

Accroître la diversité culturelle dans les organisations communautaires canadiennes **Rapport 1**

Le Conseil RH a entrepris un projet axé sur les attitudes et les expériences des employeurs communautaires en matière de recrutement et de rétention des nouveaux immigrants et des membres des minorités visibles.

Dans tous les secteurs de l'économie, y compris le secteur communautaire, il est essentiel de mettre à contribution toute la gamme de talents de la main-d'œuvre canadienne. C'est pour cette raison que le Conseil RH a entrepris un projet axé sur les attitudes et les expériences des employeurs communautaires en matière de recrutement et de rétention des nouveaux immigrants et des membres des minorités visibles. Les bonnes pratiques, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du secteur, seront identifiées et par la suite, on définira des stratégies, ressources ou outils qui visent à soutenir les organisations dans la gestion de la diversité. Pour en savoir davantage sur ce projet, visitez la [page de projet sur notre site web](#).

Au début du projet, nous avons effectué l'analyse de la documentation portant sur cette question et interrogé des représentants du secteur afin de recueillir leurs commentaires ainsi que leurs bonnes pratiques à cet égard. Le présent document – le premier d'une série de trois – présente l'information recueillie lors de ce processus, et expose tout particulièrement : a) les arguments en faveur de l'accroissement de la diversité culturelle au sein de notre secteur; b) les obstacles au recrutement de nouveaux immigrants et de membres des minorités visibles, et les bonnes pratiques visant à vaincre ces obstacles; c) les défis relatifs à la rétention et à la pleine intégration des nouveaux immigrants et des membres des minorités visibles dans les milieux de travail communautaires, et les bonnes pratiques pour surmonter ces défis.

Le recrutement est difficile pour les organisations communautaires – et pas seulement pour le secteur communautaire

Le recrutement d'une main-d'œuvre qualifiée représente un défi de taille pour beaucoup d'organisations communautaires. Dans l'*Étude sur la main-d'œuvre* (2008) réalisée par le Conseil RH, on constate que parmi les employeurs qui avaient entrepris des activités de recrutement au cours de l'année précédant le sondage, près de la moitié ont affirmé qu'il avait été « difficile » ou « très difficile » de trouver des candidats qualifiés.

La rétention du personnel qualifié constitue aussi un problème pour bon nombre d'employeurs du secteur communautaire, bien que, selon l'étude, le recrutement soit un problème plus répandu et plus pressant. Les difficultés relatives au recrutement et à la rétention sont loin d'être propres au secteur communautaire. Les organisations de nombreux secteurs éprouvent des difficultés à recruter du personnel qualifié et il est probable que ces difficultés s'aggraveront au lieu de s'atténuer, car elles sont engendrées par d'énormes changements démographiques.

Pressions démographiques : baby-boomers vieillissants et taux de natalité à la baisse

Deux fortes pressions démographiques s'exercent aujourd'hui sur la main-d'œuvre canadienne. La première est due au grand nombre de baby-boomers qui approchent de l'âge de la retraite, et la deuxième s'explique par la pénurie relative de jeunes qui sont prêts à remplacer les baby-boomers partant à la retraite.

En 2006, selon Statistique Canada, un travailleur sur six avait entre 55 et 64, c'est-à-dire qu'il approchait de l'âge traditionnel de la retraite. Des millions de baby-boomers quitteront le marché du travail au cours des prochaines années. Même si certaines données d'enquête laissent croire que les baby-boomers prévoient travailler plus longtemps que les générations précédentes¹ (ou même qu'ils ne prendront pas leur retraite), cette imposante cohorte finira par quitter le marché du travail. Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDC) s'attend à ce que d'ici 2015 la demande de main-d'œuvre provienne principalement du besoin de remplacer les travailleurs qui prennent leur retraite plutôt qu'en raison de la croissance économique.

Les jeunes travailleurs qui sont nés au Canada ne peuvent s'avérer l'unique solution à ce problème. Au Canada, le taux de natalité se maintient depuis trois décennies sous le seuil de remplacement des générations. On dénote un écart substantiel entre le nombre de personnes sur le point de prendre leur retraite et le nombre de jeunes qui se préparent à entrer sur le marché du travail, et on espère actuellement combler cet écart grâce à l'immigration. En fait, à compter de 2011, on s'attend à ce que 100 % de la croissance nette de la main-d'œuvre au Canada provienne de l'immigration.

Les nouveaux immigrants et les membres des minorités visibles : une source capitale de talents, mais sous-utilisée

Le Canada est doté d'un des plus solides programmes d'immigration au monde, et accueille approximativement un quart de million de nouveaux arrivants chaque année. Environ 60 % des nouveaux immigrants sont maintenant originaires des pays asiatiques, et un nombre grandissant est en provenance de l'Amérique centrale, de l'Amérique du Sud, des Caraïbes et d'Afrique. Après l'Asie, l'Europe est la deuxième source d'immigration en importance : à peu près 16 % des nouveaux arrivants proviennent des pays européens.

Après avoir adopté un système de points en 1967, lequel attribue des points pour des facteurs tels que les compétences dans les langues officielles, la scolarité et les compétences au travail, le Canada a pu attirer des centaines de milliers d'immigrants qualifiés, ces dernières décennies. Les immigrants récents sont en général plus éduqués que l'ensemble des Canadiens; en 2006, 51 % des nouveaux immigrants ont dit détenir un diplôme universitaire, comparativement à 19 % de la population canadienne².

Non seulement les nouveaux immigrants constituent-ils un bassin de main-d'œuvre qui peut être profitable pour les employeurs en dépit des défis démographiques actuels, mais ces travailleurs nés à l'étranger possèdent plusieurs atouts importants — entre autres, ils peuvent avoir un réseau de contacts en différents pays, ce qui peut élargir les possibilités, ainsi qu'un potentiel pour stimuler la créativité des organisations canadiennes grâce à de nouvelles idées et perspectives.

Malgré ces avantages, de nombreux signes attestent que l'économie canadienne n'utilise pas pleinement les compétences et les talents des nouveaux arrivants et des membres des minorités visibles. Par exemple, parmi les nouveaux immigrants masculins qui détiennent un diplôme universitaire, 21 % exercent un emploi requérant un niveau de scolarité moindre (chauffeur de taxi, caissier, camionneur, etc.); chez les hommes canadiens qui détiennent un

1. Michael Adams, *Stayin' Alive*.

2. <http://www4.rhdcc.gc.ca/3nd.3c.1t.4r@fra.jsp?iid=29>

3. <http://www.statcan.gc.ca/pub/75-001-x/2008112/article/10766-fra.htm>

diplôme universitaire, ce pourcentage est deux fois moins élevé (10 %)³. Et les nouveaux immigrants qui sont membres des minorités visibles ont plus de difficulté à trouver un travail à temps plein que les immigrants d'ascendance européenne⁴.

Même si l'on croyait auparavant que les résultats des immigrants sur le marché du travail s'amélioreraient au fil du temps, après qu'ils se soient établis et qu'ils aient développé des réseaux, les disparités persistent entre les personnes nées au Canada et celles qui sont nées à l'étranger, et cela est vrai surtout pour les membres des minorités visibles.

Les employeurs de tous les secteurs ont commencé à investir pour accroître la diversité culturelle dans les milieux de travail

On explique généralement par différents facteurs les retards au chapitre de l'emploi des nouveaux immigrants et des membres des minorités visibles : difficultés pour la reconnaissance des titres de compétences étrangers; discrimination; préjugés subtils lors du processus de recrutement; importance des compétences linguistiques dans une économie de l'information; et combinaison de ces facteurs ainsi que d'autres facteurs. Les données longitudinales révèlent que les nouveaux immigrants et les membres des minorités visibles ne sont pas capables d'obtenir de meilleurs résultats au chapitre de

l'emploi en dépit de leurs efforts; aussi, beaucoup d'organisations (y compris les gouvernements) ont commencé à prendre des mesures pour surmonter les obstacles et pour permettre aux nouveaux immigrants et aux membres des minorités visibles d'obtenir des emplois adaptés à leurs compétences et à leur éducation. Des ressources peuvent être nécessaires pour le recrutement et la rétention des nouveaux arrivants et des membres des minorités visibles. Toutefois, les investissements importants consentis par bon nombre d'entreprises privées pour des initiatives dans ce domaine nous permettent de faire ce constat : l'incapacité à puiser dans ce vaste bassin de talents sous-utilisé peut être plus coûteuse à long terme pour notre société.

Voici quelques bonnes pratiques dans lesquelles les entreprises mettent actuellement leurs efforts :

- collaboration avec les organismes d'aide à l'établissement des immigrants
- participation aux salons de recrutement et aux activités de réseautage qui ciblent spécifiquement les nouveaux arrivants et les membres des minorités visibles
- élaboration d'un « guide d'entrevue exempt de préjugés »
- prestation d'une formation obligatoire sur la diversité

4. Institute of Social Research, Université York, 1997. Cité dans The Globe and Mail, le 3 mars 2011, p. A5.

5. <http://www.statcan.gc.ca/daily-quotidien/080402/dq080402a-eng.htm>

6. <http://www.statcan.gc.ca/daily-quotidien/071204/dq071204a-eng.htm>

NOTE AU SUJET DE LA PRÉSENTATION SIMULTANÉE DES IMMIGRANTS ET DES MEMBRES DES MINORITÉS VISIBLES AUX FINS DE LA DISCUSSION

Les nouveaux immigrants et les membres des minorités visibles sont deux groupes distincts mais qui se chevauchent. Selon le Recensement de 2006, les membres des minorités visibles (que Statistique Canada définit comme les « personnes, autres que les Autochtones, qui ne sont pas de race blanche ou qui n'ont pas la peau blanche ») représentaient alors 16,2 pour cent⁵ de la population canadienne, tandis que les immigrants, des personnes nées à l'étranger (à l'exclusion des travailleurs étrangers temporaires et des détenteurs d'un permis de travail ou d'un visa d'étudiant), représentaient 19,8 pour cent⁶ de la population. Les nouveaux immigrants sont définis comme les personnes ayant immigré au Canada au cours des cinq dernières années. Le présent document porte à la fois sur les nouveaux immigrants et sur les membres des minorités visibles, parce que le Conseil RH a découvert que ces deux groupes sont sous-utilisés comme source de talents pour le secteur. Même si d'importantes distinctions s'imposent relativement à ces deux groupes, leurs défis sont interreliés dans une grande mesure pour ce qui est du marché du travail.

- affichage de poste dans une plus grande variété d'endroits
- prestation de programmes de transition, de stage et de mentorat

Le gouvernement fédéral a par ailleurs institué le Bureau d'orientation relatif aux titres de compétences étrangers, qui aide les employeurs à évaluer la qualification des professionnels formés à l'étranger.

Où se situe le secteur communautaire relativement à l'embauche des nouveaux arrivants et des membres des minorités visibles?

Données démographiques

En 2008, l'ensemble du secteur communautaire accusait un retard pour ce qui est de la diversité culturelle. Dans les statistiques de l'Étude sur la main-d'œuvre (2008) réalisée par le Conseil RH, 89 % des employés communautaires se disaient « de race blanche ou caucasienne », et seulement 6 % se disaient membres de minorités visibles. De même, 88,9 % des employés du secteur étaient nés au Canada, tandis que 8,6 % étaient nés à l'étranger et que 1,8 % se disaient immigrants permanents. Certaines portions du secteur sont plus représentatives de la population en général (la main-d'œuvre des domaines associés aux processus migratoires et à l'établissement est plus diversifiée), mais, dans l'ensemble, le secteur ne reflète pas la population canadienne ni la main-d'œuvre canadienne.

Attitudes⁷

Malgré le manque relatif de diversité au sein du secteur, certains signes témoignent que des employeurs s'engagent en faveur du recrutement et de la rétention des immigrants et des membres des minorités visibles (le deuxième et le troisième rapports de cette série abordent cette question plus en profondeur). Pour mieux connaître la pensée du secteur à cet égard, le Conseil RH a posé quelques questions à son réseau d'employeurs. Parmi les 347 répondants volontaires, la majorité (environ 6 sur 10) ont affirmé que, selon eux, il était important d'embaucher des nouveaux arrivants et des membres des minorités visibles. Près de la moitié (49 %) ont dit que leur organisation avait mis en place des stratégies ou une politique pour atteindre cet objectif. Lorsqu'on leur a demandé de choisir parmi une liste les avantages qu'ils devraient retirer à employer une main-d'œuvre plus diversifiée, les répondants ont identifié ces résultats probables : amélioration de l'innovation et de la créativité (73 %); diminution de la pénurie de personnel (36 %); et nouveaux contacts en différents pays, ce qui peut élargir les possibilités au Canada (22%). Une proportion substantielle de répondants ont ajouté une réponse par écrit à cette question, indiquant qu'une main-d'œuvre plus diversifiée permettrait aux organisations communautaires de mieux refléter les collectivités qu'elles desservent.

7. Ici svp ajouter une note : à noter que pour des raisons méthodologiques et en raison de la prochaine actualisation de l'enquête Les repères dans le secteur ce sondage n'a pas été envoyé aux organisations québécoises.

Conseil RH pour le secteur 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**, il réunit les gens et favorise l'échange d'information et d'idées, dans un esprit de collaboration. En tant qu'**instigateur de recherche**, il acquiert des connaissances et améliore notre compréhension au sujet de la main-d'œuvre communautaire.