

Accroître la diversité culturelle dans les organisations communautaires canadiennes **Rapport 3**

Le secteur communautaire d'aujourd'hui est moins diversifié que l'ensemble de la population.

Des pressions démographiques accrues sur la main-d'œuvre communautaire

Le secteur communautaire compte plus de 1,2 million d'employés (7 % de l'ensemble de la main-d'œuvre) au sein de 69 000 organisations au Canada, aussi il doit se préparer à faire face aux changements imminents du marché du travail canadien. Deux fortes pressions démographiques s'exercent aujourd'hui sur la main-d'œuvre canadienne, et particulièrement sur le secteur communautaire. La première est due au grand nombre de baby-boomers qui sont à la veille de prendre leur retraite – dans un sondage mené par le Conseil RH en 2008, 39 % de la main-d'œuvre communautaire était âgée de plus de 45 ans¹. La deuxième est attribuable à la pénurie de jeunes qui sont prêts à remplacer les baby-boomers partant à la retraite.

Notre population vieillissante et la pénurie de jeunes travailleurs font en sorte qu'il est urgent pour tous les secteurs de l'économie, y compris le secteur communautaire, de mettre à contribution la vaste gamme de talents de la main-d'œuvre canadienne, et spécialement les compétences actuellement sous-utilisées des nouveaux immigrants et des membres des minorités visibles.

Le présent document est le dernier d'une série de trois consacrée à l'intégration des compétences des nouveaux immigrants et des membres des minorités visibles aux organisations communautaires. Le premier rapport exposait le contexte qui met en relief l'importance de ce processus. Le second rapport traitait des défis et des bonnes pratiques en matière de recrutement. Ce troisième rapport, qui constitue le document final, porte sur la rétention des nouveaux immigrants et des membres des minorités visibles.

La rétention : une préoccupation non urgente?

Dans l'*Étude sur la main-d'œuvre* (2008) réalisée par le Conseil RH, on constate qu'environ une seule organisation communautaire sur sept avait trouvé « difficile » (11 %) ou « très difficile » (3,5 %) de garder le personnel qualifié rémunéré. Ce résultat dissimule deux enjeux importants : le fait que le secteur communautaire compte beaucoup d'employés rémunérés qui sont à la veille de prendre leur retraite, et le fait que le secteur communautaire d'aujourd'hui est moins diversifié que l'ensemble de la population. En d'autres termes, même si la plupart des employeurs communautaires n'éprouvent pas de difficulté à

Conseil RH, *Vers une stratégie de la main-d'œuvre pour le secteur bénévole et communautaire au Canada*, Rapport no 1, 2008, p. 17.

garder leurs employés actuels, ces employés (dont un grand nombre de baby-boomers) approchent de l'âge de la retraite et, à l'heure actuelle, le secteur n'est pas bien positionné pour les remplacer avec de nouvelles sources de talents. La présente série de rapports fait partie d'un projet par lequel le Conseil RH entreprend de cerner comment il peut soutenir les organisations communautaires afin de leur permettre d'investir dans la recherche de talents et de cultiver ces talents qui sont nécessaires à l'édification d'un secteur fort et dynamique pour l'avenir.

Les premières étapes à l'intégration des nouveaux immigrants et des membres des minorités visibles au secteur communautaire consistent à tisser des liens avec des membres de ces groupes et à les recruter. (Le Rapport no 2 aborde plus en profondeur le thème du recrutement.) Par ailleurs, des éléments probants laissent croire que lorsqu'on a réussi à embaucher des immigrants et des membres des minorités visibles, les taux de rotation de ces groupes au cours de leur première année de service sont plus élevés que pour les travailleurs des autres groupes. Il faut consentir des efforts délibérés ainsi qu'un investissement pour intégrer pleinement aux milieux de travail communautaires les nouveaux immigrants et les membres des minorités visibles, afin qu'ils puissent atteindre leurs objectifs de carrière et apporter la meilleure contribution possible aux organisations qui les emploient. Le présent document offre une synthèse de travaux de recherche portant sur les obstacles à l'intégration des nouveaux immigrants et des membres des minorités visibles aux milieux de travail, et propose de bonnes pratiques pour vaincre ces obstacles.

Les défis en matière de rétention : remarques d'employeurs communautaires

Le Conseil RH a posé des questions sur la rétention à son réseau d'employeurs et il a reçu les réponses de 347 d'entre eux. Environ la moitié (54 %) des organisations communautaires ont dit avoir réussi à embaucher et à garder de nouveaux immigrants et des membres des minorités visibles. En gros, un employeur communautaire sur huit a déclaré qu'il

avait embauché des membres de ces groupes et qu'il avait éprouvé des difficultés à les garder (8 %), ou qu'il en avait embauché et qu'il avait éprouvé des difficultés en raison des exigences plus grandes quant aux ressources nécessaires pour maintenir la relation employeur-employé (5 %). En réponse aux questions à cet égard, certains employeurs ont exposé les problèmes auxquels ils s'étaient heurtés concernant les visas et le statut de résident permanent.

Près d'une organisation sur cinq (17 %) ayant embauché et gardé de nouveaux immigrants et des membres des minorités visibles n'avait éprouvé aucune difficulté. Parmi les organisations qui avaient dû vaincre des obstacles pour la pleine intégration des nouveaux immigrants et des membres des minorités visibles au milieu de travail, 38 % se sont dites préoccupées au sujet des investissements financiers et des investissements RH nécessaires pour surmonter les difficultés associées à la diversité culturelle. Ce sont également 36 % des employeurs qui ont mentionné que le temps nécessaire pour intégrer les nouveaux immigrants et les membres des minorités visibles au milieu de travail constituait un défi. (Selon les réponses textuelles, il semble que ce temps soit consacré en partie à concilier les attentes des employeurs et des employés au sujet de divers enjeux, allant des tâches reliées au travail à l'étiquette en milieu de travail.) Un moins grand nombre d'organisations ont mentionné leurs difficultés à obtenir le soutien de la direction en faveur des efforts liés à la diversité (15 %), et les coûts importants pour la vérification des titres de compétences et de l'expérience des travailleurs formés à l'étranger (10 %). (Ce dernier enjeu était plus souvent associé au recrutement qu'à la rétention, mais un employeur sur dix l'a décrit comme un problème de rétention.)

Il convient de souligner que 24 % des répondants ont choisi la catégorie « autre » pour répondre à cette question. Les réponses textuelles ont aidé à clarifier la gamme des autres préoccupations, notamment des difficultés attribuables en grande partie aux employés (p. ex., le manque de compétences linguistiques) et d'autres attribuables surtout aux employeurs (p. ex., « préjugés subtils »).

Pour aller de l'avant : de bonnes pratiques provenant du secteur communautaire et d'autres secteurs

On a relevé plusieurs bonnes pratiques qui favorisent le succès des nouveaux immigrants et des membres des minorités visibles dans divers milieux de travail. À la base de ces initiatives, qui requièrent toutes un investissement en temps et en argent, se trouve la prise de conscience du fait que la rétention des nouveaux immigrants et des membres des minorités visibles n'est pas seulement une question d'équité, mais aussi une nécessité pratique, et que le défaut de prêter attention à la diversité du milieu de travail s'avérera ultimement plus coûteux que l'investissement visant à favoriser une main-d'œuvre inclusive. Voici quelques bonnes pratiques dans lesquelles des employeurs investissent à l'heure actuelle :

Formation linguistique et formation en communication. Les compétences linguistiques constituent un facteur déterminant pour le succès des nouveaux immigrants dans les milieux de travail. Des données recueillies par Statistique Canada laissent croire que les compétences linguistiques ont une influence significative sur les gains des nouveaux immigrants, et les réponses au questionnaire du Conseil RH démontrent que, selon les employeurs communautaires, la formation linguistique est le soutien

le plus important pour leur permettre d'intégrer de nouveaux immigrants à leur main-d'œuvre. Une étude de Colleges Ontario a découvert que la formation idéale en communication va au-delà des compétences linguistiques et englobe une variété de compétences en communication verbale et non verbale, dont le contact visuel, l'espace personnel, et des approches pour susciter un plus grand engagement en matière de disponibilité.

Mentorat et formation après embauche — tant pour les employés que pour leurs superviseurs.

Le Conference Board du Canada recommande un processus de formation des nouveaux immigrants (grâce à divers modèles, dont le mentorat) et de leurs supérieurs immédiats, afin de concilier les attentes des employeurs et des employés, de jeter les bases d'une bonne communication, et de favoriser autant que possible la rétention.

Soutenir le développement professionnel des employés.

Pour que la relation employeur-employé soit durable, les employés doivent avoir le sentiment qu'ils atteignent leurs objectifs de carrière alors qu'ils sont au service de leur employeur. Le Conference Board du Canada recommande des cours en gestion de carrière à l'intention des nouveaux immigrants, ainsi qu'un soutien additionnel pour les membres du personnel qui gèrent les employés nouveaux immigrants.

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

3. <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 cent² 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 cent³ 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.

Promouvoir au sein de l'organisation la sensibilisation aux réalités culturelles. Pour les employeurs ayant réussi à garder de nouveaux immigrants et des membres des minorités visibles, la diversité doit être traitée non comme une caractéristique d'un sous-groupe de leur personnel, mais comme une caractéristique fondamentale de la façon dont œuvre leur organisation. Des pratiques RH adaptées aux réalités culturelles (p. ex., mesures antidiscriminatoires, formation à la diversité à l'échelle de l'organisation, mesures pragmatiques telles qu'un calendrier commun où sont indiquées les plus importantes fêtes culturelles) permettent de faire en sorte que l'inclusion et l'intégration soient monnaie courante dans le milieu de travail d'une organisation.

Tout coûte de l'argent : les défis en matière de diversité qui sont propres au secteur communautaire

Même si toutes les organisations disposent de ressources limitées pour mener leurs activités, les organisations communautaires (surtout les petites, qui constituent une grande partie du secteur) sont moins en mesure d'investir dans des pratiques qui permettraient d'intégrer pleinement de nouveaux immigrants et des membres des minorités visibles à leur main-d'œuvre. Les réponses au questionnaire du Conseil RH indiquent qu'on manque de temps et d'argent, ce qui devrait contribuer à maintenir l'écart entre la diversité de l'ensemble de la main-d'œuvre canadienne et la diversité relativement faible des employés du secteur communautaire.

Bien que des gouvernements aient commencé à offrir un soutien aux entreprises et aux organisations communautaires pour favoriser le recrutement de nouveaux immigrants (par exemple, grâce au Bureau d'orientation relatif aux titres de compétences étrangers), les organisations communautaires, ainsi que les nouveaux immigrants et les membres des minorités visibles, retireraient également grand profit d'un soutien axé sur la rétention durable du personnel rémunéré provenant de ces bassins de talents sous-utilisés. Des données probantes émanant tant du secteur que de l'extérieur du secteur indiquent que la formation linguistique et la formation à la communication, la sensibilisation aux réalités culturelles et les pratiques de mentorat, et la promotion de connaissances culturelles générales (pour les nouveaux employés et pour ceux qui comptent des années de service) représentent d'importants domaines d'investissement.

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.