire (Conseil RH, 2008, p. 19; pp. 36-37).

Selon une étude d'Imagine Canada (2007), les dirigeants communautaires ont souligné que leur défi majeur consistait à recruter du personnel qualifié, surtout des cadres et des jeunes. Ces dirigeants ont affirmé que le secteur doit s'efforcer davantage de comprendre les motivations des jeunes employés, et leur tailler une plus grande place dans les organisations communautaires afin qu'ils puissent apporter leurs compétences et s'améliorer sur le plan professionnel (Zarinpoush et Hall).

Ces opinions reflètent les constatations de plusieurs études menées aux États-Unis et qui concluent qu'il ne suffira pas de parler de recrutement aux jeunes travailleurs pour les attirer au sein des organisations communautaires. Pour répondre aux attentes des jeunes, il faudra plutôt effectuer des changements structurels (p. ex., une meilleure conciliation travail-vie, un renouvellement technologique, et des parcours de développement de carrière mieux définis et plus attrayants) (Grantmakers for Effective Organizations, 2008).

Voici les motifs les plus souvent invoqués pour expliquer les défis posés par le recrutement : le manque de candidats (70 %); les bas salaires (67 %); le manque de candidats détenant une expérience de travail pertinente (57 %); et le manque de candidats possédant les compétences requises pour faire le travail (56 %).

—Conseil RH, 2008, p. 17

« Selon moi, à plusieurs égards, ce n'est pas le secteur dans lequel vous travaillez qui est important. Chaque entreprise ou organisation joue un rôle beaucoup plus grand relativement aux avantages que vous retirez d'un emploi. »

—Participant à un groupe de discussion

3 La « génération Y » au travail

Comment se perçoivent les travailleurs de la génération Y? Comme une génération sachant très bien s'adapter, à l'aise avec la technologie, respectueuse de la diversité, désireuse d'apprendre, prête au changement et appréciant la simplicité.

Krywulak et Roberts, 2009, p. 44

Un bref aperçu de la cohorte « du millénaire »

On considère que les jeunes qui poursuivent actuellement des études postsecondaires ou qui sont au début de leur carrière font partie de la génération Y (qu'on appelle parfois la génération du millénaire) dont les membres ont commencé à voir le jour dans les années 1980. Comparativement aux générations précédentes, cette cohorte a suivi en plus grand nombre et pendant plus longtemps des études postsecondaires. Leurs origines ethniques, religieuses et familiales sont plus diversifiées que les générations précédentes. Et comme ils ont grandi avec les nouvelles technologies, on perçoit en général qu'ils sont plus doués pour la technologie que les générations plus âgées.

Les membres de la première vague de la génération Y ont obtenu leur diplôme collégial ou universitaire au moment où les baby-boomers commencent à s'approcher de la retraite. Alors que la génération Y entrait sur le marché du travail, on a beaucoup parlé et spéculé au sujet de ce qu'on percevait comme leurs caractéristiques et leurs préférences relativement au milieu de travail. Toutefois, il est important de faire la distinction entre de réelles différences générationnelles et des stéréotypes; un rapport récent du Conference Board du Canada a révélé que les différences entre les trois générations qui se retrouvent dans un milieu de travail sont moins grandes en réalité que ce que l'on perçoit (Krywulak et Roberts, 2009).

Les attitudes en milieu de travail sont façonnées par différents éléments : les étapes de la vie, l'éducation, le sexe, la culture, ainsi que la cohorte générationnelle. Certaines prétendues caractéristiques de la génération Y peuvent être attribuables à des influences générationnelles – par exemple, la prolifération des technologies de l'information et des communications; l'éducation

reçue à la maison et les pratiques éducatives qui ont mis l'accent sur la promotion de l'estime de soi et l'apprentissage centré sur l'apprenant; et une plus grande exposition à la diversité ethnique et culturelle (Krywulak et Roberts, 2009, pp. 11- 12). D'autres caractéristiques (p. ex., le désir de vivre différentes expériences, les fréquents changements d'emploi) sont imputables à l'étape de la vie.

La génération Y ne constitue en aucune façon un groupe social monolithique. Au Canada, non seulement cette génération est la plus diversifiée sur les plans ethnique et linguistique, mais elle est née dans un environnement où les médias sont omniprésents et où la multitude de choix dans le domaine des loisirs et des communications (communautés virtuelles, canaux de télévision, stations

de radio satellite) a permis aux jeunes d'explorer, grâce à de nouveaux outils, différentes identités sociales. Selon les données d'Environics relatives aux valeurs sociales, les jeunes sont plus diversifiés pour ce qui est des valeurs sociales que ne le sont les baby-boomers ou les parents de ces derniers (Adams, 2000).

Puisque la génération Y est si diversifiée, et qu'elle ne diffère pas aussi nettement qu'on le croit parfois des générations plus âgées, les organisations communautaires ne devraient pas être trop préoccupées par les supposées différences générationnelles. La promotion de pratiques de gestion inclusives qui profitent à tous les employés devrait constituer une approche plus efficace.

4 Choisir un parcours de carrière

Les gestionnaires du secteur soulignent que les jeunes employés, après avoir acquis une formation et de l'expérience dans une organisation communautaire, se dirigent souvent vers des postes mieux rémunérés des secteurs privé ou public.

Intérêt des jeunes pour le secteur

Peu de jeunes Canadiens envisagent une carrière dans le secteur communautaire. Selon un sondage national mené par Ipsos Reid en 2009 auprès de Canadiens âgés de 16 à 27 ans, 2 % des répondants considéraient le secteur communautaire comme leur domaine préféré pour leur carrière (Ipsos Reid, 2009)¹. D'autres sondages effectués par Ipsos Reid auprès des jeunes ont confirmé ces résultats.

Le secteur semble attirer davantage les personnes qui ont fait des études postsecondaires. En 2009, un total de 16 688 étudiants de 50 établissements d'enseignement postsecondaires canadiens ont participé au sondage *From Learning to Work*TM. La majorité d'entre eux (84 %) étudiaient à l'université, la plupart au baccalauréat. Un de ces étudiants sur dix a exprimé de l'intérêt pour un emploi communautaire après l'obtention de son diplôme, même si la plupart envisageaient aussi d'autres possibilités de carrière. Lorsqu'on leur a demandé de choisir le genre d'organisation pour laquelle ils aimeraient travailler après avoir obtenu leur diplôme, 6 % de l'échantillon total ont choisi « organisation communautaire/organisme de charité/entreprise sociale »² (Conseil RH, 2010a).

Chez les étudiants universitaires (inscrits au baccalauréat) qui ont participé aux groupes de discussion menés par EKOS pour le Conseil RH, on remarquait en général une grande connaissance des organisations communautaires, même si les étudiants ignoraient toute la gamme de possibilités d'emploi offerte. Les participants qui avaient une expérience d'apprentissage par le service communautaire (c.-à-d. qui avaient fait un stage dans les organisations communautaires dans le cadre de leurs études universitaires) connaissaient tout particulièrement les avantages et les défis du travail dans le secteur communautaire, et ils étaient plus susceptibles de dire qu'ils avaient envisagé une carrière dans une organisation communautaire, ou qu'ils s'étaient engagés en ce sens³. Un grand nombre d'autres étudiants n'avaient pas cerné le secteur comme choix de travail après l'obtention de leur diplôme, mais ils étaient disposés à envisager cette possibilité (Conseil RH, 2010b).

1. Le sondage d'Ipsos Reid reflète les données du recensement de 2006 concernant la répartition des jeunes de 16 à 27 ans selon l'âge, le sexe et la région au Canada.
2. Le sondage *From Learning to Work*TM n'est pas représentatif de tous les étudiants universitaires inscrits au baccalauréat au Canada. Certains domaines d'études étaient sous-représentés : arts libéraux, beaux-arts, éducation, sciences sociales et droit. Puisque ceux qui étudiaient dans ces domaines démontraient un plus grand intérêt pour le secteur communautaire, les résultats de ce sondage ne reflètent pas tout à fait l'intérêt des étudiants pour le secteur.
3. Étant donné la nature qualitative de la recherche effectuée dans le cadre des groupes de discussion, ainsi que le plus petit nombre de participants, il faut interpréter avec prudence cette constatation, bien qu'elle soit digne de mention.

Déséquilibre entre les hommes et les femmes. On dénote un déséquilibre significatif entre les jeunes se disant intéressés par le secteur. Ipsos Reid a constaté que 1 % des hommes et 3 % des femmes étaient intéressés par une carrière dans le secteur, tandis que le sondage *From Learning to Work*TM a révélé que 23 % des jeunes intéressés par le secteur étaient des hommes, et 77 % des femmes, des chiffres qui reflètent la composition actuelle de la main-d'œuvre du secteur communautaire (Conseil RH, 2008, p. 25).

Mise en garde sur l'évaluation de l'intérêt pour le « secteur ». Les sondages posant aux jeunes des questions sur leur intérêt pour une carrière dans le « secteur communautaire » ne captent peut-être pas toute l'ampleur de leur intérêt possible. Le secteur est très diversifié, il compte de nombreux sous-secteurs et un vaste éventail de missions et de professions. Les jeunes peuvent être attirés par certains enjeux ou certaines professions, sans les relier à un secteur particulier. Une étude menée aux États-Unis a révélé que les jeunes adultes ne « choisissent pas consciemment un travail en fonction d'un secteur ou d'un autre. Ils évaluent plutôt les employeurs et les emplois potentiels selon la nature du travail et selon d'autres facteurs » (Cryer, 2004, p. 33). Par ailleurs, les divers noms utilisés pour le secteur (secteur communautaire, secteur sans but lucratif, secteur bénévole, tiers secteur) peuvent engendrer de la confusion chez les jeunes.

Concurrence avec les autres secteurs

Les organisations communautaires sont largement considérées comme des « milieux de formation » pour les employés : les gestionnaires du secteur soulignent que les jeunes employés, après avoir acquis une formation et de l'expérience dans une organisation communautaire, se dirigent souvent vers des postes mieux rémunérés des secteurs privé ou public (Hall, M., et coll., 2003, p. 33). Selon *l'Étude de la main-d'œuvre* qu'a réalisée le Conseil RH, parmi les organisations éprouvant des défis en matière de recrutement, 45 % ont mentionné

que la concurrence livrée par les entreprises à but lucratif ainsi que par les agences et ministères gouvernementaux constituait un problème pour elles (Conseil RH, 2008, p. 17).

Le Comité sectoriel de main-d'œuvre, économie sociale et action communautaire (CSMO-ESAC) a observé les tendances démographiques au Québec et publié un document de travail où l'on peut lire la préoccupation suivante : en raison des prochaines pénuries de main-d'œuvre, les jeunes seront détournés du secteur communautaire parce qu'on leur offrira de meilleurs salaires et conditions de travail dans le secteur public ou parapublic (CSMO-ESAC, 2006). Pour répondre à cette préoccupation et prévenir les pénuries de main-d'œuvre, le CSMO-ESAC entreprend une campagne triennale de marketing et de sensibilisation en vue de promouvoir auprès des jeunes Québécois les carrières en économie sociale et en action communautaire.

Selon le sondage *From Learning to Work*TM (2009), l'intérêt pour un travail au gouvernement est élevé parmi les étudiants qui envisagent un emploi communautaire : 59 % de ces étudiants se sont également dits intéressés à travailler dans la fonction publique après avoir obtenu leur diplôme. Parmi les étudiants qui avaient indiqué « organisation communautaire/organisme de charité/entreprise sociale » comme premier choix pour un travail, 38 % ont exprimé un intérêt pour la fonction publique (Conseil RH, 2010a).

L'engagement envers une mission ou une « cause » peut parfois éclipser une rémunération inadéquate et l'insécurité d'emploi. Toutefois, les jeunes qui sont attirés par les œuvres d'intérêt public peuvent voir des possibilités dans tous les secteurs : le secteur public offre des emplois axés sur les enjeux sociaux; le secteur privé fait de plus en plus appel à la responsabilité sociale des entreprises; et les entreprises sociales offrent une approche qui allie les affaires et les objectifs sociaux.

Étude de cas :

Transition de la génération Y – du secteur communautaire au gouvernement

« J'aimais mon emploi dans une organisation communautaire, mais... »

Sarah, âgée de 27 ans, a travaillé pendant trois ans pour une organisation communautaire nationale après avoir obtenu son diplôme universitaire, puis elle a décroché un poste au gouvernement fédéral.

« J'aimais mon emploi dans une organisation communautaire. J'aimais la diversité du travail, l'atmosphère d'entraide au sein de l'équipe, et mes interactions directes avec les collectivités et avec les gens. C'était satisfaisant de réagir immédiatement aux problèmes, de mettre en place des solutions et de constater les résultats. On m'encourageait à faire preuve de créativité dans mon travail et j'ai développé une vaste gamme de compétences concrètes. J'appréciais le long congé annuel et la possibilité de voyager à travers la province.

Toutefois, j'ai fait beaucoup d'heures supplémentaires, et j'étais souvent submergée de travail et fatiguée. En raison de mon faible salaire, j'ai vécu chez mes parents après avoir obtenu mon diplôme afin de pouvoir rembourser mon prêt étudiant. L'organisation ne pouvait m'offrir une stabilité d'emploi à long terme, mais uniquement des postes pour une durée déterminée. Il n'y avait pas de régime de pension et les avantages sociaux étaient minimes. Avec le temps, j'ai senti que je n'apprenais plus rien. Je suis devenue frustrée et fatiguée. De plus, je m'ennuyais de travailler avec des hommes, car mes collègues étaient presque exclusivement des femmes; nous formions une excellente équipe, mais l'équilibre entre les sexes me manquait.

J'ai décidé d'accepter un poste au gouvernement fédéral; le travail portait sur les mêmes enjeux que j'avais défendus dans le secteur communautaire. J'étais prête pour un changement, pour de nouveaux défis et de nouvelles possibilités, et cela me semblait de toute évidence la prochaine étape à franchir. Après avoir travaillé au niveau communautaire, j'apprécie la possibilité d'adopter une perspective plus globale et d'y contribuer, et j'espère exercer un plus grand impact grâce à mon travail. Sur le plan pratique, je désirais également une plus grande stabilité d'emploi, l'accès à des prestations de maternité et un régime de retraite. Mon salaire est maintenant beaucoup plus élevé; je peux me permettre d'avoir mon propre appartement tout en économisant. Nous sommes très occupés au travail, mais je ne fais pas d'heures supplémentaires, aussi la conciliation travail-vie s'est pour moi beaucoup améliorée.

Mais ce qui est plus important pour moi, mon nouvel emploi est stimulant et offre de nouveaux défis. J'ai beaucoup plus de possibilités de développement professionnel et d'avancement. J'aurai aussi la chance de voyager à l'étranger et à l'intérieur du Canada, ce qui est précieux pour moi. J'ai l'impression de former une grande famille avec mes collègues – des hommes et des femmes plus jeunes, qui sont amicaux, faciles d'accès, et qui m'offrent leur soutien. Le contact direct avec les gens au service desquels je travaille me manque parfois, mais j'ai quand même le sentiment d'apporter une contribution importante.

Certains éléments sont toutefois plus problématiques. Le travail au sein d'une hiérarchie complexe a marqué une transition majeure; au gouvernement, les nombreux acteurs et les considérations qui entrent en jeu font en sorte que les choses progressent très lentement. Dans certaines situations, j'ai encore du mal à être perçue comme une « représentante du gouvernement ». Je dois être prudente, à l'extérieur du bureau, pour ne pas discuter de sujets confidentiels ou sensibles sur le plan politique, et je dois parfois taire mes opinions. Néanmoins, je crois vraiment que la transition au gouvernement a constitué un changement bénéfique pour moi et je suis heureuse d'avoir fait le saut.



Comparaison avec d'autres secteurs

Dans les groupes de discussion conduits par EKOS pour le Conseil RH, on a demandé aux étudiants universitaires (inscrits au baccalauréat) de dire comment ils percevaient le travail dans le secteur communautaire comparativement au travail dans d'autres secteurs. Les étudiants ont répondu en citant une gamme d'avantages que présentaient les carrières dans les organisations communautaires. Selon eux, le travail communautaire est plus pratique que le travail dans les autres secteurs et permet d'intervenir directement, et il est plus satisfaisant, car il ne s'agit pas simplement « d'aider une entreprise à générer des profits » (selon l'expression d'un étudiant). Les participants croyaient également, parfois en se basant sur leur expérience personnelle, qu'ils auraient la possibilité d'assumer plus de responsabilités et d'exécuter des tâches plus diversifiées dans une organisation communautaire que dans d'autres secteurs, en partie parce que, selon eux, le secteur communautaire était moins hiérarchisé que les autres secteurs. De nombreux participants croyaient que le contexte social des organisations communautaires favorisait davantage la collaboration et générait une ambiance plus décontractée que dans les secteurs public et privé (Conseil RH, 2010b).

En général, les étudiants avaient l'impression que les organisations communautaires fonctionnaient avec des budgets très serrés, en plus d'être souvent obligées de lutter pour survivre. Beaucoup d'étudiants pensaient que les principaux avantages du travail dans le secteur communautaire étaient la satisfaction personnelle et le sentiment d'accomplissement, mais que les employés gagnaient moins d'argent et profitaient d'une moins grande sécurité d'emploi que les employés d'autres secteurs (Conseil RH, 2010b).

Facteurs qui influencent la pensée des jeunes au sujet des carrières possibles

On a effectué peu de recherche sur les facteurs qui influencent les décisions que prennent les étudiants postsecondaires et les employés en début de carrière relativement à leur carrière. Les données qui suivent indiquent quelques influences possibles.

Les expériences de bénévolat peuvent façonner la perception des jeunes à l'égard du secteur. Selon un rapport publié aux États-Unis, les étudiants qui ont fait du bénévolat dans le secteur connaissent beaucoup mieux le genre de travail qu'on y accomplit et ils sont plus motivés à chercher un emploi grâce auquel « ils pourraient améliorer les choses » (Cryer, 2004, p. 36). Beaucoup d'étudiants qui ont participé aux groupes de discussion conduits par EKOS pour le Conseil RH travaillaient comme bénévoles et leurs impressions au sujet du secteur sont fondées sur leur engagement auprès d'organismes de charité (Conseil RH, 2010b)

Les jeunes Canadiens de 15 à 24 ans sont plus susceptibles de faire du bénévolat (58 % ont été bénévoles) que les Canadiens de tout autre groupe d'âge, entre autres à cause de l'obligation d'effectuer du travail communautaire, obligation associée à certaines organisations et à certains systèmes scolaires (Hall et coll., 2009, p. 51). En Ontario, presque tous les élèves du secondaire ont une expérience du secteur bénévole, car ils doivent effectuer des heures de service communautaire; une étude sur ce programme scolaire a révélé que, parmi les diplômés qui désirent étudier à l'université, près de neuf sur dix (85 à 88 %) avaient déjà effectué du bénévolat (Southern Ontario Social Economy Research Alliance, 2009).

Apprentissage en milieu communautaire. Selon la recherche réalisée au Canada et aux États-Unis au sujet du développement de carrière, les stages (notamment dans le contexte de programmes coopératifs) et les programmes d'alternance travail-études sont extrêmement utiles pour aider les jeunes à prendre des décisions relatives à leur carrière (Bell et Bezanson, 2006; Eyer et coll., 2001). Ces expériences (rémunérées ou non, et qui peuvent donner droit à des crédits scolaires) permettent aux étudiants et aux nouveaux diplômés de déterminer où, comment et pourquoi ils désirent travailler dans un certain secteur ou exercer une profession particulière.

Apprentissage par le service communautaire. Lors de leur formation dans le cadre de l'apprentissage par le service communautaire, les étudiants effectuent des stages en milieu communautaire en complément à leurs cours. Ils ont ainsi la possibilité de réfléchir sur leur apprentissage, et d'établir un lien entre ce qu'ils apprennent en classe et ce qui se passe dans la collectivité (entre la théorie et la pratique) grâce à un processus d'analyse qui peut comprendre la rédaction d'un journal, des discussions de groupe, des présentations, des projets de recherche et des rapports écrits (Charbonneau, 2009).

Une étude longitudinale menée à l'échelle nationale aux États-Unis a révélé que l'apprentissage par le service communautaire incitait les étudiants à choisir une carrière dans le domaine du service lorsqu'ils n'avaient pas envisagé cette éventualité; quant aux étudiants qui avaient déjà fait ce choix, ils étaient confortés dans leur décision. Selon cette étude, « les étudiants choisissent souvent un parcours de carrière en se fondant sur la connaissance imparfaite qu'ils ont d'eux-mêmes ou du monde du travail, ou simplement sur les suggestions de leurs parents ou amis. L'apprentissage par le service ouvre de nouvelles possibilités à ces étudiants » (Astin et coll., 2000, p. 87).

Les stages constituent des points d'entrée à un emploi communautaire pour beaucoup d'employés en début de carrière, soulignent plusieurs études réalisées aux États-Unis (Cryer, 2004). D'après une étude, c'est grâce à un stage que bon nombre

d'employés communautaires ont eu un premier contact avec les organisations communautaires, et « la variété des possibilités de carrière les a étonnés » (Chieffo et coll., 2004, p. 23). Cette étude mentionne que les étudiants ayant fait un stage dans les organisations communautaires savaient mieux comment fonctionnaient ces organisations, et leurs expériences ont fortement influencé, tant favorablement que défavorablement, leur impression du secteur (Cryer, 2004, p. 33). Les groupes de discussion conduits par EKOS ont révélé une dynamique semblable; les étudiants qui avaient effectué un apprentissage par le service communautaire connaissaient les avantages du travail dans le secteur, et ils étaient plus en mesure que les autres étudiants de poser une série de questions sur le travail dans le secteur⁴. Plus particulièrement, leurs questions démontraient qu'ils étaient conscients du fait que le travail dans le secteur pouvait présenter certains désavantages : financement non assuré et emplois à court terme (Conseil RH, 2010b).

Pendant plus de sept ans, l'Initiative d'expérience communautaire a placé en stage, dans les organisations communautaires, des étudiants canadiens en administration. Or, selon une évaluation de cet organisme, tant les étudiants que les organisations hôtes retirent des avantages indéniables de ces stages, notamment une meilleure connaissance des enjeux du secteur communautaire, la participation aux activités du secteur et un sentiment d'engagement envers le secteur. L'évaluation a révélé que 67 % des anciens étudiants qui travaillent maintenant dans le secteur privé sont capables de s'engager dans le secteur communautaire dans le cadre de leur travail, et que 28 % des anciens étudiants travaillent pour leur organisation hôte ou une autre organisation communautaire (Community Experience Initiative, 2007).

Les possibilités d'apprentissage en milieu communautaire constituent un bon moyen de sensibiliser les étudiants aux différentes carrières communautaires; et, tant mieux pour le secteur communautaire, un plus grand nombre d'établissements d'enseignement offrent cette forme

4. Cette constatation est tirée de la recherche qualitative menée auprès d'un petit nombre d'étudiants; la relation suggérée entre l'apprentissage par le service communautaire et une meilleure connaissance du secteur communautaire n'est peut-être pas toujours fondée.

d'apprentissage (Charbonneau, 2009). Par contre, alors que se répand l'apprentissage en milieu communautaire, les organisations communautaires, les établissements d'enseignement partenaires et les bailleurs de fonds pour les programmes devront travailler ensemble pour renforcer les capacités (cf. la section « Recommandations »). Lorsque les organisations n'ont pas les capacités nécessaires pour accueillir convenablement les étudiants, les stages en milieu communautaire peuvent représenter une expérience négative tant pour les étudiants que pour les organisations qui les accueillent. Parmi les difficultés éprouvées le plus souvent par les organisations communautaires relativement aux stages, on dénote : des problèmes pour l'établissement d'un calendrier; le manque de consultation avec les établissements d'enseignement partenaires et le manque de supervision de la part de ces établissements; des stages trop brefs pour être utiles à l'étudiant ou à l'organisation; et le sentiment qu'une charge de responsabilités beaucoup trop grande liée à la gestion du stage incombe à l'organisation communautaire (plutôt qu'à l'établissement d'enseignement partenaire) (Macdonald, 2009a; Stoecker, 2009).

Ces difficultés sont de taille pour les organisations communautaires qui les éprouvent, et il est une autre considération tout aussi préoccupante, sous l'angle de la main-d'œuvre : de mauvaises expériences d'apprentissage en milieu communautaire peuvent laisser aux étudiants une impression négative du secteur communautaire dans son ensemble et ainsi nuire, avec le temps, à la réputation du secteur auprès des employés en début de carrière.

Domaine d'études. Selon le sondage *From Learning to Work*TM (2009), les étudiants qui sont intéressés aux carrières communautaires sont plus susceptibles que les autres de choisir un domaine d'études qui correspond à leurs intérêts et à leurs aptitudes, et bien plus susceptibles de choisir un domaine d'études qui leur permettra de mener une carrière où ils pourront « améliorer les choses ». La moitié ont choisi leur domaine d'études parce qu'il leur permettra d'acquérir une gamme de compétences transférables, et un tiers ont choisi de faire des études qui pourraient les amener à travailler dans d'autres pays. Ils étaient significativement moins susceptibles de choisir des études qui mènent à une « carrière stable » ou à une

carrière très bien rémunérée (Conseil RH, 2010a).

On relève une forte corrélation entre le domaine d'études et l'intérêt possible des étudiants pour les carrières communautaires. Ceux qui étudient en affaires, en ingénierie et dans les technologies de l'information étaient beaucoup moins susceptibles d'exprimer un intérêt pour les employeurs du secteur communautaire. Les étudiants en arts libéraux et en sciences naturelles étaient plus susceptibles d'énumérer des organisations communautaires dans la liste de leurs employeurs préférés (Conseil RH, 2010a).

Au Canada, très peu d'étudiants postsecondaires poursuivent des études axées sur le secteur communautaire. L'Université Mount Royal, de Calgary, est la seule université canadienne qui offre un programme de baccalauréat sur la gestion dans le secteur communautaire. Dans l'ensemble du Canada, la plupart des cours portant sur la gestion des organisations communautaires sont offerts dans le cadre de programmes de formation continue (Timeraiser, s. d.; Nenshi, 2008).

Relations interpersonnelles. Les faits tendent à démontrer que les relations interpersonnelles exercent une grande influence sur les décisions des jeunes concernant leurs projets de carrière. Selon plusieurs études, les parents exercent la plus grande influence sur le choix professionnel de leurs enfants avant que ceux-ci commencent leurs études postsecondaires (Bell et Bezanson, 2006). La recherche révèle également que les étudiants du secondaire sont plus influencés par l'exposition directe aux milieux de travail ou par la personne exerçant le travail que par les autres moyens d'information sur les carrières (Bell et Bezanson, 2006).

Les relations interpersonnelles demeurent importantes tout au long de l'éducation postsecondaire; le sondage *From Learning to Work*TM (2009) a dévoilé que, aux dires des étudiants, ce sont les relations personnelles qui les ont le plus influencés dans le processus les menant à un choix de carrière. D'après eux, les gens qu'ils connaissaient, les professeurs ou leurs parents les ont plus influencés que les conseillers des centres d'emploi ou les conseillers des programmes d'enseignement coopératif (Conseil RH, 2010b). Quant à l'influence des professeurs, selon un sondage mené en 2008 auprès

des étudiants postsecondaires par le Consortium canadien de recherche sur les étudiants universitaires, 67 % des étudiants de quatrième année avaient parlé avec leurs professeurs au sujet de l'emploi ou des carrières (PRA Inc., 2008).

Matériel en ligne. Bien que les relations interpersonnelles puissent façonner globalement les décisions relatives à la carrière, les étudiants cherchent souvent en ligne des renseignements spécifiques. Ipsos Reid a découvert que près de deux jeunes sur cinq (38 %) affirment qu'ils utiliseraient en premier lieu l'Internet pour se renseigner sur les carrières (Ipsos Reid, 2009). Lors de la recherche menée par EKOS dans le cadre des groupes de discussion, les étudiants ont confirmé l'importance d'Internet (Conseil RH, 2010b).

Le projet *Exploiter les talents* a constaté qu'on retrouve bien peu d'information (tant sous forme imprimée qu'en ligne) sur les carrières du secteur pour les jeunes et pour ceux qui les conseillent au sujet de leurs décisions relatives à l'emploi et à la carrière. Voici toutefois quelques exceptions :

- Une brochure sur les carrières dans le secteur communautaire, préparée par The Institute for Nonprofit Studies, du Collège Mount Royal : [Careers in the Nonprofit Sector](#) (2008) (en anglais seulement)
- Une page du site Web de l'Alliance des conseils sectoriels, « [Carrières et potentiel](#) »
- Quelques articles sur Charity Village
- The [Idealist Guide to Nonprofit Careers for First-time Job Seekers](#) (2008) (en anglais seulement)
- The [Nonprofit Career Guide: How to land a job that makes a difference](#), par Shelly Cryer (2008) (en anglais seulement)

Soutenir le développement de carrière : une tâche pour tous les secteurs

La recherche sur les services de développement de carrière dispensés aux jeunes et aux jeunes adultes a constaté que le Canada n'offre pas aux étudiants et aux travailleurs en début de carrière un système bien établi d'orientation professionnelle et de ressources d'information sur les carrières. On connaît peu les

avantages du développement de carrière, et on n'a élaboré aucune stratégie nationale pour le développement de carrière, ni de normes pour la prestation de ces services. Les services de développement de carrière dispensés aux jeunes sont très décentralisés. On retrouve en certaines régions des pratiques prometteuses qui répondent à différents besoins des jeunes, mais on ne dispose pas d'un système de services pertinents et complets dispensés aux jeunes et aux jeunes adultes, qu'ils fréquentent l'école ou non. C'est pourquoi beaucoup de jeunes ne sont pas bien informés au sujet des possibilités de carrière (Saunders, 2008, p. 17, citant Bell et Bezanson, 2006).

Le sondage réalisé en 2008 auprès des étudiants postsecondaires par le Consortium canadien de recherche sur les étudiants universitaires a révélé que les étudiants ne sont pas bien préparés à développer leur carrière après avoir obtenu leur diplôme : 47 % des étudiants au baccalauréat n'ont pas pris de décision au sujet de leur carrière; seulement 67 % des étudiants de quatrième et de cinquième année ont un c.v.; peu d'étudiants disent utiliser le service d'emploi de leur université; et seulement un étudiant sur cinq a rencontré un conseiller en orientation. Les étudiants en sciences sociales, en arts et en sciences humaines sont moins susceptibles d'avoir travaillé ou d'avoir visité un salon de recrutement; par ailleurs, ces étudiants sont moins susceptibles d'avoir choisi leur carrière (PRA Inc., 2008). Une étude menée auprès des étudiants de l'Université de Lethbridge a démontré que même les étudiants sur le point d'obtenir leur diplôme considèrent que la planification de leur carrière n'est que « plus ou moins importante », tandis que les étudiants en arts ne connaissent pas très bien les possibilités qu'offre l'université pour l'apprentissage expérientiel (dans le cadre de programmes coopératifs, de stages ou d'expériences de travail) (Archer, 2004).

5 Priorités et préférences relatives à l'emploi

« Un travail intéressant » et « l'équilibre travail-vie » sont les facteurs les plus importants pour tous les étudiants lorsqu'ils songent à leur emploi futur.

Des études ont examiné les préférences des étudiants du secondaire et du postsecondaire relativement à leur future carrière et à leur futur employeur; il appert que les étudiants semblent accorder de l'importance aux facteurs suivants :

- la rémunération (pécuniaire et non pécuniaire)
- un travail stimulant et intéressant/être heureux au travail
- la conciliation travail-vie
- de bonnes relations/un milieu de travail respectueux
- des possibilités d'apprentissage qui durent toute la vie
- les politiques et le bilan de leur employeur en matière de civisme⁵

Lors des groupes de discussion conduits par EKOS dans le cadre de la recherche, les participants ont fait montre de pragmatisme et de souplesse lorsqu'on leur a demandé ce qu'ils recherchaient dans leur premier « véritable » emploi : ils reconnaissaient en général qu'ils ne trouveraient peut-être pas immédiatement du travail dans le domaine pour lequel ils ont été formés, et que le salaire obtenu pour leur premier emploi pourrait être modeste. En plus d'un salaire « décent » (ce qu'un groupe a présenté comme un salaire annuel de 40 000 \$), les participants désiraient intégrer un milieu de travail où la culture organisationnelle est positive, et exercer un emploi où ils pourraient s'améliorer, apprendre et obtenir de l'avancement (Conseil RH, 2010b).

Selon le sondage *From Learning to Work*TM (2009), « un travail intéressant » et « l'équilibre travail-vie » sont les facteurs les plus importants pour tous les étudiants lorsqu'ils songent à leur emploi futur. Toutefois, lorsqu'on les compare aux autres étudiants, ceux qui se disent intéressés par un emploi communautaire n'ont pas accordé la même importance aux autres facteurs : 87 % des étudiants qui envisagent un emploi communautaire ont choisi « dévouement envers une cause/servir pour le plus grand bien de tous » comme important objectif de carrière, comparativement à 72 % pour l'ensemble des étudiants. La sécurité d'emploi est moins essentielle pour les personnes intéressées par le travail communautaire, mais elle obtient tout de même un score élevé (77 % comparativement à 86 % pour l'ensemble des étudiants). Lorsqu'ils évaluent

5. Cette liste comprend les constatations de Sobon (2003) et de Barnard (2003).

les possibilités d'emploi qui s'offrent à eux après avoir obtenu leur diplôme, les étudiants intéressés à un emploi communautaire sont significativement plus susceptibles que les autres de rechercher la possibilité d'« exercer une influence personnelle » (53 % vs 41 %) et un travail qui implique un « engagement envers la responsabilité sociale » (53 % vs 32 %) (Conseil RH, 2010b).

Il convient de souligner que les résultats du sondage *From Learning to Work*TM démontrent que l'équilibre travail-vie, particulièrement un horaire de travail flexible, constitue pour tous les étudiants la principale priorité concernant la carrière. D'après les constatations de l'Étude sur la main-d'œuvre qu'a effectuée le Conseil RH, les employés des organisations communautaires trouvent difficile d'atteindre un équilibre entre leur travail et leurs autres engagements. Près de la moitié appuient l'énoncé « mon emploi me laisse peu de temps pour faire autre chose » (46,3 %) et l'énoncé « Mon horaire de travail est imprévisible ou peut changer à la dernière minute » (47,2 %). Seulement 9% sont d'accord avec l'énoncé suivant : « le nombre d'heures de travail est raisonnable » (Conseil RH, 2008b, p. 30).

Le sondage *From Learning to Work*TM (2009) a révélé que les étudiants intéressés par une carrière dans le secteur communautaire ont des attentes significativement moins grandes que les autres étudiants en ce qui a trait au salaire initial et au salaire qu'ils gagneront cinq ans plus tard. Les étudiants qui ont définitivement choisi le secteur s'attendent à gagner 40 000 \$ comme salaire de base, et 59 500 \$ après cinq ans (Conseil RH, 2010b). De plus, 60 % des étudiants ayant participé au sondage et qui disent envisager un emploi communautaire auront une dette moyenne de 25 000 \$ après avoir obtenu leur diplôme. Selon la recherche menée par EKOS dans le cadre des groupes de discussion, les étudiants étaient préoccupés de leur niveau d'endettement lorsqu'ils réfléchissaient à la carrière qu'ils choisiraient après avoir obtenu leur diplôme. La situation est la même aux États-Unis : la recherche a démontré que le niveau d'endettement était une préoccupation des étudiants qui songeaient à un emploi communautaire (Cryer, 2004).

Toutefois, lorsqu'on les compare aux autres étudiants, ceux qui se disent intéressés par un emploi communautaire n'ont pas accordé la même importance aux autres facteurs : 87 % des étudiants qui envisagent un emploi communautaire ont choisi « dévouement envers une cause/servir pour le plus grand bien de tous » comme important objectif de carrière, comparativement à 72 % pour l'ensemble des étudiants.

—*From Learning to Work*TM (2009)

« J'apprécierais le fait que l'organisation pour laquelle je travaille a un autre objectif que celui de faire de l'argent... Sentir que votre travail est important et qu'il contribue à améliorer les choses. »

—Participant à un groupe de discussion

6 Trouver un travail dans le secteur

Un certain nombre de participants aux groupes de discussion croyaient que le bénévolat était un prérequis plus important pour le travail dans le secteur communautaire que pour le travail dans le secteur privé.

C'est par des voies diverses que les étudiants entrent dans le secteur communautaire : expériences de bénévolat, apprentissage par le service communautaire, stages et approches plus traditionnelles de recherche d'emploi.

Le sondage *From Learning to Work*TM (2009) a constaté que les étudiants intéressés par un emploi communautaire se renseignent sur les employeurs en consultant d'abord les sites Web consacrés aux emplois et carrières, les sites Web des employeurs, leurs amis et les membres de leur famille. Lorsqu'ils recherchent un employeur, les étudiants désirent surtout connaître les offres d'emploi actuelles, les descriptions d'emploi et les exigences, le salaire et la rémunération (Conseil RH, 2010a).

Les résultats de la recherche qualitative menée par le Conseil RH confirment ces résultats quantitatifs. Les participants aux groupes de discussion conduits par EKOS ont souligné que leurs réseaux personnels (famille et amis, professeurs et anciens employeurs) sont habituellement leurs sources d'information et leurs conseillers. Les participants s'intéressent également aux salons de recrutement qui se tiennent sur le campus, ainsi qu'aux services d'orientation professionnelle offerts par leur établissement d'enseignement. L'Internet est considéré comme une source incontournable d'information sur des emplois spécifiques ainsi que sur les tendances et exigences relatives aux emplois sur un plan plus général. Fait à remarquer, les participants aux groupes de discussion n'étaient pas enclins à penser que les sites de réseautage social (p. ex., Facebook) étaient une source importante d'information relative aux emplois; ces sites étaient davantage perçus comme des outils de communication, non des outils de recherche (Conseil RH, 2010b).

Un certain nombre de participants aux groupes de discussion croyaient que le bénévolat était un prérequis plus important pour le travail dans le secteur communautaire que pour le travail dans le secteur privé. Des participants pensaient aussi que les réseaux personnels jouaient un plus grand rôle pour décrocher un emploi dans le secteur communautaire : en effet, ils jugeaient que les entreprises privées sont plus susceptibles d'avoir les ressources nécessaires pour soutenir le processus de recrutement, alors que les organisations communautaires ne sont pas en mesure d'investir beaucoup à ce chapitre (Conseil RH, 2010b).

Concernant les emplois dans le secteur, les participants aux groupes de discussion désiraient obtenir de l'information sur la rémunération, sur la sécurité d'emploi et sur les possibilités d'avancement. Au sujet des employeurs spécifiques, ils recherchaient un certain nombre de renseignements sur le travail et sur le mandat des organisations, afin de s'assurer de bien pouvoir s'adapter à ces organisations (Conseil RH, 2010b).

7 La rétention de la « génération Y »

Les employés qui sont aujourd'hui en début de carrière semblent portés à considérer leur emploi non comme un engagement à long terme, mais comme un tremplin vers des possibilités futures et des occasions d'apprentissage.

La rémunération et la sécurité d'emploi sont des facteurs importants pour garder les jeunes employés, mais la recherche du Conseil RH a confirmé qu'il est essentiel d'offrir aux employés en début de carrière des possibilités de développement et d'avancement. Qu'il s'agisse d'un trait particulier de la génération Y ou d'un phénomène caractérisant une étape de la vie, les employés qui sont aujourd'hui en début de carrière semblent portés à considérer leur emploi non comme un engagement à long terme, mais comme un tremplin vers des possibilités futures et des occasions d'apprentissage. Ainsi que l'écrit Allison Treppa, de la Michigan Nonprofit Association : « Rien n'est juste un "emploi", mais plutôt un tremplin vers le prochain objectif intéressant. S'ils ont l'impression de stagner, les travailleurs changeront d'emploi » (2007). Le journaliste Philip Quinn abonde dans le même sens : « [Les jeunes de la génération du millénaire] ne trouvent pas de motifs suffisants pour les inciter à rester [en poste]; ils doivent avoir le sentiment qu'ils progressent rapidement vers une nouvelle opportunité au sein de l'organisation. C'est ce qui suscite le plus de défis pour les petites (...) entreprises : elles n'offrent pas autant de sources d'opportunité » (2008).

Selon la recherche du Conseil RH, la plupart des organisations communautaires canadiennes sont petites : les trois quarts comptent moins de dix employés, et plus de la moitié moins de cinq employés (Conseil RH, 2009). Dans ces petites organisations, il y a peu de possibilités d'obtenir une promotion ou de l'avancement. Au Canada, on n'a pas fait de recherche sur les effets de la petite taille des organisations et des structures organisationnelles horizontales sur la rétention au sein des organisations communautaires; toutefois, aux États-Unis, la recherche révèle que le manque d'échelons de carrière constitue l'une des principales sources de préoccupation des employés du secteur communautaire. Cette étude a confirmé le fait que les professionnels du secteur communautaire changent fréquemment d'employeur afin de faire progresser leur carrière (Commongood Careers, 2008).

Le sondage *From Learning to Work*TM (2009) a constaté que la plupart des étudiants intéressés par un emploi communautaire ne disposent pas d'un plan de carrière bien défini et qu'ils ne croient pas aimer vraiment le premier

emploi qu'ils décrocheront après avoir obtenu leur diplôme. Ils sont disposés à accepter un emploi qui n'est pas idéal, mais qui peut constituer un bon point de départ pour leur carrière. Ils sont également disposés à changer d'emploi fréquemment afin de trouver un travail qui correspond à leurs intérêts et aptitudes. Par ailleurs, ce sondage a révélé que 61 % de tous les étudiants (quel que soit leur secteur préféré) s'attendent à obtenir une promotion dans les 18 premiers mois après être entrés en fonction (Conseil RH, 2010a).

Selon la recherche, lorsqu'un employeur embauche de jeunes employés (et régulièrement par la suite), il devrait discuter avec eux au sujet de leurs objectifs de carrière et des possibilités de développement. Ce genre d'échange est important, car l'idée que se font les jeunes employés à propos du « parcours de carrière » peut être bien différente de l'idée que s'en font les gestionnaires plus âgés : « Au lieu de bâtir une carrière au sein d'une seule organisation, les jeunes considèrent leur carrière comme un buffet; ils désirent vivre une variété d'expériences intéressantes, et ils sont plus susceptibles de migrer latéralement au sein d'une organisation ou vers une autre organisation afin de trouver les défis et les possibilités qu'ils recherchent » (Toupin et Plewes, 2007, p. 133).

Les organisations du secteur doivent également élaborer des stratégies pour garder les jeunes professionnels dans le secteur, ainsi que des pratiques RH qui favoriseront la rétention. Une stratégie possible pour promouvoir la rétention au sein du secteur consiste à développer les réseaux de pairs, afin que les employés en début de carrière et les leaders émergents puissent se réseauter davantage et profiter de plus de possibilités en matière de développement de carrière. À cette fin, on a mis sur pied aux États-Unis des chapitres du réseau Young Nonprofit Professionals Network (cf. www.ynpn.org). À Vancouver, Vantage Point a élaboré le réseau [Next Leaders Network](#) afin d'inviter les jeunes (professionnels et leaders) à participer à des ateliers interactifs qui soutiennent le développement de carrière et le réseautage entre pairs.

Selon la recherche, lorsqu'un employeur embauche de jeunes employés (et régulièrement par la suite), il devrait discuter avec eux au sujet de leurs objectifs de carrière et des possibilités de développement.

« J'ai appris qu'il est vraiment intéressant de travailler directement auprès des gens. Lorsque je serai plus vieux et moins aventureux, je préférerais peut-être gérer dans le confort d'un bureau, aussi j'ai besoin d'une carrière qui peut me donner cette souplesse. »

—Participant à un groupe de discussion

8 Recommandations

Toute réponse valable pour relever les défis de notre secteur en matière de main-d'œuvre doit comprendre une plus grande stabilité financière, tant pour les organisations que pour les employés.

À la lumière des constatations présentées dans ce rapport, le Conseil RH croit que le secteur communautaire devrait entreprendre plusieurs actions stratégiques pour s'assurer que les employés talentueux qui sont au début de leur carrière continuent, dans les années à venir, à insuffler leur énergie et leurs idées dans les organisations communautaires canadiennes. Les recommandations de cette section reposent sur deux changements systémiques d'ordre général qui sont cruciaux pour la santé à long terme de la main-d'œuvre de notre secteur : une meilleure stabilité financière des organisations communautaires et des stratégies de rétention qui mettent l'accent sur l'amélioration de la rémunération et de la sécurité d'emploi du personnel rémunéré. Bien que les recommandations formulées dans ce document reconnaissent les contraintes financières de bon nombre d'organisations communautaires et offrent des idées pour accroître le recrutement et la rétention en dépit de ces contraintes, le Conseil RH pense que toute réponse valable pour relever les défis de notre secteur en matière de main-d'œuvre doit comprendre une plus grande stabilité financière, tant pour les organisations que pour les employés. En plus de cette recommandation générale, le Conseil RH est d'avis que les mesures stratégiques suivantes constituent des moyens efficaces pour améliorer, dans les organisations communautaires, le recrutement et la rétention des employés en début de carrière.

Recommandation 1

Pour mieux faire connaître la gamme de possibilités de carrière offertes dans le secteur communautaire, les organisations du secteur devraient élaborer du matériel de communication de grande qualité pour présenter les carrières du secteur, et diffuser ce matériel auprès des jeunes et de ceux qui les conseillent au sujet de leurs décisions relatives à la carrière et à l'emploi.

Contexte

Les jeunes soulignent invariablement que leurs relations personnelles influencent les décisions qu'ils prennent relativement à leur carrière. Ils se tournent également vers les salons de recrutement qui se tiennent sur les campus et vers les services d'orientation professionnelle offerts par leur établissement d'enseignement, et ils consultent l'Internet pour trouver de l'information sur les carrières et sur l'emploi. Fait intéressant, les jeunes mentionnent qu'ils ne consultent pas ces sources uniquement pour trouver des possibilités d'emploi spécifiques, mais aussi pour chercher de l'information générale au sujet de la gamme de possibilités d'emploi offertes. Actuellement, ces canaux d'information traitent peu des carrières du secteur communautaire. Les organisations qui jouent dans le secteur un rôle de chef de file devraient travailler de façon concertée afin d'élaborer du matériel où seraient présentés des renseignements clés.

Action stratégique

Voici des exemples d'actions concrètes qui pourraient être entreprises pour appliquer cette recommandation :

- On devrait promouvoir les possibilités de carrière et d'emploi dans le secteur communautaire en profitant des salons de recrutement et des autres activités qu'on retrouve sur les campus
- On devrait diffuser sur des sites Web l'information au sujet des carrières du secteur, et faire connaître ces sites grâce à des campagnes de marketing
- Les renseignements généraux publiés en ligne au sujet des carrières du secteur devraient comporter des liens vers des sites où sont offertes des possibilités d'emploi spécifiques
- L'information au sujet des emplois et des carrières du secteur devrait inclure les fourchettes salariales pour les postes au niveau d'entrée et pour les employés en début de carrière, afin de susciter des attentes réalistes à l'égard des salaires
- Le matériel faisant la promotion des carrières du secteur devrait traiter de la sécurité d'emploi et des possibilités d'avancement
- Le matériel faisant la promotion des carrières du secteur devrait citer le témoignage personnel de gens qui ont développé leur carrière dans le secteur, et donner une description factuelle des professions et des carrières
- Le matériel de communication dressant le portrait des organisations communautaires devrait présenter des personnes de différents groupes ethniques, ainsi que des jeunes hommes et des jeunes femmes
- Les efforts pour promouvoir dans le secteur les emplois en début de carrière devraient mettre l'accent sur les avantages du travail dans le secteur, tels que les perçoivent les jeunes, notamment la possibilité de contribuer à une cause, d'« améliorer les choses », et de mettre ses compétences et son éducation au service d'objectifs importants
- Le matériel de communication devrait mettre en valeur les aspects positifs des carrières communautaires, qui font en sorte que ces carrières sont différentes de celles qu'offre le gouvernement
- Les efforts de sensibilisation devraient cibler les étudiants qui étudient dans une variété de disciplines, et ils devraient démontrer comment les diplômes et les ensembles de compétences des étudiants peuvent s'appliquer dans le secteur
- Le Conseil RH devrait régulièrement offrir des webinaires aux conseillers en carrière afin de leur fournir de l'information sur les carrières communautaires et sur les stratégies de recherche d'emploi

Recommandation 2

Les organisations du secteur devraient travailler avec les établissements d'enseignement, les bailleurs de fonds et les organisations intermédiaires : (a) pour donner un meilleur accès aux possibilités d'apprentissage en milieu communautaire; (b) pour relever les défis en matière de capacités des organisations communautaires, défis qui font en sorte qu'il est difficile pour le secteur d'offrir des expériences de qualité aux étudiants, aux stagiaires et aux autres personnes qui participent à ce genre d'apprentissage.

Contexte

Selon la recherche présentée dans ce rapport, l'apprentissage en milieu communautaire (p. ex., les stages pour effectuer du bénévolat, l'apprentissage par le service communautaire) est un moyen efficace d'exposer les étudiants et les nouveaux diplômés à une gamme de possibilités offertes dans le secteur communautaire. Les études menées aux États-Unis et au Canada révèlent qu'actuellement le personnel communautaire observe « auprès de nombreux campus partenaires un manque de compréhension pratique de l'impact des stages d'étudiants sur les activités quotidiennes, alors que les demandes et les actions de ces campus ont des répercussions sur le fonctionnement de l'organisation » (MacDonald, 2009, p. 12). Les partenaires communautaires ont besoin de politiques, de planification et de personnel assigné au soutien des stages (MacDonald, 2009, p. 27). Le manque de financement est également un problème, car les organisations ne reçoivent pas de rémunération lorsqu'elles accueillent les étudiants. Dans certaines collectivités, les organisations intermédiaires (p. ex., les fondations communautaires, Centraide et les centres de bénévoles) pourraient jouer un rôle pour soutenir l'apprentissage en milieu communautaire. Le fait d'accroître et d'améliorer les possibilités d'apprentissage en milieu communautaire serait à l'avantage des organisations communautaires, des étudiants et de leurs collectivités.

Action stratégique

Les organisations du secteur pourraient mettre en œuvre cette recommandation de différentes manières :

- Évaluer les capacités de l'organisation à gérer les stages d'étudiants; se montrer sélectif au sujet des stages et en limiter le nombre, pour tenir compte des contraintes de l'organisation
- Élaborer sur le site Web de l'organisation des pages détaillées afin de permettre aux étudiants et aux enseignants de faire une première sélection et de mieux connaître l'organisation
- Élaborer pour les stages d'étudiants du matériel d'orientation et d'information, ainsi que des documents présentant les lignes directrices et les conditions des stages, et les diffuser auprès des établissements d'enseignement partenaires et auprès des étudiants
- Négocier des ententes réalistes avec les établissements d'enseignement partenaires, et mettre ces ententes par écrit
- Établir des relations à long terme avec un petit nombre d'établissements d'enseignement, tout en demeurant ouvert aux nouvelles possibilités
- Travailler de concert avec d'autres organisations communautaires afin de développer des normes communautaires communes pour les stages d'étudiants
- Travailler de concert avec d'autres organisations communautaires et avec des établissements d'enseignement partenaires afin de développer une infrastructure commune pour soutenir les stages d'étudiants

Recommandation 3

Les organisations du secteur devraient adopter des pratiques organisationnelles qui améliorent le recrutement et la rétention des employés en début de carrière.

Contexte

Les pratiques RH qui exposent les attentes et favorisent la satisfaction au travail améliorent le recrutement et la rétention des employés en début de carrière. Tout particulièrement, les employés en début de carrière sont heureux d'avoir la possibilité d'apprendre et de développer leurs compétences.

Action stratégique

Une action stratégique visant à améliorer le recrutement et la rétention pourrait comprendre les pratiques suivantes :

- Fournir en ligne des renseignements détaillés sur l'organisation et sur les possibilités d'emploi; si possible, indiquer les fourchettes salariales lorsqu'on affiche un emploi.
- Réviser les salaires pour qu'ils s'approchent le plus possible des taux offerts sur le marché. Faire preuve de créativité en matière d'avantages sociaux.
- Durant le processus de sélection et de recrutement :
 - Fournir une description d'emploi réaliste et détaillée
 - Explorer les aspirations des candidats au sujet de leur carrière
 - Discuter des possibilités offertes : mentorat, formation et développement, hausse du niveau de responsabilités, et promotion
- Pour accroître la satisfaction au travail et la rétention :
 - Offrir aux nouvelles recrues une orientation complète et des possibilités de comprendre l'impact de leur travail ainsi que la façon dont leurs efforts soutiennent la mission de l'organisation
 - Offrir du mentorat, une formation et des activités de développement professionnel
 - Rendre les emplois aussi intéressants et gratifiants que possible
 - Favoriser le transfert d'apprentissage (particulièrement pour les postes au niveau d'entrée)
 - Favoriser le développement des jeunes employés et leur donner la possibilité d'exercer un leadership, afin qu'ils puissent perfectionner leurs compétences
 - Donner des commentaires constructifs, et ne pas être avare d'éloges et de reconnaissance
 - Offrir des promotions lorsque c'est possible, y compris des promotions « latérales »
 - Discuter régulièrement des objectifs de carrière des employés, et être prêt à tenir compte des changements qu'ils vivent sur les plans professionnel et personnel

Recommandation 4

Les organisations du secteur devraient poursuivre ensemble des initiatives qui soutiennent le développement des employés afin de promouvoir la rétention, dans le secteur, des employés en début de carrière.

Contexte

La recherche du Conseil RH a mis en lumière une importante caractéristique du secteur communautaire au Canada : il est composé d'un grand nombre de petites organisations qui n'ont pas beaucoup développé des liens organisationnels officiels. Dans les petites organisations, il est moins possible d'obtenir une promotion; par ailleurs, ces organisations sont moins susceptibles de disposer de fonds pour la formation et le développement. C'est pourquoi il est plus difficile pour les petites organisations de garder les employés en début de carrière qui désirent avoir la possibilité de développer leurs compétences et de progresser dans leur carrière. Les approches concertées qui visent le développement des employés pourraient accroître la probabilité que les jeunes employés demeurent dans le secteur afin d'y développer leur carrière.

Action stratégique

Voici quelques initiatives qui permettraient de mettre en application cette recommandation :

- Accorder des possibilités d'apprentissage, par exemple grâce à un détachement de courte durée, afin que le personnel puisse effectuer un stage dans d'autres organisations communautaires pour développer des compétences spécifiques et acquérir de l'expérience
- Offrir par l'entremise de réseaux de pairs des ateliers de développement professionnel et des possibilités d'apprentissage au sujet du travail d'autres organisations communautaires de la collectivité
- Offrir aux jeunes employés des programmes de mentorat et de développement du leadership

« Dans mon parcours, les emplois communautaires ont beaucoup contribué à mon développement personnel. [Vous avez] la possibilité de faire des activités que des emplois plus officiels ne [vous permettent pas de faire]. [On peut] renforcer ses compétences, et les occasions d'améliorer ses connaissances sont nombreuses. J'aime les milieux de travail non hiérarchisés, basés sur une coalition. »

—Participant à un groupe de discussion

Recommandation 5

Les organisations du secteur devraient mettre en place une série de mesures pour promouvoir l'équilibre travail-vie de tous les employés.

Contexte

L'équilibre travail-vie est une importante priorité des employés en début de carrière. La recherche du Conseil RH démontre que beaucoup d'employés plus âgés du secteur communautaire trouvent insoutenables les exigences de leur emploi. Le secteur devrait se livrer à une réflexion sérieuse au sujet de l'équilibre travail-vie; ce devrait être une de ses priorités tant pour recruter des employés en début de carrière que pour garder ceux qui travaillent déjà dans le secteur.

Action stratégique

Les actions concrètes pour répondre à cette recommandation pourraient consister, par exemple, à :

- Développer de façon délibérée une culture du travail qui valorise et encourage l'équilibre travail-vie. Les cadres donnent le ton pour les autres employés et ils devraient promouvoir activement cette culture du travail
- Offrir des conditions de travail souples, y compris un horaire flexible et des lieux de travail variables
- Élaborer et mettre en place des politiques détaillées au sujet des heures supplémentaires, concernant notamment le suivi des heures travaillées et une rémunération pour les heures supplémentaires
- Discuter avec les nouveaux employés de la culture du travail, y compris des attentes au sujet des heures supplémentaires, et des défis posés par le volume de travail et par les descriptions d'emploi flexibles; encourager les employés à fixer des limites raisonnables pour leur vie professionnelle

« J'ai [travaillé dans une organisation communautaire et] j'ai trouvé l'expérience formidable. Je le referais. Lorsque les gens ont un but au travail, ils sont souvent plus heureux dans leur milieu de travail. En conséquence, le milieu de travail est souvent plus convivial. »

—Participant à un groupe de discussion

Bibliographie

- Adams, M. (2006). *Sex in the Snow : The Surprising Revolution in Canadian Social Values* (2e éd.), Toronto, Penguin.
- Archer, Christie (2004). « University Students' Perception of their Readiness to Enter the Workforce upon Graduation », thèse de maîtrise en éducation, Université de Lethbridge.
- Astin, A., L. J. Vogelgesang, E. K. Ikeda et J.A. Yee (2002). *How Service Learning Affects Students : Executive Summary*, Los Angeles, Service Learning Clearing Project, Higher Education Research Institute, extrait de <http://www.gseis.ucla.edu/heri/PDFs/rhowas.pdf>.
- Barnard, R., D. A. Campbell, S. Smith et D. Embuldeniya (2003). *Citizen Re:Generation : Understanding Active Citizen Engagement Among Canada's Information Age Generations*, Toronto, D-Code.
- Bell, D., et L. Bezanson (2006). « Services de développement de carrière axés sur les jeunes au Canada : Accessibilité, pertinence et responsabilité », série Collection Voies d'accès au marché du travail, no 1, Ottawa, Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques et Fondation canadienne pour le développement de carrière, extrait de http://www.cprn.org/documents/45239_fr.pdf
- Charbonneau, L. (8 septembre 2009). « Community connections : Students are the driving force behind the rapid growth of community service learning projects across the country », Ottawa, *University Affairs*, extrait de <http://www.universityaffairs.ca/community-connections.aspx>.
- Chieffo, S., J. Israelow et D. Skillman (2003). « What They Really Think : Conversations About Nonprofit Work With Pittsburgh's Young Professionals », Washington, D.C., Coro Center for Civic Leadership, extrait de www.forbesfunds.org/docs/LookHere.pdf.
- 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, extrait de http://www.csmoesac.qc.ca/uploads/documents/actualites/csm_releve_mai06_2.pdf.
- Commongood Careers (2008). *The Voice of Nonprofit Talent in 2008*, Boston, MA, extrait de <http://www.cgcareers.org/articles/detail/the-voice-of-nonprofit-talent-in-2008>
- The Community Experience Initiative (2007). *The Community Experience Initiative Internship Program: An Evaluation*, extrait de http://www.cei-iec.ca/media/CEI_7year_evaluation.pdf

- 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.
- Conseil RH pour le secteur bénévole et communautaire (2009). *Au service d'une mission*, Ottawa, Conseil RH pour le secteur bénévole et communautaire, extrait de http://www.hrcouncil.ca/a-propos/documents/Au_Service_Dune_Mission.pdf
- Conseil RH pour le secteur communautaire (2010a). *Un portrait d'étudiants considérant le secteur communautaire, principaux résultats du sondage From Learning to Work™ au sujet du secteur communautaire*, Ottawa, Conseil RH pour le secteur communautaire, extrait de http://www.hrcouncil.ca/tendances-enjeux/documents/CRH_T_et_E_Janvier_2010.pdf
- Conseil RH pour le secteur communautaire (2010b). *Perceptions des étudiants universitaires au sujet des carrières du secteur communautaire*, Ottawa, Conseil RH pour le secteur communautaire. extrait de <http://www.youtube.com/user/HRcouncil>
- Cryer, S. (2004). *Recruiting and retaining the next generation of nonprofit sector leadership : A study of the (missed) connections among nonprofit organizations, college seniors, and offices of career services*, New York, Initiative for Nonprofit Sector Careers, extrait de <http://www.pittsburghfoundation.org/images/NextGenLeadership.pdf>
- Cryer, S. (2008). *The Nonprofit Career Guide : How to land a job that makes a difference*, St. Paul, MN, Fieldstone Alliance.
- Eyler, J. S., D. E. Giles, C. M. Stenson et C. J. Gray (2001). *At A Glance : What We Know about The Effects of Service-Learning on College Students, Faculty, Institutions and Communities, 1993-2000* (3e éd.), Brentwood, TN, Université Vanderbilt, extrait de <http://servicelearning.org/filemanager/download/aag.pdf>
- Grantmakers for Effective Organizations (2008). « Supporting Next-Generation Leadership », Washington, Grantmakers for Effective Organizations, extrait de <http://www.geofunders.org/publications.aspx>
- Hall, M., A. Andrukow, C. Barr, K. Brock, M. de Wit et D. Embuldeniya (2003). *La capacité de servir: étude qualitative sur les problèmes auxquels sont confrontés les organismes bénévoles et sans but lucratif au Canada*, Toronto, Centre canadien de philanthropie, extrait de http://www.vsi-isbc.org/fr/knowledge/pdf/capacity_to_serve.pdf
- Hall, M., D. Lasby, S. Ayer et W. D. Gibbons (2009). *Canadiens dévoués, Canadiens engagés : points saillants de l'Enquête canadienne sur le don, le bénévolat et la participation*, no de catalogue 71-542-XWF, Ottawa, Statistique Canada, extrait de <http://www.statcan.gc.ca/pub/71-542-x/71-542-x2009001-fra.pdf>

- Ipsos Reid (2009). *Perceptions and Attitudes about Police and Policing as a Career*, Ottawa, Conseil sectoriel de la police,
 extrait de <http://www.policecouncil.ca/pages/research.html>
- Krywulak, T., et M. Roberts (2009). *Winning the « Generation Wars » – Making the Most of Generational Differences and Similarities in the Workplace*, Ottawa, Conference Board du Canada,
 extrait de <http://www.conferenceboard.ca/documents.aspx?did=3285>
- MacDonald, W. (2009a). *Enhancing Value for Nonprofit Community Partners in Community-Engaged Learning Initiatives*, Edmonton, AB, Collège Grant MacEwan.
- MacDonald, W. (2009b). « Peut-on abuser d'une bonne chose? Se recentrer sur les avantages de l'apprentissage en milieu communautaire », *Tendances et enjeux*, avril 2009, Ottawa, Conseil RH pour le secteur bénévole et communautaire,
 extrait de : <http://www.hrcouncil.ca/tendances-enjeux/Avril2009.cfm>
- 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>
- Nenshi, N. (2008). « The State of Nonprofit Education in Canada », Calgary, AB, Collège Mount Royal,
 extrait de http://www.mtroyal.ca/wcm/groups/public/documents/pdf/ins_nenshi_2008.pdf
- PRA Inc. (2008). « Undergraduate Student Survey 2008 », Winnipeg, MB, Consortium canadien de recherche sur les étudiants universitaires,
 extrait de http://www.cusc-ccreu.ca/publications/2008_cusc_masterreport.pdf
- Quinn, Philip (8 octobre 2008). « A generation to win or lose », *Financial Post*,
 extrait de <http://www.financialpost.com/story.html?id=920008>
- Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDC) (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
- Saunders, R. (2008). « Voies d'accès des jeunes au marché du travail : Un rapport de synthèse », série Collection Voies d'accès au marché du travail no 9, Ottawa, ON, Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques,
 extrait de http://www.cprn.org/documents/50457_FR.pdf
- Sobon, S. (septembre 2003). « Youth Perceptions of Their Future Workplace », délibérations de The Changing Face of Work and Learning Conference.
- Southern Ontario Social Economy Research Alliance (printemps 2009). *Social Economy Fact Sheet # 3. Does Required Volunteering Work? Results from Ontario's High School Community Service Program*,
 extrait de <http://sec.oise.utoronto.ca/english/pdfs/factsheets/factsheet23F.pdf>

- Stoecker, R., et E. Tryon (éd.) (2009). *The Unheard Voices : Community Organizations and Service Learning*, Ambler, PA, Temple University Press.
- Timeraiser (s. d.). *Professionalization of Canada's Nonprofit and Voluntary Sector. A detailed analysis of the course curriculum offered at post-secondary institutions*,
extrait de <http://courseresearch.timeraiser.ca/>.
- Toupin, L., et B. Plewes (2008). « Exploring the Looming Leadership Deficit in the Voluntary and Nonprofit Sector », *The Philanthropist*, 21(2), 128 - 136,
extrait de www.thephilanthropist.ca/index.php/phil/article/download/10/10
- Treppa, A. (8 août 2007). « Gen Y - Committed to the Cause or Committed to the Sector? », Michigan Nonprofit Association,
extrait de <http://mnaonline.wordpress.com/2007/08/08/gen-y-committed-to-the-cause-or-committed-to-the-sector/>
- 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

Conseil RH pour le secteur
communautaire