

# **Document d'information sur les tendances de la population active et du milieu de travail en évolution**

**par Warren Dow, Ph.D.**

**Initiative du secteur bénévole et communautaire**

**août 2001**

## **Table des Matières**

Liste des graphiques et des tableaux .....	iv
Introduction .....	1
Mandat.....	1
Pressions démographiques .....	2
Changements démographiques globaux.....	3
Évolution prévue de la population active.....	8
Évolution et adaptation du milieu de travail .....	14
Le secteur bénévole connaîtra-t-il une pénurie de main-d'œuvre d'ici 2010? .....	16
Scénario 1 : S'il y a une autre récession soutenue.....	16
Scénario 2 : Si le taux de chômage demeure près des niveaux actuels .....	19
Une abondance de travailleurs et de gestionnaires plus âgés .....	19
Les travailleurs plus jeunes ont peut-être besoin d'incitatifs plus importants .....	23
L'altruisme .....	24
Les moyens financiers .....	30
Ce que les jeunes veulent tirer de leur emploi.....	34
Conclusion.....	40
Annexes	
1 : Répartition plus détaillée des projections relatives à la population en âge de travailler et à la population active totale .....	43
2 : Avantages et formules de travail qu'il est possible d'envisager .....	51
Références bibliographiques .....	54

## Liste des graphiques et tableaux

Graphique 1 : Pyramide des âges pour le Canada (2001).....	4
Graphique 2 : Pyramide des âges pour le Canada (2006).....	5
Graphique 3 : Pyramide des âges pour le Canada (2011).....	6
Graphique 4 : Projection de la population active canadienne, sexes confondus, selon des groupes d'âge déterminés pour 2001, 2006 et 2011 (en milliers d'habitants) .....	13
Graphique 5 : Projection de la population active féminine, selon des groupes d'âge déterminés pour 2001, 2006 et 2011 (en milliers d'habitants).....	17
Graphique 6 : Niveau d'endettement envers les programmes de prêts aux étudiants au moment de l'obtention du diplôme .....	32
Graphique 7 : Facteurs les plus importants pour le choix d'un emploi après les études.....	35
Graphique 8 : Aspects d'un emploi que les travailleurs considèrent comme « très importants »	37
Graphique 9 : Ce que les hommes et les femmes considèrent comme « très important » dans un emploi, Canada (2000) .....	39
Graphique 10 : Pyramide des âges de la population canadienne au 1er juillet, en 1980, 2000 et 2005 .....	44
Graphique 11 : Projection de la population active canadienne, selon des catégories d'âge déterminées, sexes confondus, de 2001 à 2011 (en milliers d'habitants).....	47
Graphique 12 : Projection de la population active canadienne, selon des catégories d'âge déterminées, sexes confondus, en 2001, 2006 et 2011 (en milliers de personnes) .....	48
Graphique 13 : Projection des écarts dans la taille de la population active canadienne entre 2001 et 2011, selon la catégorie d'âge et le sexe (en milliers d'habitants) .....	49
Graphique 14 : Projection de l'évolution de la taille de la population active canadienne entre 2001 et 2011, selon la catégorie d'âge et le sexe (en pourcentage).....	49
Graphique 15 : Projection de la population active féminine au Canada, selon des catégories d'âge déterminées, en 2001, 2006 et 2011 (en milliers d'habitants).....	50

Graphique 16 : Projection de la population active féminine au Canada, selon des catégories d'âge déterminées, en 2001, 2006 et 2011 (en milliers d'habitants).....	50
Tableau 1 : Projections démographiques, selon des catégories d'âge et des intervalles déterminés Canada (en milliers d'habitants).....	7
Tableau 2 : Taux de participation de la population active canadienne, selon l'âge et le sexe, pour trois périodes distinctes .....	8
Tableau 3 : Projection de la population active au Canada pour les deux sexes, par catégories d'âge (en milliers d'habitants), et pourcentage du taux de croissance au cours des cinq années précédentes .....	9
Tableau 4 : Projection du niveau de la population active, selon des catégories d'âge et des intervalles déterminés Canada (en milliers d'habitants) .....	10
Tableau 5 : Projection de l'évolution de la population active, selon des catégories d'âge et des intervalles déterminés Canada (chiffres réels, en milliers) .....	11
Tableau 6 : Projection de l'évolution de la population active, selon des catégories d'âge et des intervalles déterminés Canada (en pourcentage).....	11
Tableau 7 : Remplacement prévu des retraités au cours des cinq prochaines années : pourcentage des répondants ayant indiqué la proportion de retraités qui seraient remplacés dans leur entreprise, selon la taille de l'entreprise .....	20
Tableau 8 : Travail autonome, selon la catégorie d'âge 1989 et 1998 (en nombre et en pourcentage).....	23
Tableau 9 : Taux de bénévolat et nombre moyen et médian d'heures de bénévolat par année chez les 15 à 24 ans, 1997 et 2000, selon la province.....	29
Tableau 10 : Estimation du nombre et du pourcentage de Canadiens âgés de plus de 15 ans qui sont en accord ou en désaccord .....	29
Tableau 11 : Répartition en pourcentage de la population âgée de 25 à 29 ans, selon le plus haut niveau de scolarité atteint et selon le sexe, Canada, 1990 et 1998.....	33
Tableau 12 : Projection de la population totale des personnes en âge de travailler et de la main-d'œuvre disponible au Canada, selon des intervalles déterminés (en milliers d'habitants).....	44

Tableau 13 : Projection de l'évolution de la main-d'œuvre disponible au Canada, selon des intervalles et des catégories d'âge déterminés, exprimée sous forme d'écart en chiffres (en milliers d'habitants) et en pourcentage ..... 46

# Introduction

## Mandat

En juillet 2001, le comité des ressources humaines de la Table conjointe sur les moyens d'action (TCMA) de l'Initiative du secteur bénévole et communautaire (ISBC) a commandé deux rapports d'étude. Ceux-ci devaient servir de documents d'information en prévision de la tenue d'une séance de réflexion sur les ressources humaines, prévue pour les 16 et 17 septembre, auquel étaient conviés des représentants des entreprises, du gouvernement et du secteur bénévole. La démarche avait pour but l'élaboration d'un plan d'action visant à aider le secteur bénévole à mieux se positionner en tant qu'« employeur de choix », c'est-à-dire « un employeur qui attire les meilleurs éléments, optimise leur talent et les retient plus longtemps parce que ces employés choisissent de rester en poste ». Les deux volets de ce travail sont les suivants :

1. un examen et une analyse de la documentation sur les recherches consacrées aux ressources humaines dans le secteur bénévole canadien depuis 1997 (date à laquelle avait pris fin un examen antérieur de la documentation);
2. un aperçu des tendances qui auront un impact sur la population active, à court et à long termes.

Ces rapports ne portent cependant que sur les études consacrées aux employés *rémunérés* et aux questions qui les concernent; on n'y aborde pas la documentation de plus en plus volumineuse consacrée aux bénévoles, sinon au passage. En outre, les rapports sont presque exclusivement centrés sur le secteur bénévole *canadien*, même si certaines études américaines sont citées pour étayer certains arguments ou illustrer de nouvelles tendances.

Le premier aspect est traité dans un rapport distinct, c'est-à-dire le *Document d'information sur la documentation consacrée aux ressources humaines (rémunérées) dans le secteur bénévole canadien* (appelé ci-après le « premier rapport »), qui caractérise également la nature de notre sujet – le secteur bénévole. Aux fins de l'ISBC, le secteur bénévole se définit comme un « éventail diversifié d'organismes composés de particuliers qui agissent volontairement au nom de leurs collectivités, de leurs clients ou de leurs membres plutôt qu'au profit d'un ou de plusieurs actionnaires, organismes qui fonctionnent de façon autonome sans relever du gouvernement ».

Ainsi, on exclura pour l'essentiel les organisations non gouvernementales quasi autonomes ou les municipalités, les universités, les divisions scolaires et les établissements de santé de même que d'autres organismes de transfert qui sont largement tributaires d'un financement public. Il est toutefois évident qu'en raison de la pénurie nationale (et même internationale) d'infirmières, de médecins, de professeurs et d'autres professionnels qualifiés, ces secteurs sont confrontés à de graves problèmes en matière de RH, auxquels on devra s'attaquer dans le cadre d'autres initiatives stratégiques.

Le présent rapport a pour but d'examiner les tendances observées dans la documentation au sujet des répercussions des changements démographiques sur l'effectif du secteur bénévole au cours des cinq à dix prochaines années (jusqu'en 2011), mais aussi sur le milieu de travail et les

formules de travail de la population active en général, en ce qui a trait aux effets que ces modifications auront sur le milieu de travail et les travailleurs, et l'impact qu'elles auront sur la capacité du secteur bénévole d'attirer des travailleurs et de les maintenir en poste au cours de la prochaine décennie.

Étant donné l'échéancier serré auquel la préparation du présent rapport et le groupe de réflexion sont assujettis, on procédera ici moins à un compte rendu détaillé des travaux de chacun des auteurs qu'à une synthèse générale de la documentation. Nous nous excusons donc d'avance auprès des nombreux auteurs clairvoyants cités dans la bibliographie (en particulier Graham Lowe), à qui on n'attribuera pas toujours la paternité des points soulevés. En outre, l'analyse sera limitée aux données nationales regroupées. On ne tentera pas d'examiner les défis particuliers auxquels font face des provinces ou des régions données, non plus qu'au fossé entre les mondes rural et urbain.

Nous allons d'abord faire un survol des pressions démographiques qui ont soulevé de graves préoccupations dans d'autres secteurs canadiens, puis nous étudierons les tendances et les fluctuations diverses des formes d'organisation du travail dans la population active canadienne en général et aux États-Unis. Enfin, nous analyserons les conséquences possibles de ce qui précède sur le secteur bénévole en général, en prenant en compte deux principaux scénarios : les pressions élevées qui s'exercent également sur le secteur bénévole exigeront que d'importantes modifications soient apportées aux pratiques liées aux ressources humaines (RH), ou on assistera plutôt au maintien du *statu quo*, laissant croire que l'offre de main-d'œuvre est constante et que les travailleurs désireux de travailler et aptes à le faire sont en nombre suffisant, même si aucune réforme majeure des pratiques de rémunération et des modes d'organisation du travail ne sera apportée.

## **Pressions démographiques**

Nous avons tous entendu parler du « grisonnement » ou du « vieillissement » de notre population, au sens où il y a aujourd'hui un plus grand nombre de personnes âgées (proportionnellement et en chiffres absolus) que jamais auparavant et proportionnellement moins de jeunes pour les remplacer dans la population active.

Le phénomène s'explique par deux facteurs : une amélioration de l'état de santé (et des soins) et une espérance de vie plus grande, à l'extrémité supérieure<sup>1</sup> et un taux de régénération réduit chez les plus jeunes, assorti d'un taux d'accroissement naturel très faible (environ 0,5 p. 100 par année seulement), qui n'est pas vraiment attribuable à une mortalité infantile élevée<sup>2</sup> mais plutôt au

---

<sup>1</sup> L'espérance de vie à la naissance est aujourd'hui relativement élevée, s'établissant à 76,1 ans pour les hommes et à 81,5 ans pour les femmes en 1998. Par comparaison, les femmes nées au tournant du siècle dernier avaient une espérance de vie de 50,1 ans, contre 47 ans environ pour les hommes. En 1996, on s'attendait à ce que les personnes qui atteignaient l'âge de 65 ans vivent environ 18,4 années de plus (cinq années de plus qu'en 1921). Le chiffre est plus élevé chez les aînées, dont l'espérance de vie restante est plus longue (20,2 années, c'est-à-dire jusqu'à l'âge de 85,2 ans) que celle des hommes (16,3 années de plus, jusqu'à 81,3 ans). Depuis, les chiffres ont pu augmenter légèrement; en effet, on a observé une augmentation d'une demi-année entre le recensement de 1991 et celui de 1996. (Toutes les données proviennent de Statistique Canada [2001b, 2001c, 1999c]).

<sup>2</sup> La mortalité infantile est relativement faible au Canada – seulement 6 décès par tranche de 1 000 naissances d'enfants vivants – par rapport à un pays en développement comme le Kenya, où, en 1998, le taux de mortalité infantile était de

faible taux de fertilité dans son ensemble<sup>3</sup>. Au Canada et aux États-Unis, on note une pression additionnelle, à savoir une augmentation considérable dans la catégorie des personnes d'âge moyen – ce qu'un analyste de la démographie au Canada (David Cork) appelle ironiquement « le cochon dans le python ». Connues, bien entendu, sous la célèbre appellation des « enfants du baby-boom », les personnes nées entre la fin de la Deuxième Guerre mondiale et la guerre du Vietnam (1946-1966) comptent pour environ le tiers de notre population et à peu près la moitié de la population en âge de travailler. Ces personnes commencent à s'approcher de l'âge de la retraite (anticipée). D'ici 2005, les membres de l'avant-garde de cette génération auront 60 ans, ce qui est ou était (en 1999) l'âge moyen de la retraite au Canada, soit 60,1 ans pour les femmes et 61,7 ans pour les hommes (Schetagne, 2001).

Nous allons maintenant donner un aperçu de l'ampleur de ces changements démographiques et de l'effet qu'ils auront sur la composition de la population active.

### **Changements démographiques globaux**

Le meilleur moyen d'illustrer ces phénomènes est le recours à la « pyramide des âges », graphique à barres qui montre la taille relative des diverses catégories d'âge (généralement présentées en intervalles de cinq ou de dix ans), où les hommes sont regroupés d'un côté et les femmes de l'autre. Lorsque nous comparons les pyramides des âges d'une région donnée à des époques différentes, nous pouvons constater comment les « cohortes », ou groupes de personnes, nées au cours d'une période donnée gravissent les échelons de la pyramide, et comment cela influe sur la forme de la pyramide et, par conséquent, de la société. Une pyramide à base élargie signifie que de nombreux jeunes sont à l'école et sont sur le point d'entrer sur le marché du travail, alors qu'une pyramide dont le sommet est élargi indique un nombre élevé de retraités et des besoins importants au chapitre des pensions et des soins de santé.

Le site Internet de Statistique Canada<sup>4</sup> affiche une pyramide des âges animée qui présente, en quelques secondes, l'évolution de la pyramide des âges de 1971 à 2005; on y voit, selon l'analogie de Cork, comment l'énorme « cochon », représentant la génération des baby-boomers, est entré à la naissance dans la « gueule » du python, qui représente la population, et fait son chemin jusqu'à l'autre bout. L'annexe 1 du rapport présente une pyramide des âges de Statistique Canada, tirée d'une publication qui superpose trois époques et fournit un bon exemple de ce phénomène; toutefois, la pyramide ne se rend que jusqu'à 2005 et elle est un peu plus difficile à déchiffrer. Pour avoir une idée plus nette des changements prévus jusqu'en 2011, nous pouvons consulter le Census Bureau des États-Unis, dont le site interactif<sup>5</sup> peut à la fois générer la

---

59 décès par tranche de 1 000 naissances d'enfants vivants. Source : Richard H. Anderson, département de sociologie de l'University of Colorado à Denver, à l'adresse électronique suivante : <http://thunder1.cudenver.edu/sociology/introsoc/topics/UnitNotes/PopPyramid.html>.

<sup>3</sup> Le taux de fertilité total a diminué au cours des 50 dernières années, passant d'un sommet d'environ 3,5 naissances par femme à la fin des années 50 et au début des années 60 à tout juste 1,56 en 1997. On s'attend à ce que ce taux diminue et se stabilise peut-être à 1,48 à compter de 2001. Source : Statistique Canada, y compris George et coll. (2001) et un séminaire sur les tendances sociales tenu en février 2001 au Manitoba, dans le cadre duquel on a utilisé des données des recensements et d'autres renseignements (numéro de catalogue 10H0052).

<sup>4</sup> En ligne, à l'adresse suivante : [http://www.statcan.ca-francais-kits-animat-pyca\\_f.htm](http://www.statcan.ca-francais-kits-animat-pyca_f.htm).

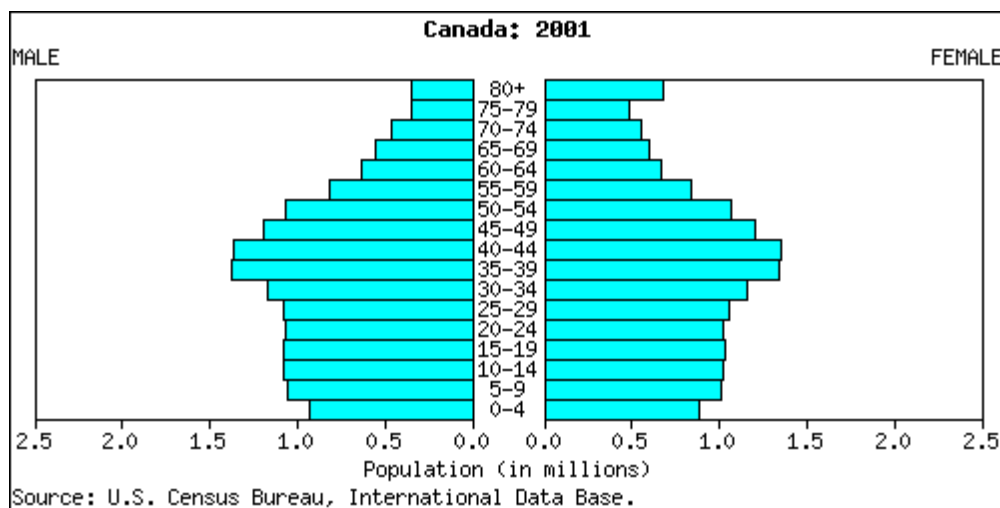
<sup>5</sup> Source : U.S. Census Bureau, à l'adresse suivante : <http://www.census.gov-ftp-pub-ipc-www-idbnew.html>.



pyramide des âges d'un certain nombre de pays entre 1991 et 2050, quelle que soit l'année, et fournir des données sous forme de tableaux.

La pyramide des âges pour le Canada, figurant ci-dessous, illustre les trois points critiques (le début, le milieu et la fin) de la décennie à venir, et est suivie d'une brève analyse.

**Graphique 1**  
**Pyramide des âges pour le Canada (2001)**



MALE = HOMMES

FEMALE = FEMMES

2.5 = 2,5, etc.

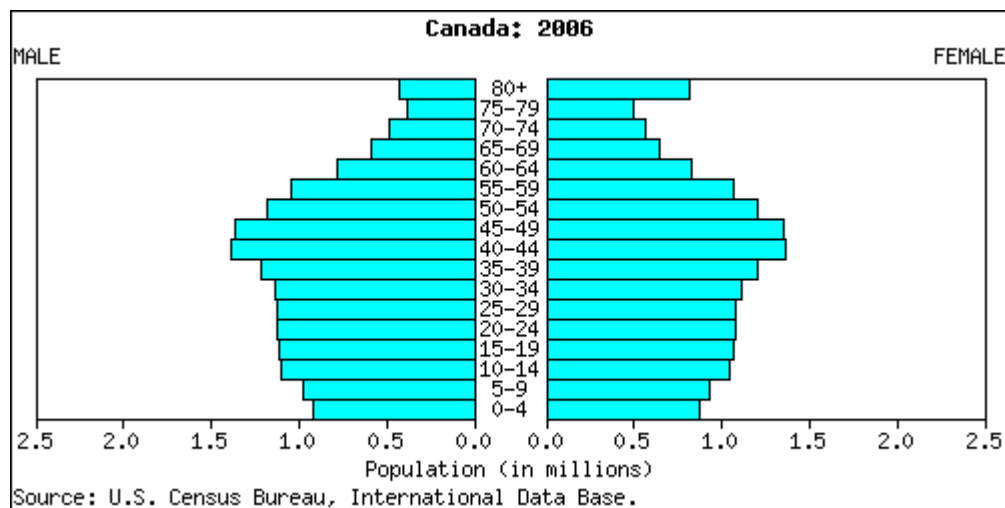
Population (in millions) = Population (en millions d'habitants)

Source : Base de données internationales du U. S. Census Bureau

Comme vous pouvez le constater dans ce premier graphique, il y a effectivement un nombre considérable de Canadiens dans la tranche d'âge des 35 à 54 ans (les baby-boomers) au milieu de notre pyramide des âges, et relativement moins de personnes âgées de 25 à 34 ans (groupe connu sous divers noms, comme la génération de « *l'après baby-boom* », la « génération X » ou, au Canada, la génération « Nexus ») susceptibles de combler tous les postes de cadres intermédiaires et supérieurs qui se libéreront à l'avenir.

Lorsqu'on utilise ces chiffres pour faire une projection sur les cinq prochaines années (en supposant que les taux actuels de naissance, de décès et d'immigration se maintiendront), dans le deuxième graphique, nous constatons que de nombreux baby-boomers seront au plus fort de leur carrière, mais ils seront âgés de 40 à 59 ans, de sorte qu'un plus grand nombre de personnes au sommet prendront leur retraite; de plus, même si les personnes dans la vingtaine et la trentaine seront nombreuses, elles ne le seront pas autant que les baby-boomers 10 ou 20 ans auparavant.

**Graphique 2**  
**Pyramide des âges pour le Canada (2006)**



MALE = HOMMES

FEMALE = FEMMES

2.5 = 2,5 etc.

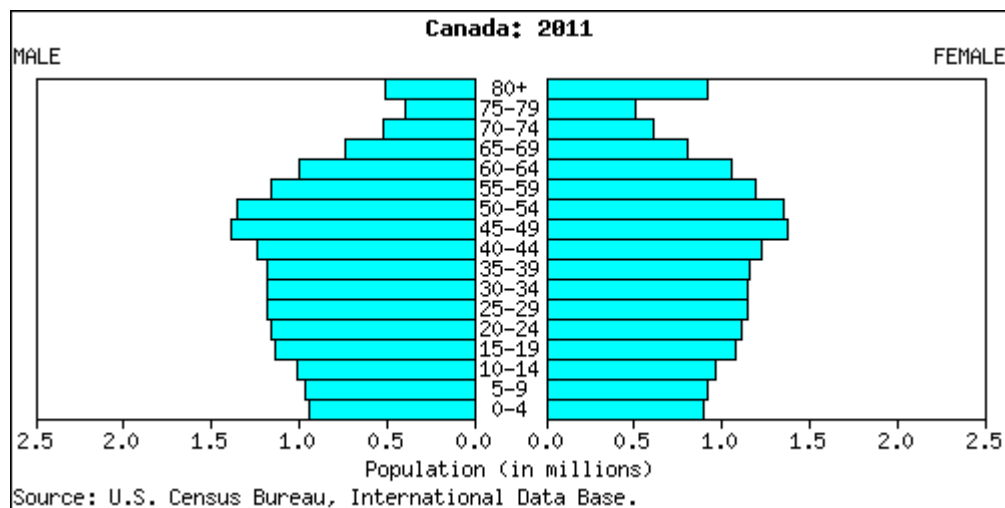
Population (in millions) = Population (en millions d'habitants)

Source : Base de données internationales du U.S. Census Bureau

La situation deviendra plus préoccupante dans le troisième intervalle (2011), présenté au graphique 3, lorsque même les baby-boomers les plus jeunes<sup>6</sup> arriveront à la fin de la quarantaine et qu'un grand nombre de boomers seront dans la soixantaine, de sorte qu'il n'y aura pas suffisamment de personnes âgées de 30 à 40 ans pour occuper les postes de direction et les rôles professionnels, en raison du taux de naissance inférieur vers la fin des années 1960 et pendant les années 1970.

<sup>6</sup> Il s'agit de la « vraie » génération X, selon l'utilisation initiale de ce terme : il s'agit de la génération, née entre 1960 et 1966, qui a suivi celle des baby-boomers et qui a éprouvé de la difficulté à se tailler une place sur les marchés de l'habitation et du travail, en raison non seulement du nombre énorme de personnes qui l'ont précédée d'une décennie et qui ont saturé le marché du travail et occasionné une hausse du prix des maisons, mais aussi du fait que cette cohorte – 2,6 millions de personnes – était la plus importante de l'histoire du pays. Voir Foot et Stoffman (1996).

### Graphique 3 Pyramide des âges pour le Canada (2011)



MALE = HOMMES

FEMALE = FEMMES

2.5 = 2,5 etc.

Population (in millions) = Population (en millions d'habitants)

Source : Base de données internationales du U.S. Census Bureau

Nous pouvons aussi illustrer ces tendances d'une façon plus précise, sous forme de tableau, au moyen des plus récentes projections démographiques de Statistique Canada (qui sont légèrement inférieures à celles du U.S. Census Bureau ci-dessous<sup>7</sup>) pour ces trois années, avec des tranches d'âge de cinq ans. Le présent rapport met l'accent sur la population qui est en âge de travailler (en général, il est question des personnes âgées de 15 à 65 ans), mais pour ce qui est du secteur bénévole, nous nous attacherons uniquement aux personnes âgées de plus de 20 ans. Les raisons qui motivent cette décision sont que, d'une part, la plupart des adolescents sont encore aux études à temps plein et ne peuvent travailler qu'à temps partiel<sup>8</sup> et que, d'autre part, de nombreux

<sup>7</sup> La population canadienne totale prévue par le U.S. Census Bureau pour ces années – 31,6, 33,1 et 34,5 millions – semble être fondée sur l'hypothèse selon laquelle les augmentations annuelles de 1 p. 100-300 000 constatées au milieu des années 90 se poursuivraient au-delà du recensement de 1996. Statistique Canada (George et coll., 2000) prévoit des populations de 31, 32,2 et 33,4 millions, compte tenu d'hypothèses de croissance plus modestes (débutant par 250 000 de plus par année en 2001, et diminuant progressivement pour atteindre plus de 200 000/année, au cours des 20 prochaines années), et de 31, 32,5 et 34 millions, si on suppose une forte croissance (qui commencerait à 250 000 et passerait à plus de 300 000/année en dix ans). Cela signifie que les chiffres appliqués par le Bureau du recensement américain à ces pyramides pourraient s'assortir d'une marge d'erreur moyenne de 2,7 p. 100 ou de 1,8 p. 100, respectivement, mais il est probable que ces excédents s'appliqueraient davantage aux groupes d'âge plus jeunes, car Statistique Canada a utilisé des chiffres plus récents rattachés à la baisse du taux de fertilité.

<sup>8</sup> Et encore – le taux de participation (qui comprend les personnes qui travaillent à temps partiel et celles qui cherchent simplement un emploi) des 15 à 19 ans au cours des années 90 n'était que de 50 p. 100 environ (voir la section suivante). La durée moyenne de la période de transition entre l'école et le marché du travail à la fin des années 90 est maintenant supérieure à six ans, soit deux ans de plus qu'au début des années 80, pour les personnes âgées de 16 à 23 ans. Voir Bowlby (2000), Lowe (diverses études), ou Schetagne (2001).

mineurs sont susceptibles d'être refusés par les organismes bénévoles, en raison de règles de sélection (compte tenu des groupes vulnérables que servent ces organismes).

L'annexe 1 présente une ventilation plus détaillée des tranches d'âge de cinq ans, y compris celle des 15 à 19 ans, dont les chiffres laissent présager un renouvellement, voire même une légère augmentation, au cours de la décennie, ce que l'on pourrait attendre de la génération « Echo », progéniture des nombreux baby-boomers. Toutefois, nous nous attacherons surtout aux cinq principales catégories d'âge susceptibles d'intéresser les planificateurs des RH à moyen terme :

- les travailleurs dans la vingtaine qui arrivent sur le marché du travail (plusieurs d'entre eux fréquentant toujours un collègue ou une université);
- les personnes plus expérimentées, dans la trentaine;
- les personnes susceptibles d'occuper un poste de cadre intermédiaire, dans la quarantaine<sup>9</sup>;
- les cadres supérieurs et personnes jouissant d'une vaste expérience, dans la cinquantaine;
- les personnes qui sont dans la soixantaine et qui s'appêtent à prendre leur retraite.

Comme le montre le tableau 1, il y aura, au cours de la prochaine décennie, un afflux constant et, de fait, un accroissement assez important (300 000) de personnes dans la vingtaine qui feront leur entrée sur le marché du travail. Mais on remarquera bientôt une baisse soutenue de plus de 350 000 personnes à l'étape suivante (la trentaine) et, même si le nombre de travailleurs potentiels dans la quarantaine augmentera de plusieurs centaines de milliers vers le milieu de la décennie, ce nombre retombera près du niveau actuel vers la fin de la décennie. Il y aura également une foule de personnes atteignant l'âge de la retraite dans dix ans : 64 p. 100, ce qui correspond à 1,6 fois le niveau actuel. Mais le plus gros changement – que nous examinerons plus en détail vers la fin du présent rapport et qui pourrait se révéler très avantageux pour le secteur bénévole – tient à l'importante cohorte de personnes dans la cinquantaine qui se disputeront les postes de direction : on comptera environ 1,2 million de Canadiens de plus dans la cinquantaine d'ici 2011, soit une augmentation de 32,5 p. 100 par rapport au nombre actuel.

**Tableau 1**  
**Projections démographiques, selon des catégories d'âge et des intervalles déterminés**  
**Canada (en milliers d'habitants)**

<b>Catégories d'âge</b>	<b>Année</b>	<b>Total</b>	<b>Hommes</b>	<b>Femmes</b>
<b>Vingtaine</b>	<b>2001</b>	4 197,3	2 134,6	2 062,7
	<b>2006</b>	4 361,7	2 219,2	2 142,5
	<b>2011</b>	4 504,9	2 292,1	2 212,8
<b>Trentaine</b>	<b>2001</b>	4 894,2	2 471,0	2 423,2
	<b>2006</b>	4 528,4	2 287,8	2 240,6
	<b>2011</b>	4 571,1	2 313,9	2 257,2
<b>Quarantaine</b>	<b>2001</b>	5 044,0	2 521,2	2 522,9
	<b>2006</b>	5 339,4	2 681,0	2 658,5
	<b>2011</b>	5 052,0	2 543,0	2 509,1

<sup>9</sup> DRHC (2001c) signale que 59 p. 100 des membres de la direction dans les secteurs de la santé, de l'éducation et des services communautaires sont âgés de 45 ans et plus.

<b>Catégories d'âge</b>	<b>Année</b>	<b>Total</b>	<b>Hommes</b>	<b>Femmes</b>
<b>Cinquantaine</b>	<b>2001</b>	3 740,6	1 857,5	1 883,0
	<b>2006</b>	4 436,6	2 199,9	2 236,7
	<b>2011</b>	4 955,7	2 462,7	2 493,1
<b>De 60 à 64 ans</b>	<b>2001</b>	1 291,1	631,3	659,7
	<b>2006</b>	1 578,1	771,6	806,5
	<b>2011</b>	2 011,3	984,1	1 027,2

Source des données : Statistique Canada (2001d), « Projections démographiques pour les années 2001, 2006, 2011, 2016, 2021 et 2026 au 1<sup>er</sup> juillet », avec nos calculs et nos regroupements selon des tranches d'âge de dix ans.

## Évolution prévue de la population active

Bien sûr, les chiffres qui précèdent concernent l'ensemble de la population et peuvent, par conséquent, exagérer considérablement le nombre de personnes disponibles pour travailler, car tout le monde ne peut, ou ne veut, travailler pour diverses raisons (par exemple : invalidité, études, maladies, richesse, responsabilités personnelles ou familiales, retraite, ou « découragement » et frustration devant l'incapacité d'obtenir un emploi convenable).

Ces taux ont fait l'objet de fluctuations et d'anomalies pendant les années 90 (en raison, particulièrement, des jeunes qui prolongeaient leurs études en attendant que la récession s'estompe, et des personnes plus âgées qui ont été mises à pied et qui ont commencé à abandonner, se considérant non pas comme de simples chômeurs, mais bien comme des retraités). Mais à compter de 2000, pour les divers groupes de travailleurs d'âge intermédiaire qui nous intéressent le plus (voir le tableau 2), le taux de participation à l'échelle nationale se situe entre 46 p. 100 et 93 p. 100 chez les hommes appartenant à différentes catégories d'âge, alors que les taux étaient passablement plus faibles chez les femmes (de 27 p. 100 à 81 p. 100).

**Tableau 2**  
**Taux de participation de la population active canadienne, selon l'âge et le sexe, pour trois périodes distinctes**

	<b>1989</b>		<b>1995</b>		<b>2000</b>	
	<b>Hommes</b>	<b>Femmes</b>	<b>Hommes</b>	<b>Femmes</b>	<b>Hommes</b>	<b>Femmes</b>
<b>15 à 19 ans</b>	60,9	57,3	50,3	49,4	51,8	51,8
<b>20 à 24 ans</b>	85,0	78,2	79,3	73,3	79,9	73,9
<b>25 à 29 ans</b>	93,0	77,1	89,7	76,3	90,5	79,9
<b>30 à 34 ans</b>	94,6	74,8	91,9	76,0	92,7	79,5
<b>35 à 39 ans</b>	94,2	77,2	92,4	77,4	92,6	79,5
<b>40 à 44 ans</b>	94,7	76,8	92,0	79,0	92,3	80,9
<b>45 à 49 ans</b>	93,5	71,5	91,2	76,3	91,2	79,4
<b>50 à 54 ans</b>	89,2	62,2	87,0	66,1	86,5	71,0
<b>55 à 59 ans</b>	77,8	44,8	72,4	48,2	72,9	53,4
<b>60 à 64 ans</b>	51,6	22,6	43,8	23,6	46,1	27,2
<b>65 à 69 ans</b>	16,4	7,3	16,9	7,4	16,1	7,3
<b>70 ans et plus</b>	6,7	2,3	6,2	1,6	6,1	1,8
<b>Moyenne</b>	76,7	58,0	72,5	57,5	72,5	59,5

Source : Statistique Canada, Enquête sur la population active, citée dans Sunter (2001)

Par conséquent, certains chercheurs ont tenté de prévoir l'évolution de la taille de la population active par catégories d'âge en appliquant le taux de participation actuel aux données démographiques. Denton, Feaver, et Spencer (2000) ont eu recours à plusieurs scénarios (fondés, selon diverses hypothèses, sur une croissance démographique élevée, faible ou normalisée). Pour établir les projections « normalisées », ils ont utilisé les taux d'immigration, de décès et de participation en vigueur vers 1998, et ils ont calculé les projections pour les années qui nous intéressent (les chiffres absolus et les changements relatifs) pour l'ensemble des catégories d'âge.

**Tableau 3**

**Projection de la population active au Canada pour les deux sexes, par catégories d'âge (en milliers d'habitants), et pourcentage du taux de croissance au cours des cinq années précédentes**

Année	15-19	20-24	25-34	35-44	45-54	55-64	65-69	70+	Total
<b>2001</b>	1 017	1 567	3 667	4 521	3 637	1 450	121	84	16 063
<b>Croissance en %</b>	8,3	5,0	-6,7	7,2	20,5	20,6	-9,3	4,4	7,0
<b>2006</b>	1 054	1 605	3 711	4 303	4 103	1 828	122	86	16 812
<b>Croissance en %</b>	3,6	2,4	1,2	-4,8	12,8	26,1	1,4	2,6	4,7
<b>2011</b>	1 060	1 673	3 843	4 060	4 400	2 165	142	88	17 430
<b>Croissance en %</b>	0,6	4,2	3,6	-5,7	7,2	18,4	16,0	1,4	3,7

Source : Denton, Feaver, et Spencer (2000)

Denton et coll. estiment aussi le taux de participation des femmes. Cependant, nous ne calculerons ni ne présenterons les résultats pour les deux sexes, car, dans leur rapport, Denton et coll. utilisent des catégories d'âge quelque peu différentes de celles qui nous intéresseraient davantage. En outre, ils utilisent aussi les taux de participation de la fin des années 1990, qui peuvent se révéler inférieurs aux taux de la décennie suivante. Par conséquent, nous avons retenu les projections démographiques précédentes de Statistique Canada, et nous les avons multipliés par le taux de participation applicables à chaque catégorie d'âge pertinente en 2000, tel que mentionné plus haut (en supposant que les taux se maintiendront à ce niveau<sup>10</sup>). Avec cette méthode, on obtient les résultats suivants (voir le tableau 4).

<sup>10</sup> Cette hypothèse a aussi été retenue par David Baxter, directeur exécutif du Urban Futures Institute de Vancouver, auteur d'un récent rapport intitulé *The Retiring Kind: An Exploration of the Past and Future of Labour Force Participation in Canada* (paru le 1<sup>er</sup> septembre 2001; on peut consulter le sommaire à l'adresse : [www.urbanfutures.com-abstracts-report53.htm](http://www.urbanfutures.com-abstracts-report53.htm)) – du moins pour ce qui est des hommes. Toutefois, il s'attend à ce que les nouvelles dispositions de l'AE, prévoyant un congé de maternité de 12 mois au lieu de six, occasionnera une légère baisse du taux de participation chez les femmes de 15 à 44 ans. Il a peut-être raison en ce qui concerne les baisses à court terme, les nouvelles dispositions pouvant retarder légèrement le retour au travail des nouvelles mères. Cependant, cela n'influera probablement pas sur le taux de participation globale, car il semble que la vaste majorité des nouvelles mères retournent au travail un an (86 p. 100) ou deux (93 p. 100) après l'accouchement. C'est, du moins, le cas des femmes qui ont accouché en 1993-1994 (données signalées dans Sunter, 2001).

**Tableau 4**  
**Projection du niveau de la population active, selon des catégories d'âge**  
**et des intervalles déterminés**  
**Canada (en milliers d'habitants)**

<b>Catégories d'âge</b>	<b>Année</b>	<b>Total</b>	<b>Hommes</b>	<b>Femmes</b>
<b>Vingtaine</b>	<b>2001</b>	3 404,8	1 818,3	1 586,5
	<b>2006</b>	3 539,3	1 891,2	1 648,2
	<b>2011</b>	3 655,3	1 953,1	1 702,2
<b>Trentaine</b>	<b>2001</b>	4 215,7	2 289,3	1 926,4
	<b>2006</b>	3 900,9	2 119,6	1 781,3
	<b>2011</b>	3 938,3	2 143,8	1 794,5
<b>Quarantaine</b>	<b>2001</b>	4 337,1	2 314,0	2 023,1
	<b>2006</b>	4 590,7	2 459,9	2 130,8
	<b>2011</b>	4 342,2	2 332,3	2 009,9
<b>Cinquantaine</b>	<b>2001</b>	2 689,7	1 497,4	1 192,3
	<b>2006</b>	3 167,0	1 763,5	1 403,5
	<b>2011</b>	3 538,1	1 974,5	1 563,6
<b>De 60 à 64 ans</b>	<b>2001</b>	470,5	291,0	179,4
	<b>2006</b>	575,1	355,7	219,4
	<b>2011</b>	733,1	453,7	279,4

Source des données : Statistique Canada (2001d), « Projections démographiques pour les années 2001, 2006, 2011, 2016, 2021 et 2026 au 1<sup>er</sup> juillet » et taux de participation pour 2000, tirés de l'Enquête sur la population active de Statistique Canada, tel que présenté dans Sunter (2001), avec nos calculs et nos regroupements selon des tranches d'âge de 10 ans.

Bien sûr, on peut aussi calculer l'ampleur de ces changements pour ces années et ces catégories d'âge, en chiffres absolus et en pourcentage, non seulement pour l'ensemble de la décennie, mais aussi pour les deux intervalles de cinq ans entre les années visées (voir les tableaux 5 et 6).

**Tableau 5**  
**Projection de l'évolution de la population active, selon des catégories d'âge**  
**et des intervalles déterminés**  
**Canada (chiffres réels, en milliers)**

<u>Catégories d'âge</u>	<u>Années</u>	<u>Total</u>	<u>Hommes</u>	<u>Femmes</u>
<b>Vingtaine</b>	<b>2001-2011</b>	250,4	134,8	115,7
	<b>2001-2006</b>	134,5	72,8	61,6
	<b>2006-2011</b>	116,0	62,0	54,0
<b>Trentaine</b>	<b>2001-2011</b>	-277,4	-145,4	-132,0
	<b>2001-2006</b>	-314,8	-169,7	-145,2
	<b>2006-2011</b>	37,4	24,2	13,2
<b>Quarantaine</b>	<b>2001-2011</b>	5,1	18,4	-13,2
	<b>2001-2006</b>	253,6	145,9	107,7
	<b>2006-2011</b>	-248,4	-127,6	-120,9
<b>Cinquantaine</b>	<b>2001-2011</b>	848,4	477,1	371,3
	<b>2001-2006</b>	477,3	266,2	211,2
	<b>2006-2011</b>	371,1	211,0	160,1
<b>De 60 à 64 ans</b>	<b>2001-2011</b>	262,6	162,6	100,0
	<b>2001-2006</b>	104,6	64,7	39,9
	<b>2006-2011</b>	158,0	98,0	60,0

**Tableau 6**  
**Projection de l'évolution de la population active, selon des catégories d'âge**  
**et des intervalles déterminés**  
**Canada (en pourcentage)**

<u>Catégories d'âge</u>	<u>Années</u>	<u>Total</u>	<u>Hommes</u>	<u>Femmes</u>
<b>Vingtaine</b>	<b>2001-2011</b>	7,4 %	7,4 %	7,3 %
	<b>2001-2006</b>	3,9 %	4,0 %	3,9 %
	<b>2006-2011</b>	3,3 %	3,3 %	3,3 %
<b>Trentaine</b>	<b>2001-2011</b>	-6,6 %	-6,4 %	-6,9 %
	<b>2001-2006</b>	-7,5 %	-7,4 %	-7,5 %
	<b>2006-2011</b>	1,0 %	1,1 %	0,7 %
<b>Quarantaine</b>	<b>2001-2011</b>	0,1 %	0,8 %	-0,7 %
	<b>2001-2006</b>	5,8 %	6,3 %	5,3 %
	<b>2006-2011</b>	-5,4 %	-5,2 %	-5,7 %
<b>Cinquantaine</b>	<b>2001-2011</b>	31,5 %	31,9 %	31,1 %
	<b>2001-2006</b>	17,7 %	17,8 %	17,7 %
	<b>2006-2011</b>	11,7 %	12,0 %	11,4 %
<b>De 60 à 64 ans</b>	<b>2001-2011</b>	55,8 %	55,9 %	55,7 %
	<b>2001-2006</b>	22,2 %	22,2 %	22,3 %
	<b>2006-2011</b>	27,5 %	27,5 %	27,4 %

Source des données : Statistique Canada (2001d), « Projections démographiques pour les années 2001, 2006, 2011, 2016, 2021 et 2026 au 1<sup>er</sup> juillet », avec nos calculs et nos regroupements selon des tranches d'âge de 10 ans.

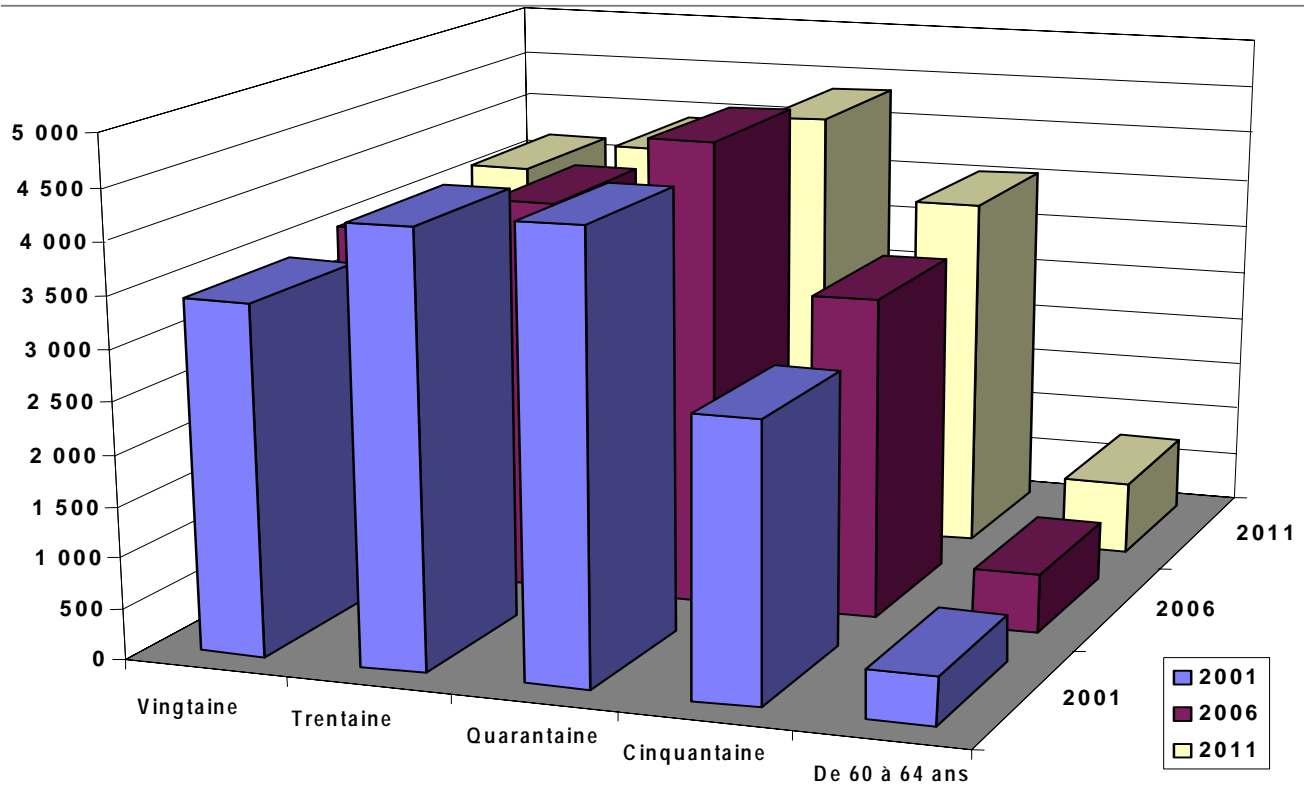


L'analyse de ces chiffres révèle que, même si les chiffres absolus sur la population active prévue sont évidemment beaucoup plus modestes que ceux obtenus auparavant pour l'ensemble de la population (surtout dans le cas des personnes dans la soixantaine), la tendance globale demeure la même :

- *L'arrivée constante, au cours de la décennie, d'environ 250 000 nouveaux travailleurs en âge de travailler* (le nombre d'hommes étant légèrement supérieur, ce qui ne plaira peut-être pas au secteur bénévole, dont environ les deux tiers des employés semblent être des femmes : voir le premier rapport), avec une augmentation annuelle d'environ 0,75 p. 100.
- *Une baisse appréciable du nombre de travailleurs dans la trentaine* : il y en aura plus de 300 000 travailleurs de moins dans cette catégorie d'âge au cours des cinq prochaines années. Même si, en chiffres absolus, la baisse du nombre d'hommes dans la trentaine sera plus importante au cours de la décennie, la baisse du nombre de femmes, toutes proportions gardées, se fera sentir plus durement, et certains segments du secteur bénévole (comme la garde d'enfants et les soins à domicile) risquent de subir les contrecoups de cette baisse de 6,9 p. 100 du nombre de travailleuses de cette catégorie d'âge au cours de la décennie, car ces dernières occupent la vaste majorité des postes liés aux services de première ligne.
- *Une augmentation presque aussi importante (ce qui n'est pas une coïncidence) du nombre de personnes qui atteindront la quarantaine au début de la décennie*, qui chercheront à obtenir de l'avancement ou à améliorer leurs perspectives de carrière, suivie par une baisse presque aussi marquée du nombre de personnes de cette catégorie d'âge au cours de la deuxième moitié de la décennie : il deviendra peut-être difficile de combler les postes de cadre intermédiaire qui avaient été si convoités quelques années auparavant.
- *Une expansion constante, presque effrayante, du nombre de travailleurs dans la cinquantaine*, qui constitueront plus d'un dixième de la population nationale avant la fin de la décennie, soit plus de 3,5 millions de personnes. Il y aura plus d'un demi-million d'hommes de plus dans la cinquantaine d'ici la fin de la décennie, et plus de 375 000 femmes, soit environ un tiers de plus dans chaque groupe, et, à titre de baby-boomers (bien que ce soit la fin de cette génération), ces personnes s'attendent à ce que leur carrière progresse avec l'âge.
- *Pendant la décennie, il y aura une augmentation de 55 p. 100 du nombre de cadres supérieurs s'approchant rapidement de l'âge de la retraite*. Mais, comme nous venons de le souligner, il y aura suffisamment de personnes derrière eux pour assurer la relève. Ce point et certains des points précédents peuvent peut-être être illustrés plus clairement grâce au graphique 4, qui montre la taille relative de ces diverses catégories d'âge.

## Graphique 4

Projection de la population active canadienne, sexes confondus, selon des groupes d'âge déterminés pour 2001, 2006 et 2011 (en milliers d'habitants)



Pour de nombreuses professions, ces facteurs démographiques sont aggravés par le fait que, compte tenu de la saturation du marché du travail par les baby-boomers au cours des années 80, un grand nombre de domaines et d'administrations ont délibérément contingenté les programmes de formation et de recrutement pour les cohortes subséquentes, même si, au départ, celles-ci comptaient moins de personnes. De plus, la période de compressions budgétaires et la récession soutenue qui ont sévi au début des années 90 ont mené à une réduction massive de l'effectif dans un grand nombre de sociétés et à un gel du recrutement, ce qui a eu pour effet de tenir à l'écart les plus jeunes travailleurs. La fonction publique fédérale, par exemple, avait imposé un moratoire sur l'embauche de nouveaux employés. De plus, les accords de libre-échange – qui ont éliminé les obstacles à la migration et les pénuries concomitantes de travailleurs hautement formés et qualifiés dans d'autres territoires, parfois plus aisés – ont exacerbé le problème de l'« exode des cerveaux », c'est-à-dire la perte de travailleurs qui partent pour d'autres pays, surtout dans les domaines de la médecine, de la recherche et des technologies de pointe.

Par conséquent, un certain nombre de domaines et de professions connaissent effectivement de graves pénuries à l'heure actuelle, et on tient un discours alarmant sur les pénuries encore plus graves, chroniques et persistantes qui nous attendent au cours des décennies à venir. Il suffit de

penser à la Commission de la fonction publique du Canada, au Conference Board du Canada, à la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, au grand nombre de syndicats et d'associations professionnelles et aux nombreux autres groupes d'employeurs et de travailleurs, qui émettent des rapports comportant des statistiques déconcertantes, des prédictions alarmantes et des titres poignants comme « Help Wanted » (Bruce et Dulipovici, 2001) et « Where Did All the Workers Go? » (Centre syndical et patronal du Canada, 2001).

## **Évolution et adaptation du milieu de travail**

Compte tenu des pressions qui menacent la continuité de l'effectif et de la productivité, quels types de changements les employeurs apportent-ils afin de tenter de conserver les employés qu'il leur reste ou d'en recruter davantage, en particulier dans les secteurs ou sur les territoires où des pénuries de main-d'œuvre se font déjà sentir? Quelles mesures permettraient de faire d'un domaine ou d'une industrie un « employeur privilégié »?

Même s'il s'avérait sans aucun doute impossible d'établir de nombreuses catégories, on peut dégager plusieurs grandes catégories de changements pouvant être apportés au milieu de travail et aux conditions de travail pour rendre un emploi possible, plus agréable et plus attrayant.

La première catégorie, la plus connue, est axée sur l'adaptation de l'employé à l'égard du travail : cette stratégie consiste à surmonter l'aversion de l'employé pour le travail en lui offrant une rémunération conséquente, comprenant bien sûr les mesures incitatives suivantes :

- améliorer le salaire actuel de l'employé;
- améliorer les avantages sociaux (ou en offrir) de différentes façons (divers types de régimes d'assurance, de régimes de pension, de paies de vacances, de congés de maladie, de congés prolongés, de subventions pour le perfectionnement professionnel, de congés, etc.)

Un autre ensemble de mesures visent davantage à modifier le travail lui-même afin de le rendre moins rebutant :

- changer la nature, la portée ou l'étendue du travail, par exemple, en réduisant la charge de travail (en embauchant notamment du personnel supplémentaire ou temporaire ou en confiant une partie du travail à des sous-traitants), ou en adoptant de nouvelles technologies ou de nouveaux systèmes permettant d'éliminer des tâches répétitives ou banales;
- changer la structure sociale, politique ou hiérarchique du milieu de travail : établir des procédures de règlement des griefs, alléger la structure hiérarchique, faire appel davantage aux commentaires et à la participation des employés, etc., afin d'atténuer les frustrations des travailleurs;
- changer l'environnement physique en apportant des améliorations d'ordre ergonomique ou technologique pour réduire le risque de microtraumatismes répétés (p. ex., logiciels de reconnaissance vocale) ou pour adapter le milieu de travail aux besoins des travailleurs handicapés ou plus âgés qui éprouvent des problèmes de mobilité.

Un troisième ensemble de mesures (même s'il chevauche les deux premiers) vise surtout à répondre aux besoins extra-professionnels des employés. La stratégie consiste souvent à modifier les formules et conditions de travail **et** à offrir plus d'avantages afin de permettre à l'employé de s'acquitter de responsabilités accrues hors du milieu de travail. Voici quelques exemples :

- permettre l'adoption d'horaires souples, par exemple, accorder des congés pour les rendez-vous chez le médecin ou les besoins d'un membre de la famille; autoriser les horaires décalés (permettant de déposer les enfants à l'école et d'aller les reprendre), les semaines de travail comprimées (quatre journées de dix heures au lieu de cinq journées de huit heures), ou l'accumulation d'heures supplémentaires en vue d'obtenir des journées de congé, etc.);
- offrir un service de garde en milieu de travail;
- aider les employés à trouver des services de soins convenables pour les parents âgés ou offrir d'autres services de recherche et de renvoi liés aux besoins de leur famille étendue;
- établir un gymnase ou un centre de conditionnement physique sur place afin de rapprocher une partie de la vie personnelle du travail, etc.;
- permettre aux employés de travailler **à domicile** (« télétravail »).

Une partie de la raison d'être de cette dernière catégorie tient au besoin d'établir un équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle. Ainsi, on reconnaît que de nombreux travailleurs *ont* une vie personnelle, ou tentent d'en avoir une, et que leur emploi peut miner leur capacité de répondre à d'autres obligations. Dans de nombreux cas, ces autres obligations consistent à prendre soin de membres de la famille, jeunes et moins jeunes, parfois les deux.

De nos jours, les « mères au travail » sont plutôt nombreuses : en 1996, 72 p. 100 des mères ayant encore des enfants à la maison étaient sur le marché du travail (par comparaison à 52 p. 100 en 1981); même lorsqu'au moins un enfant est âgé de moins de six ans, les deux tiers des mères occupaient un emploi rémunéré, plus tôt dans la décennie<sup>11</sup>.

De plus, en 1996, Statistique Canada révélait qu'environ 2,1 millions de Canadiens prenaient soin de membres de la famille ou d'amis plus âgés qui étaient aux prises avec des problèmes de santé à long terme. La plupart (61 p. 100 ou 1,3 million) de ces soignants non professionnels étaient des femmes et consacraient une plus grande part de leur temps (cinq heures par semaine) à ces soins que les hommes (trois heures par semaine), étant plus susceptibles d'être le principal dispensateur de soins (39 p. 100 contre 27 p. 100 chez les hommes). (Frederick et Fast, 1999.)

Même si l'on ne dispose pas de chiffres plus récents, il semble qu'un nombre considérable de travailleurs d'âge moyen s'occupent à la fois de leur progéniture et de leurs parents, ce qui leur a valu le nom de « génération sandwich ». Les données de 1990 indiquent que 36,4 p. 100 des personnes âgées de 45 à 49 ans (catégorie d'âge susceptible d'avoir des enfants) ont toujours leurs deux parents<sup>12</sup>.

Il existe maintenant une gamme époustouflante d'options et d'avantages possibles dans chacune de ces catégories; l'annexe 2 présente des tableaux qui énumèrent certaines de ces nombreuses possibilités. Toutefois, la plupart de ces mesures ont été instaurées dans de grandes organisations (100 employés et plus), bien souvent dans un milieu syndiqué, et dans une large mesure au États-Unis, qui, avec un taux de chômage correspondant à environ la moitié du nôtre pendant la

---

<sup>11</sup> CCDS (1999), citant Ron Logan et Jo-Anne Belliveau, « Working mothers », *Tendances sociales canadiennes*, n° 36, 1995, p. 24 à 28, Statistique Canada.

<sup>12</sup> Source : Correspondance avec une personne-ressource de Statistique Canada, qui fait référence à un graphique relié à « La génération sandwich : mythe et réalité », dans le *Rapport de 1994 sur l'état de la population au Canada* (n° 91-209 au catalogue).

majeure partie de la dernière décennie et une population légèrement plus vieille, a de l'avance sur ces questions. Par conséquent, il n'est peut-être pas très pertinent de décrire la fréquence à laquelle ces divers avantages et solutions de rechange ont été offerts dans d'autres secteurs de compétence en vue de les comparer avec les options plus limitées du secteur bénévole canadien en matière de RH, car il n'est tout simplement pas du même ordre (et ne leur fait pas concurrence pour les mêmes travailleurs).

Cependant, une récente étude canadienne, menée par le Centre for Families, Work & Well-Being (2000) à l'Université de Guelph, est beaucoup plus pertinente. Dans le cadre de cette étude, on a examiné environ 300 petites entreprises (moins de 100 employés, la plupart d'entre elles comptant de 10 à 25 employés), dans cinq provinces (Colombie-Britannique, Nouvelle-Écosse, Ontario, Québec et Saskatchewan), représentant divers secteurs (la moitié dans le secteur de la fabrication, 20 p. 100 dans le secteur des services commerciaux et les autres dans une diversité de secteurs, y compris les services de santé et d'éducation), et moins de 10 p. 100 de ces entreprises étaient syndiquées. Les résultats de cette étude, présentés à l'annexe 2, montrent que l'horaire souple commence à se répandre (bien que de façon officieuse) et que diverses autres formules de travail souples sont déjà en vigueur dans environ 20 p. 100 des entreprises.

### **Le secteur bénévole connaîtra-t-il une pénurie de main-d'œuvre d'ici 2010?**

Compte tenu des changements démographiques prévus pour la prochaine décennie (voir plus haut), qui exerceront des pressions accrues sur la capacité des trois secteurs (public, privé et sans but lucratif/bénévole) de renouveler leurs effectifs et de les maintenir au niveau optimal, le secteur bénévole *éprouvera-t-il* de la difficulté à attirer un nombre suffisant de travailleurs de qualité au cours de la prochaine décennie?

Évidemment, la réponse préliminaire la plus justifiable est que « ça dépend » – surtout de l'évolution globale de l'économie canadienne et, en particulier, du taux de chômage. Par conséquent, nous penchons sur les répercussions des deux principaux scénarios en matière d'emploi/de chômage.

### **Scénario 1 : S'il y a une autre récession soutenue**

Advenant un autre ralentissement grave et prolongé de l'économie au cours des prochaines années, comme c'était le cas au début des années 1990, si on suppose que les principales tendances du chômage à l'époque (10 p. 100 dans l'ensemble, et 15 p. 100 à 20 p. 100 chez les jeunes) se répètent, il semble que les organismes bénévoles n'éprouveraient pas de difficulté à recruter des candidats parmi les centaines de milliers de travailleurs excédentaires qui seraient disponibles, comme il l'a fait pendant la majeure partie des années 1990.

Compte tenu des projections relatives à la population active, présentées dans la section précédente intitulée « Pressions démographiques » et dans l'annexe 1, il semblerait que le secteur bénévole aurait l'embarras du choix, en particulier parmi les jeunes, très scolarisés (plus de détails sur cette question dans la prochaine section), qui arrivent sur le marché du travail et qui sont déterminés à acquérir de l'expérience de travail (même à salaire réduit), ainsi qu'à l'autre

bout du spectre de l'âge, avec le groupe très expérimenté des 45 à 50 ans et plus (également expliqué plus en détail ci-dessous).

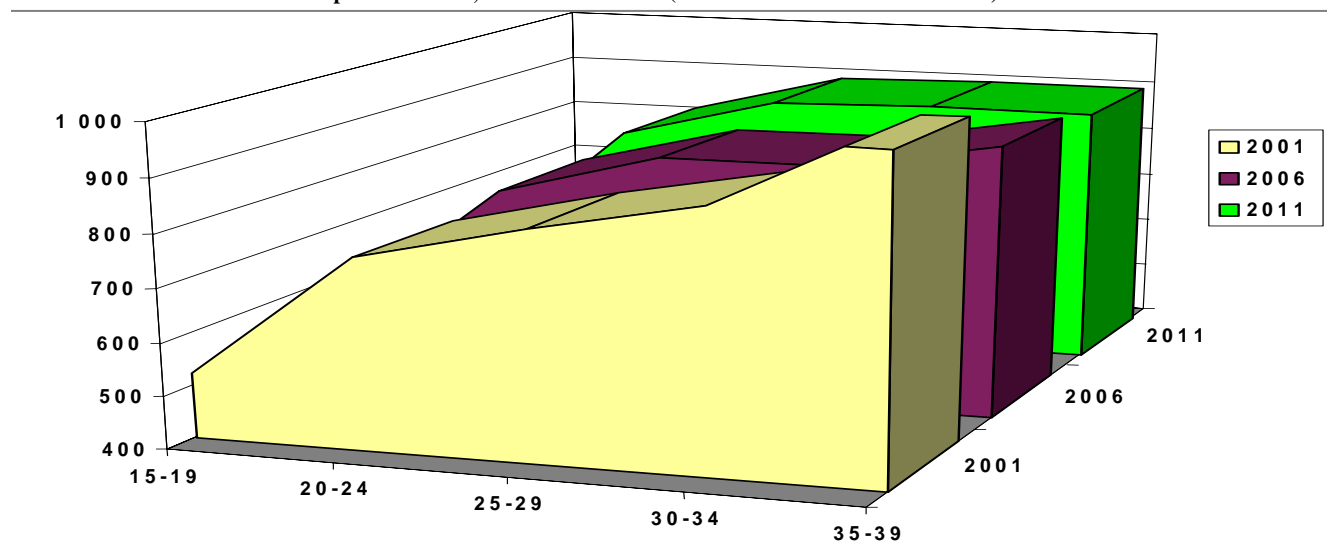
Toutefois, il y aurait un déficit relatif (de l'ordre de 12 p. 100), pendant la première partie de la décennie, de personnes dans la fin de la trentaine qui convoitent des postes de cadres intermédiaires. Mais, de toute façon, ces postes sont en voie de disparition dans le monde des affaires et sont relativement rares dans le secteur bénévole, de sorte qu'on ne manquera peut-être pas de personnes de cette catégorie d'âge qui seraient disposées à se contenter d'un poste intermédiaire de coordonnateur, de superviseur ou de gestionnaire de programme pendant plus longtemps qu'elles ne l'auraient fait dans un marché du travail libre.

Ainsi, selon ce scénario, l'ensemble du secteur du bénévolat n'aurait pas à apporter de grands changements à ses pratiques globales en matière de RH, mais il convient de faire une importante *mise en garde*.

Certains segments du secteur du bénévolat (et, de fait, de l'ensemble de l'économie) qui dépendent considérablement du groupe des 35 à 39 ans pour la prestation directe de services seront probablement touchés assez durement, en raison de la baisse marquée de plus de 300 000 personnes dans cette catégorie d'âge au cours de la décennie, surtout au cours des cinq prochaines années (123 000 femmes et 148 000 hommes de moins). À la lumière de la documentation examinée dans le premier rapport, cette conclusion s'applique peut-être davantage aux soins à domicile et à l'éducation préscolaire, et probablement aux centres de soins infirmiers et autres établissements connexes de soins de santé et de services sociaux. Puisque les employés dans ces domaines sont surtout des femmes, attachons-nous à cette partie de la population active afin d'illustrer cette tendance dans le graphique 5.

### Graphique 5

Projection de la population active féminine, selon des groupes d'âge déterminés pour 2001, 2006 et 2011 (en milliers d'habitants)



Comme vous pouvez le constater, un nombre important de femmes sont à la fin de la trentaine (il s'agit de la « vraie » génération X, avant que ce terme, avec le temps, ne soit utilisé pour désigner les personnes dans la vingtaine), et ce groupe affiche un excédent relatif d'environ 200 000 personnes par comparaison aux groupes d'âge voisins. Toutefois, cet excédent est sur le point de chuter brusquement.

Le défi consistant à remplacer<sup>13</sup> ces personnes qui occupent actuellement des postes de prestation de services, outre le nombre très réduit de personnes qui sont de cinq ans leurs cadets, peut être aggravé par le fait qu'un très grand nombre de personnes de cette catégorie d'âge ont été exclues du marché de l'emploi à temps plein au début et au milieu des années 1990. Par conséquent, nombre d'entre elles (hommes et femmes confondus) ont dû prendre des emplois à temps partiel ou des emplois dans le secteur des services à l'égard desquels elles se sentaient surqualifiées. Elles ont aussi été nombreuses à prolonger leurs études en prenant plus de cours ou en obtenant des diplômes plus avancés en attendant la fin de la récession (suivie d'une « reprise sans emploi »).

Ainsi, il est possible que certaines des personnes actuellement dans la fin de la vingtaine et le début de la trentaine, dont nous avons besoin pour remplacer les travailleurs dans le domaine des services sociaux qui cheminent vers la quarantaine, soient relativement blasés par comparaison avec d'autres cohortes, et soient moins susceptibles de « donner du temps » aux organismes sans but lucratif (comme le font les autres travailleurs, selon plusieurs analystes). Il est aussi possible que ces personnes aient à composer avec une dette écrasante, en raison de leurs études postsecondaires plus longues, et qu'elles estiment ne pas pouvoir travailler pour les salaires actuellement offerts dans ce secteur (pour plus de détails sur l'influence de cet aspect sur la cohorte subséquente, voir la prochaine section).

Ainsi, les organismes bénévoles qui ont besoin de travailleurs âgés de 35 à 39 ans devront probablement accroître leur salaire et leurs avantages sociaux et/ou apporter d'autres changements significatifs aux pratiques en matière de RH et aux conditions de travail afin de maintenir l'effectif et de ne pas perdre des employés au profit d'autres secteurs (ou, à une époque où le commerce et la mobilité de la main-d'œuvre se sont accrus, d'autres pays). Les mesures à prendre pourraient vraisemblablement compter les suivantes :

- offrir un « salaire suffisant » permettant d'acheter une maison ou de faire vivre une petite famille, au lieu de s'attendre à ce que les travailleurs de ces catégories d'âge continuent de remettre l'achat d'une maison ou la fondation d'une famille à plus tard, ou à ce qu'ils trouvent un conjoint touchant un revenu plus élevé;
- offrir un « horaire souple », la semaine de travail comprimée, le télétravail ou d'autres formules de travail souples afin de permettre aux travailleurs de concilier leur vie professionnelle avec la fondation d'une famille et/ou l'aide à des parents plus âgés;
- accroître les avantages sociaux, comme les régimes collectifs de retraite et d'assurance, ainsi que les services de garde.

---

<sup>13</sup> Si elles souffrent d'épuisement professionnel, décident de passer à une carrière plus lucrative, ou de quitter le marché du travail pour fonder la famille qu'elles avaient retardée : toutes ces possibilités peuvent s'appliquer aux femmes de ce groupe d'âge qui détiennent ces postes.

Par contre, ces domaines arriveront peut-être à répondre à leurs besoins par d'autres moyens, notamment en :

- disposant de programmes d'immigration de plus en plus souples et ciblés;
- embauchant plus de personnes dans la vingtaine (même si elles sont moins instruites et ont moins d'expérience) – de trois à quatre *millions* de ces personnes (des deux sexes) sont sur le point d'arriver sur le marché du travail;
- embauchant évidemment plus d'hommes.

Toutefois, nous ne voulons pas laisser entendre que ces tactiques sont *souhaitables*, ou que le *statu quo* représente une situation optimale (voir le premier rapport faisant état d'études qui font valoir le contraire). De plus, la qualité des services ou des soins offerts par les organismes diminuera vraisemblablement en raison des pratiques relatives aux RH qui ont tendance à décourager les travailleurs ou à occasionner un roulement de personnel élevé (p. ex., faibles salaires), ou du fait d'avoir recours à des travailleurs étrangers dont le bagage linguistique et culturel n'est pas compatible avec celui des clients. Toutefois, ces répercussions éventuelles devraient faire l'objet d'un examen distinct, car le présent rapport a pour but de déterminer s'il est possible de satisfaire aux exigences en matière de main-d'œuvre.

## **Scénario 2 : Si le taux de chômage demeure près des niveaux actuels**

Si la relance de l'économie canadienne des dernières années se poursuit, et que le taux de chômage demeure à environ 7 p. 100 dans l'ensemble et à 12 p. 100 chez les jeunes, la situation et probablement les solutions à envisager semblent un peu plus compliquées, à la lumière des caractéristiques et des tendances décrites dans la documentation pour les divers groupes démographiques, et des projections de l'évolution de la population active.

Compte tenu des données démographiques sur la population active et de la nature du travail, nous en arrivons à la conclusion que la documentation appuie l'opinion selon laquelle il y a probablement deux solutions très différentes à envisager pour deux grandes catégories d'âge : les personnes dont l'âge est bien supérieur à 35 ans, et celles dont l'âge est bien inférieur à 35 ans. (Toutefois, comme nous l'avons souligné, le groupe du milieu, soit les personnes dans la trentaine, sont dans une situation particulière qui risque de poser des problèmes particuliers à l'égard de certains aspects du secteur bénévole, quel que soit le taux de chômage global.)

## **Une abondance de travailleurs et de gestionnaires plus âgés**

En ce qui concerne les groupes plus âgés, on peut probablement s'attendre, pour diverses raisons, à ce que le secteur bénévole ne manque pas de cadres supérieurs et de travailleurs d'âge moyen au cours de la prochaine décennie.

Premièrement, il s'agit bien sûr de la catégorie d'âge où se trouvera le « cochon » baby-boomer, et les membres de cette catégorie d'âge seront nombreux : on estime que les travailleurs âgés de 45 à 59 ans comptent pour 33,5 p. 100 de l'ensemble de la population active (personnes âgées de



20 à 64 ans) en 2001, et on prévoit que ce taux s'élèvera à 36,9 p. 100 en 2006 et à 38,4 p. 100 en 2011, époque à laquelle le nombre époustouflant de 5 826 700 travailleurs canadiens seront dans cette catégorie d'âge. Avec un si grand nombre de personnes du même âge qui convoitent les postes de direction dans les secteurs privé et public, et compte tenu que les sociétés ont eu tendance à simplifier leur structure hiérarchique au cours des 10 à 15 dernières années, il se produira un effet de « plafonnement » : il n'y aura tout simplement pas suffisamment de postes de direction pour tout le monde. Parmi ces millions de travailleurs, il y a probablement plusieurs milliers de travailleurs hautement qualifiés qui aimeraient avoir plus d'autonomie, de pouvoir et de responsabilités que ce qu'on leur offre à l'heure actuelle, et qui sont susceptibles d'être intéressés par un poste de cadre supérieur ou de directeur général dans un organisme bénévole, malgré le faible salaire.

Deuxièmement, même si le milieu des affaires se plaint du fait que les pénuries de main-d'œuvre sont déjà commencées, un autre aspect nous permet de tirer d'autres conclusions au sujet d'une éventuelle pénurie de travailleurs plus âgés : le carnage n'est pas terminé, car il semble que plusieurs grandes sociétés et ministères gouvernementaux continuent de réduire leurs effectifs. À titre d'exemple, mentionnons l'« Enquête auprès des dirigeants » d'entreprises et de syndicats, menée tous les deux ans par le Centre syndical et patronal du Canada. Dans le cadre de la dernière enquête<sup>14</sup> (2000), on demandait aux répondants combien de retraités récents ou imminents leur entreprise entendait remplacer au cours des cinq prochaines années. Seulement 40 p. 100 des gestionnaires du secteur privé et 31 p. 100 des gestionnaires du secteur public ont affirmé que tous les retraités seraient remplacés, les taux de remplacement prévus étant inférieurs dans les grandes entreprises (voir le tableau 7).

**Tableau 7**

**Remplacement prévu des retraités au cours des cinq prochaines années : pourcentage des répondants ayant indiqué la proportion de retraités qui seraient remplacés dans leur entreprise, selon la taille de l'entreprise**

Nombre d'employés dans l'entreprise	De 1 à 99	De 100 à 999	1 000 et plus	Direction seulement
<b>Remplacement de tous les retraités</b>	48 %	36 %	28 %	37 %
<b>Plus de 50 %, mais pas tous</b>	11 %	28 %	37 %	26 %
<b>Moins de 50 %</b>	20 %	31 %	29 %	27 %
<b>Aucun remplacement</b>	13 %	1 %	1 %	5 %
<b>Ne sait pas</b>	9 %	3 %	6 %	5 %

Source : Centre syndical et patronal du Canada (2001)

Si ces chiffres sont représentatifs, il semble qu'il y aura relativement peu de postes à confier à ces énormes vagues de travailleurs âgés de 45 à 59 ans.

Troisièmement, même les pressions importantes et bien documentées que subit la fonction publique fédérale (p. ex., voir Smith et Snider, 1998) et d'autres secteurs concernant la pénurie

<sup>14</sup> Le questionnaire d'enquête a été envoyé à 4 442 dirigeants syndicaux et patronaux des secteurs privé et public; on a reçu environ 800 réponses (taux de réponse de 18 p. 100).

imminente de travailleurs plus expérimentés pourraient, de fait, se révéler avantageuses pour le secteur bénévole. La documentation laisse croire que, au cours de la prochaine décennie, de nombreuses personnes qui prennent une retraite anticipée ou sont sur le point de prendre leur retraite voudront travailler pour (ou, dans certains cas, *avec*) le secteur bénévole, et seront peut-être capables et disposés à offrir au moins dix bonnes années de plus, à titre de gestionnaires ou de directeurs généraux (employés) ou d'experts-conseils (travailleurs autonomes).

Dans certains cas, cet intérêt découlera surtout de la volonté de relever de nouveaux défis, et, pour de nombreuses personnes jouissant d'une vaste expérience dans le secteur privé, un des plus gros défis consisterait à aider le secteur sans but lucratif à devenir plus efficient et à ressembler davantage à une entreprise. Au cours des dernières années, on a constaté une multiplication des « entrepreneurs sociaux » et des « philanthropes bailleurs de fonds » américains qui mettent la main à la pâte, non seulement pour créer de nouvelles fondations et de nouveaux réseaux de donateurs/investisseurs (dont la plupart proviennent du secteur des technologies de pointe), mais aussi pour sélectionner et instruire les bénéficiaires et travailler avec eux en leur offrant de l'aide pour l'élaboration des plans d'action, les évaluations et la gestion de projets novateurs. Un certain nombre d'« incubateurs » de fondations ont été créés pour enseigner à ces nouveaux philanthropes comment s'y prendre<sup>15</sup>.

D'autres personnes, faisant partie des « enfants des années 60 », ont peut-être toujours eu envie de travailler pour un organisme sans but lucratif depuis la fin de leurs études secondaires, mais n'ont jamais eu l'impression de pouvoir se le permettre tant qu'elles avaient une famille à élever. Mais, maintenant, un grand nombre de ces personnes *seront* en mesure de travailler pour un organisme sans but lucratif, même pour la moitié de leur salaire antérieur, parce qu'ils ont tiré avantage d'un programme de retraite anticipée offert dans la fonction publique, ou d'un généreux programme de prestations de fin d'emploi d'une grande entreprise (lesquelles continuent de réduire les effectifs tout en faisant des incursions dans de nouveaux marchés), ou tout simplement parce qu'elles ont moins de dépenses, maintenant que la maison est payée et que les enfants volent de leurs propres ailes.

Cette tendance a été prévue par Foot et Stoffman (1996) dans le très influent livre *Entre le Boom et l'Écho* :

L'administration des organismes [sans but lucratif] est compliquée, et il y a fort à parier qu'elle le deviendra encore plus, avec le retrait des gouvernements de la prestation de services [...] Le secteur des organismes sans but lucratif connaîtra une croissance rapide et subira d'énormes pressions afin qu'il réponde aux nouvelles exigences de la société [...] Heureusement, en raison du vieillissement de la population, ces organismes auront accès à une nouvelle source de gestionnaires professionnels hautement qualifiés pour les guider au cours de cette période difficile et inquiétante. Les membres de la première vague du baby-boom sont au milieu ou à la fin de la quarantaine. C'est l'époque de la remise en question, lorsqu'on se demande ce qu'on va faire du reste de sa vie [...] C'est aussi à cette période que l'on retrouve, après plusieurs années dans le monde des affaires, son côté idéaliste [...]

---

<sup>15</sup> Par exemple, voir « Social Venture Partners: Engaging a New Generation of Givers », par Paul Brainerd, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28 (4), p. 502 à 507, décembre 1999; *Venture Philanthropy: Landscape and Expectations*, par Community Wealth Ventures pour l'Institut Morino, 1999; ou *Unleashing New Resources and Entrepreneurship for the Common Good: A Scan, Synthesis, and Scenario for Action*, par Tom Reis et Stephanie Clohesy, Battle Creek (Michigan), Fondation W. K. Kellogg, janvier 1999).

De nombreux cadres supérieurs talentueux et énergiques, qui s'ennuient et s'embourbent dans le monde des affaires, seront disposés à travailler pour des organismes sans but lucratif.

La prédiction de Foot selon laquelle les baby-boomers commenceront bientôt à se lancer dans la gestion d'organismes sans but lucratif a déjà été corroborée par plusieurs études. En 1998, Patterson s'est penché sur le cas de la Société canadienne de la Croix-Rouge, qui avait récemment connu un roulement élevé de directeurs (en raison du scandale de la contamination du sang). Neuf des 12 directeurs qu'elle a examinés avaient de l'expérience dans la fonction publique, et neuf (les trois quarts) faisaient aussi partie de la première vague du baby-boom (de 1947 à 1956); environ la moitié des directeurs se plaçaient dans la catégorie des personnes qui perçoivent leur travail au sein d'un organisme sans but lucratif comme une deuxième carrière. De même, les enquêtes menées auprès de directeurs généraux à San Francisco et dans l'État de Washington (voir le premier rapport) révèlent que la plupart des DG font partie de la cohorte des « premiers baby-boomers » : le tiers des répondants à San Francisco étaient âgés de 47 à 51 ans en 1999, et à Washington, l'âge moyen des répondants était de 48 ans.

Une autre raison permettant d'expliquer pourquoi le fait que plusieurs milliers de travailleurs qui atteignent l'âge de la retraite (anticipée) est non pas une source de préoccupations pour le secteur bénévole, mais bien un avantage : la nouvelle tendance à « l'impartition », signalée dans le premier rapport. Ces contrats sont de moins en moins réservés aux « travailleurs occasionnels », relativement remplaçables et interchangeable, qui réalisent des projets ponctuels à court terme. D'ailleurs, certains organismes sans but lucratif embauchent leurs directeurs généraux à contrat (Causer, 2000), et la revue spécialisée *Nonprofit World* conseille même aux organismes de confier des tâches essentielles, comme la gestion des ressources humaines, à des sous-traitants, au lieu de tenter de bâtir ou de maintenir ces capacités à l'interne, ce qu'ils n'ont peut-être pas les moyens de faire convenablement (Parmenter, 1999). De telles occasions semblent tout indiquées pour les retraités qui occupaient des postes de cadres supérieurs et de gestionnaires au sein d'une entreprise ou dans la fonction publique.

Dans le même ordre d'idée, il peut être intéressant de signaler que des études ont montré que de nombreuses personnes – les hommes, en particulier – qui « prennent leur retraite » n'arrêtent pas vraiment de travailler ou n'arrêtent pas très longtemps, du moins au cours de la dernière décennie. Cela s'applique non seulement au groupe des « Liberté 55 » dont nous venons de parler, mais aussi aux personnes âgées de plus de 65 ans, ce qui laisse croire que le secteur bénévole aura accès à une réserve importante d'experts-conseils et de travailleurs contractuels dans le milieu et même la fin de la soixantaine. Comme le signale Walsh (1999), les statistiques sur la population active révèlent qu'il devient de plus en plus probable que les hommes qui ne prennent pas leur retraite au début de la soixantaine seront toujours au travail cinq ans plus tard. En 1986, seulement 29 p. 100 des hommes âgés de 60 à 64 ans étaient susceptibles d'être encore employés (ou travailleurs autonomes) cinq ans plus tard, mais dès 1998, le taux de probabilité est passé à 41 p. 100. De fait, le taux d'emploi chez les personnes de 65 à 69 ans en 1998 était étonnamment élevé : 18 p. 100. Bien sûr, compte tenu des dispositions relatives à la retraite obligatoire dans la plupart des secteurs, la majorité de ces personnes étaient travailleurs autonomes (59,5 p. 100). En effet, comme le montre le tableau 8, le taux de travail autonome

chez les travailleurs âgés de 65 à 69 ans a connu une croissance beaucoup plus rapide (passant de 51 p. 100 en 1989 à 60 p. 100 en 1998) que pour toutes les autres catégories d'âge.

**Tableau 8**  
**Travail autonome, selon la catégorie d'âge**  
**1989 et 1998 (en nombre et en pourcentage)**

Catégories d'âge	1989		1998	
	Nombre	%	Nombre	%
De 15 à 54 ans	972 200	14,9	1 274 500	18,4
De 55 à 59 ans	111 100	24,8	140 800	29,9
De 60 à 64 ans	83 000	30,8	95 700	38,7
De 65 à 69 ans	39 100	50,5	57 000	59,5

Source : Statistique Canada, Étude sur la population active, telle que publiée dans Walsh (1999).

Parallèlement, Sunter (2001) signale que l'âge moyen de la retraite chez les travailleurs autonomes à la fin des années 1990 était de 66 ans (par comparaison à environ 62 ou 61 ans pour les employés du secteur privé, et à environ 60 ans, avec une baisse vers 57 ans, dans le secteur public), ce qui signifie qu'une part correspondante de ces travailleurs travaillent encore bien après cet âge.

Force nous est de reconnaître qu'un grand nombre de ces travailleurs autonomes plus âgés sont des agriculteurs<sup>16</sup> et non des personnes que le secteur bénévole pourrait recruter. Toutefois, on retrouverait aussi des avocats, des comptables, des experts en relations publiques et d'autres professionnels dont les compétences font gravement défaut dans le secteur, ainsi qu'un nombre appréciable de directeurs. De plus, Walsh (1999) signale que près du tiers des gestionnaires en 1998 étaient des travailleurs autonomes, ce qui correspond presque au double du taux pour toutes les autres professions.

Par conséquent, compte tenu de l'excédent de travailleurs dans la cinquantaine (dont un grand nombre, vu la lourde concurrence dans leur catégorie d'âge, ne pourront progresser dans d'autres secteurs, et dont un grand nombre seront intéressés à relever de nouveaux défis dans le secteur bénévole, pour d'autres raisons, plus altruistes) et de la bonne possibilité qu'un grand nombre de personnes arrivant à la fin de la soixantaine continuent d'être en santé et disposées à appliquer de façon productive leurs talents au profit du secteur bénévole, on peut s'attendre à ce qu'il n'y ait pas de pénurie de directeurs et de personnel plus expérimenté au cours de la prochaine décennie, même en période de plein emploi.

## **Les travailleurs plus jeunes ont peut-être besoin d'incitatifs plus importants**

La documentation laisse croire que les travailleurs âgés sont peut-être plus disposés à travailler pour le secteur bénévole et plus susceptibles d'avoir les moyens de le faire, même pour un salaire inférieur, compte tenu, particulièrement, du fait qu'un si grand nombre de personnes dans la

<sup>16</sup> Par exemple, comme le souligne Bowlby (2001) : « L'an 2000 est la première année depuis 1986 où l'on constate une baisse du travail autonome. Il s'agissait d'une baisse importante, car, à la fin de l'année, 146 000 personnes de moins travaillaient à leur compte, ce qui représente une baisse de 6 p. 100. Environ le tiers de cette chute est imputable à une réduction de l'emploi dans l'agriculture. Le nombre d'agriculteurs autonomes a baissé de 50 000. »

même catégorie d'âge convoitent les postes de direction dans le secteur privé, de sorte que les solutions de rechange ne sont pas nombreuses. La situation des jeunes est plutôt différente, en particulier s'ils ont d'autres options, ce qui est le cas, en raison non seulement de leur plus grande scolarité et de leur connaissance des technologies de pointe, ce qui les rend plus attrayants, mais aussi du fait qu'un nombre relativement restreint de jeunes entrent sur le marché du travail, et que les secteurs public et privé feront du recrutement pour remplacer les travailleurs qui prennent leur retraite.

Il faut envisager plusieurs facteurs pour déterminer si les jeunes sont susceptibles de percevoir le secteur bénévole comme un employeur de choix. Premièrement, les jeunes d'aujourd'hui sont-ils même motivés à travailler ailleurs que dans le secteur privé ou à leur compte? Cette question renvoie à deux grandes questions : est-ce qu'un nombre important de jeunes a une attitude altruiste? Sont-ils convaincus que le secteur bénévole peut leur permettre d'exercer leurs talents à fond? Enfin, même s'ils ont cette attitude altruiste et croient aux possibilités qu'offre le secteur, ont-ils *les moyens* de travailler pour le secteur bénévole?

### **L'altruisme**

Tout d'abord, de nombreux observateurs des tendances, sondeurs et sociologues vulgarisateurs avancent que la génération plus jeune (après le baby-boom) n'est pas aussi altruiste et assidue que ses aînés. Si les observateurs ont raison, il sera difficile de convaincre ces personnes, maintenant dans la vingtaine (et, dans certains cas, au début de la trentaine) d'accepter des postes qui peuvent être très épuisants, ingrats et mal rémunérés, si elles n'y trouvent pas un épanouissement personnel.

Par exemple, aux États-Unis, Conger (1997), expert-conseil en gestion respecté, a écrit ce qui suit au sujet des groupes de l'*après baby-boom* ou de la génération X, dont les membres sont nés entre 1961 et 1981 :

Ce sont les enfants de couples dont les deux parents travaillent et dont le taux de divorce a atteint des niveaux records à l'échelle nationale. Par comparaison aux baby-boomers, c'est le groupe qui a préféré la majeure en affaires et en économie à la majeure en sciences politiques et en psychologie [...] Avec cette génération, l'idéalisme adolescent propre aux baby-boomers a fait place à un réalisme plus pragmatique et cynique.

De même, au Canada, le sondeur Michael Adams (1997), du Environics Research Group, qui brosse une série de portraits des différentes générations au Canada, décrit aussi la génération X (dont les membres sont nés, selon lui, entre le milieu des années 1960 et le début des années 1980) comme étant beaucoup moins encline à travailler pour des organismes à vocation sociale.

Toutefois, Adams résiste à la tentation d'affubler toute la génération de cette étiquette de « tire-au-flanc », comme on l'a fait pendant une bonne partie de la fin des années 1990. Il a plutôt décidé de diviser cette génération en cinq groupes de tempéraments et de valeurs (ou « tribus ») : matérialistes en mal de sensations fortes (25 p. 100), dépendants désœuvrés (27 p. 100), hédonistes sociaux (15 p. 100), enfants de la nouvelle ère du verseau (15 p. 100) et post-matérialistes autonomes (20 p. 100). Toutefois, compte tenu de ce qu'il a à dire au sujet de ces sous-groupes – dont les noms sont très révélateurs – il semble que cette génération aura bien peu à offrir au secteur bénévole. Selon lui, les dépendants désœuvrés ne voudraient pas d'un emploi

et ne seraient pas désirés non plus. Les matérialistes et les hédonistes peuvent vouloir occuper un emploi, mais ne seraient intéressés qu'aux salaires élevés et à la sécurité<sup>17</sup>. Les deux derniers groupes, soit les « post-matérialistes autonomes » (20 p. 100 ou 1,4 million de personnes) et la nouvelle forme de hippie, les « enfants de la nouvelle ère du verseau » (presque 900 000 personnes) semblent adhérer à d'autres types de valeurs et seraient plus susceptibles de contribuer aux travaux de certains organismes bénévoles particuliers (en particulier les groupes de revendication), puisqu'ils s'intéressent à la doctrine égalitaire et aux droits de la personne. Toutefois, l'analyse de ce sondeur porte à croire qu'il s'agit d'une « génération perdue », du moins en ce qui concerne les organismes bénévoles.

Même si ces sources sont fondées davantage sur des impressions que sur de solides données empiriques, surtout en ce qui concerne le secteur des organismes sans but lucratif, plusieurs enquêtes d'envergure laissent croire que la plupart des personnes dans la vingtaine qui terminent leurs études universitaires sont peu susceptibles de travailler pour des organismes bénévoles dans un avenir rapproché, soit parce qu'ils n'ont aucune intention de travailler pour un organisme sans but lucratif, soit parce que leurs attentes au chapitre du salaire ou du milieu de travail exclut largement les emplois du secteur bénévole.

Attachons-nous d'abord à la question du salaire. À l'automne 2000, Ipsos-Reid a mené une enquête sur Internet auprès d'un échantillon de 3 006 étudiants volontaires dans 20 universités de partout au Canada qui avaient répondu à une annonce dans leur journal étudiant. Même si seulement 19 p. 100 des répondants ont déclaré explicitement que leur principal objectif de carrière était de décrocher un emploi très payant, l'ensemble du groupe semble s'attendre à toucher **dès le début** un salaire de cadre supérieur et, plus tard, à toucher un salaire dans les six chiffres. Voici ce qu'en dit le communiqué de presse sur l'étude :

Ces étudiants ambitieux sont avant tout attirés par des postes « intéressants » (81 p. 100), et non seulement par des postes à salaire élevé (19 p. 100). Ils sont fermement déterminés à débiter avec un salaire annuel moyen de 46 145 \$ dans le cas des étudiants de premier cycle (57 301 \$ pour les étudiants de deuxième et troisième cycles) et s'attendent à gagner 68 084 \$ d'ici à 2005 (81 052 \$ pour les étudiants de deuxième et troisième cycles), 170 004 \$ d'ici à 2020 (177 908 \$ pour les étudiants de cycles supérieurs) et 264 041 \$ avant leur retraite (246 306 \$ pour les étudiants de cycles supérieurs).

(Canada NewsWire, 2000)

Bien sûr, malgré sa taille imposante, il est possible que l'échantillon utilisé pour cette enquête ait ciblé davantage des personnes dans des programmes plus professionnels ou plus axés sur les technologies de pointe (la répartition des domaines d'études des répondants n'a pas été fournie). De plus, certains aspects des enquêtes menées sur Internet favorisent peut-être la formulation d'opinions plus *exagérées*. Toutefois, une autre enquête d'envergure, menée selon des méthodes plus classiques, il y a quelques années, a fait état d'écarts similaires – bien que moins marqués –

---

<sup>17</sup> De fait, Adams (1997 : 112) attribue explicitement à ce sous-groupe l'attitude suivante : « Un emploi ayant une portée sociale? Êtes-vous sérieux? C'est pour les mauviettes! »

entre les attentes des étudiants de niveau universitaire et ce que le secteur bénévole a pu offrir jusqu'à ce jour.

Cette enquête (Smith et Snider, 1998), menée à l'automne 1997 au nom de la Commission de la fonction publique du Canada, a reçu un total de 2 537 réponses d'étudiants de niveau universitaire dans diverses disciplines (même si, avec 24 p. 100, les étudiants en génie étaient surreprésentés), dans un échantillon qui avait été sélectionné au hasard par l'administration des universités afin qu'il représente de façon égale les hommes et les femmes ainsi que les étudiants de premier cycle et ceux des cycles supérieurs. Concernant leurs attentes minimales à l'égard du salaire (de départ), même si une part considérable (30 p. 100) des répondants âgés de moins de 25 ans (pour la plupart des étudiants du premier cycle) s'attendaient à un salaire correspondant à la fourchette de salaires du secteur bénévole (de 20 000 \$ à 29 000 \$), presque les deux tiers s'attendaient à plus : 43 p. 100 des répondants s'attendaient à toucher au moins de 30 000 \$ à 39 000 \$ à la fin de leurs études, et 18 p. 100 s'attendaient à toucher au moins de 40 000 \$ à 49 000 \$.

Toutefois, comme nous l'avons vu dans le premier rapport, outre le personnel professionnel accrédité, comme les infirmières et les psychologues, les dernières fourchettes salariales sont destinées non pas aux travailleurs qui entrent sur le marché du travail, mais bien aux directeurs généraux et aux cadres supérieurs. Dans le cas des étudiants âgés de plus de 25 ans (dont un grand nombre étaient inscrits à un programme de maîtrise ou de doctorat), l'écart était encore plus prononcé : environ 15 p. 100 seulement de ces répondants s'attendaient à un salaire minimal autour de 20 000 \$, alors que 31 p. 100 des répondants s'attendaient à toucher au moins de 30 000 \$ à 40 000 \$, 28 p. 100 s'attendaient à ce que leur premier poste s'assortisse d'un salaire dans les 40 000 \$, et 13 p. 100 ont affirmé ne pas pouvoir se contenter de moins de 60 000 \$.

Ces enquêtes mettent en relief d'autres aspects de cette nouvelle génération (du moins, la partie qui fréquente l'université) qui laissent croire qu'elle peut être mal adaptée au travail dans les organismes sans but lucratif, ou peu intéressée à y travailler. L'enquête menée par Ipsos-Reid (pour la Banque Royale) révèle que 29 p. 100 des étudiants préféreraient travailler pour une grande entreprise comptant de 100 à 500 employés, **aucun répondant** n'ayant exprimé une préférence pour l'emploi dans une petite entreprise comptant moins de 20 employés (Canada NewsWire 2000). Compte tenu du fait que la vaste majorité des organismes bénévoles (hors des secteurs universitaire/hospitalier) s'inscrivent dans la dernière catégorie (voir le premier rapport), on aurait tendance à croire que ceux-ci éprouveront peut-être des difficultés considérables à attirer de nouveaux diplômés dans un avenir rapproché. Ces deux facteurs – le salaire et la taille de l'organisation – sont liés, ce que ces étudiants savent peut-être très bien. Les données de Statistique Canada (Drolet, 2001) pour 1997 révèlent que le salaire moyen d'un travailleur à temps plein à l'année dans les entreprises comptant de 100 à 499 employés était effectivement de 49 273 \$ pour les hommes et de seulement 32 017 \$ pour les femmes. Par contre, dans les entreprises comptant moins de 20 employés, le salaire moyen des employés à temps plein à l'année était beaucoup plus près de la fourchette de salaires qu'on trouve dans le secteur bénévole : 32 261 \$ pour les hommes, et 24 723 \$ pour les femmes (c.-à-d. inférieurs de 35 p. 100 et de 23 p. 100, respectivement).

Fait intéressant, l'enquête révèle aussi que ces étudiants n'excluent pas totalement ce secteur. De fait, 20 p. 100 des répondants *étaient* intéressés à travailler au sein d'un organisme sans but lucratif, mais à titre non pas d'employé, mais bien d'*administrateur*<sup>18</sup>.

L'enquête de Smith et Snider (1998), qui demandait aussi aux étudiants quel type d'emploi ils convoitaient, et dans quel secteur de l'économie ils souhaitaient travailler, abonde dans le même sens. Même si 69 p. 100 des répondants estiment qu'un « travail qui contribue au mieux-être de la société » est *un* facteur lié à l'emploi qu'ils considèrent comme important ou très important, ce facteur n'occupe que le 17<sup>e</sup> rang dans une liste de 31 facteurs. L'obtention d'une rémunération concurrentielle, facteur considéré comme important ou très important par environ 85 p. 100 des répondants, a beaucoup plus de poids, et se classe au deuxième rang des facteurs qui influent *le plus* sur le choix de carrière. (Le choix du « domaine le plus intéressant » occupe encore le premier rang; on examine plus en détail les autres facteurs dans la prochaine section.)

Dans le même ordre d'idée, seulement 3,5 p. 100 des étudiants de niveau universitaire qui ont pris part à l'étude ont affirmé privilégier le secteur des « organismes sans but lucratif/ONG (c.-à-d. les organismes non gouvernementaux/de bienfaisance) »<sup>19</sup>. Cette préférence pour le secteur des organismes sans but lucratif était légèrement supérieure (environ 4 p. 100) chez les personnes âgées de plus de 25 ans en 1997, de sorte que presque toutes ces personnes sont maintenant dans la trentaine. Mais pour les personnes qui (à l'époque) étaient âgées de moins de 25 ans, le chiffre semble inférieur à 2 p. 100.

Parallèlement, on mène annuellement une vaste enquête auprès des personnes qui obtiennent un MBA afin de connaître leurs valeurs et leurs objectifs de carrière (GMAC, 2000); même si les répondants de cette enquête sont surtout américains, il semble y en avoir d'autres pays. Dans le cadre de l'enquête 1999-2000, seulement 1 p. 100 des nouveaux diplômés du MBA avaient accepté un emploi au sein d'un organisme sans but lucratif (0,4 p. 100 des hommes et 2 p. 100 des femmes). Compte tenu du sens qu'on attribue à ce terme aux États-Unis (où l'on retrouve de nombreux hôpitaux à but lucratif), cela comprend probablement les hôpitaux; de fait, il est possible que le terme s'applique surtout aux hôpitaux. Pour le dernier sondage, mené auprès de la promotion de 2001, les résultats sont encore pires : sur 4 569 répondants, seulement 28 personnes ont affirmé que leur employeur serait un organisme sans but lucratif : cela correspond à 0,6 p. 100 des répondants, soit 0,2 p. 100 des hommes et 0,4 p. 100 des femmes<sup>20</sup>. (Et on ne peut pas faire valoir que les diplômés en administration des affaires n'ont pas leur place au sein d'organismes bénévoles, en particulier les plus gros. Par exemple, Patterson (1999), dans son étude de l'ensemble de la direction de la Société canadienne de la Croix-Rouge (outre les dix

---

<sup>18</sup> Le classement des postes les plus convoités va comme suit : entrepreneurs et consultants (40 p. 100); avocats et autres professionnels (36 p. 100); enseignants (31 p. 100); travailleurs dans les secteurs technologiques (23 p. 100); cinéastes, musiciens, artistes ou écrivains (22 p. 100); médecins (21 p. 100); directeurs d'un organisme sans but lucratif (20 p. 100); programmeurs informatiques (15 p. 100); courtiers en valeurs mobilières (13 p. 100); politiciens (11 p. 100); et vendeurs à commission (2 p. 100). » (Canada NewsWire, 2000)

<sup>19</sup> Le secteur privé obtient la faveur de la vaste majorité des répondants (64,8 p. 100), suivi du secteur public – fédéral (18 p. 100), provincial (6,9 p. 100), municipal (2 p. 100), et autres formes de gouvernements (1,6 p. 100); 3,2 p. 100 des répondants ont fourni une réponse sous la rubrique « Autre ».

<sup>20</sup> Source : correspondance avec M<sup>me</sup> Rachel Edgington, gestionnaire de projet, Services d'information, Graduate Management Admission Council, McLean (Virginie), août 2001.



directeurs généraux partout au pays), révèle que 41 p. 100 des cadres supérieurs détiennent un diplôme en affaires<sup>21</sup>.)

Qui plus est, outre le fait que les jeunes personnes instruites qui entrent sur le marché du travail (ou qui sont sur le point de le faire) semblent plus intéressées à travailler pour les autres secteurs, pour des raisons liées aux finances ou à l'avancement professionnel, il est possible que des candidats éventuels perdent leur intérêt pour le secteur bénévole pour des raisons qui ne sont pas liées à la carrière. L'Enquête nationale sur le don, le bénévolat et la participation (ENDBP)<sup>22</sup> en 2000, révèle que l'appui d'un grand nombre de personnes à l'égard du secteur bénévole est en baisse depuis plusieurs années, en ce qui a trait non seulement à la quantité de bénévolat qu'elles sont disposées à faire, mais aussi à leur attitude en ce qui concerne l'efficacité, l'intégrité et la valeur globale du secteur.

Tout d'abord, penchons-nous sur la question du bénévolat, indicateur important de l'intérêt des jeunes pour les organismes bénévoles, et probablement un bon prédicteur de leur volonté de travailler pour de tels organismes. Même si les jeunes âgés de 15 à 24 ans occupent le troisième rang pour le bénévolat en 2000<sup>23</sup>, avec un taux de participation de 29 p. 100, on constate néanmoins une baisse par rapport à 1997 (33 p. 100). De plus, même si les membres de cette catégorie d'âge qui ont fait du bénévolat ont fourni un plus grand nombre d'heures par année que les représentants de cette génération quelques années auparavant (130 en 2000 contre 125 en 1997), ces moyennes sont inférieures à la moyenne nationale, tous âges confondus, pour les deux années (162 en 2000 et 149 en 1997), et il s'agissait de la moyenne la plus basse parmi les catégories d'âge. Pis encore, cette faible moyenne pour le nombre d'heures de bénévolat par année est gonflée par le nombre important de jeunes personnes de 15 à 19 ans qui étaient *tenuës* de « faire du bénévolat » dans le cadre d'un programme d'études, dans certaines provinces et secteurs de compétence. Même si l'enquête de 1997 ne s'assortissait d'aucune question sur le service communautaire obligatoire, celle de 2000 s'est penchée sur la question, ce qui a permis de conclure que plus de 7 p. 100 des répondants qui avaient fait du bénévolat en 2000 (tous âges confondus) étaient tenus par leur programme d'études, leur employeur ou le gouvernement/système correctionnel de le faire; dans la catégorie des 15 à 19 ans, 35 p. 100 des jeunes étaient tenus de le faire. Comme le signalent Hall et coll. (2001), ces exigences scolaires expliquent probablement une part importante des écarts provinciaux au chapitre du taux de bénévolat chez les 15 à 19 ans. Malheureusement, l'étude n'isole pas le taux de participation pour les 15 à 19 ans et ne précise pas quelles provinces imposaient de telles exigences dans le

---

<sup>21</sup> Répartition du nombre de cadres supérieurs selon le domaine/diplômes d'études : 144 (41 p. 100), affaires; 42 (12 p. 100), travail social; 38 (11 p. 100), sciences humaines; 35 (10 p. 100), sciences de la santé; et 22 (6 p. 100), éducation.

<sup>22</sup> L'ENDBP est une enquête d'envergure qui ressemble à l'Enquête sur la population active, mais dont les questions portent spécifiquement sur le bénévolat, le don et la participation à des clubs et à d'autres formes de participation civique; l'enquête de 2000 est fondée sur un échantillon représentatif de 14 724 Canadiens âgés de 15 ans et plus (sauf les personnes qui vivent sur des réserves ou qui font partie des Forces armées). La première enquête a été menée à l'automne 1997, et la toute dernière, à l'automne 2000.

<sup>23</sup> Les 35 à 44 ans et les 45 à 54 ans arrivent *ex aequo* en première place, avec 30 p. 100; les 55 à 64 ans arrivent quatrièmes, avec 28 p. 100; les 25 à 34 ans arrivent cinquièmes, avec 24 p. 100; et les 65 ans et plus arrivent bons derniers, avec 18 p. 100, bien que ces personnes aient fourni, de loin, le plus grand nombre moyen d'heures par année, avec 269.

cadre de leurs programmes d'enseignement en 1997 et en 2000<sup>24</sup>, mais, pour la catégorie des 15 à 24 ans, les taux de bénévolat et les moyennes et valeurs médianes par année sont les suivantes :

**Tableau 9**

**Taux de bénévolat et nombre moyen et médian d'heures de bénévolat par année chez les 15 à 24 ans, 1997 et 2000, selon la province**

1997	T.-N.	Î. P.-É.	N.-É.	N.-B.	Qc	Ont.	Man.	Sask.	Alb.	C.-B.
Taux	s. o.	39 %	43 %	33 %	26 %	35 %	44 %	43 %	38 %	28 %
Moyenne	s. o.	124	99	98	120	147	111	86	114	99
Médiane	s. o.	72	48	42	44	55	44	40	45	59
<b>2000</b>										
Taux	40 %	37 %	35 %	29 %	18 %	28 %	36 %	46 %	46 %	29 %
Moyenne	254	183	125	190	140	165	115	115	109	86
Médiane	122	73	25	82	60	70	51	52	42	60

Source : Statistique Canada, Enquête nationale sur le don, le bénévolat et la participation, 1997 et 2000

Outre la volonté des jeunes de travailler gratuitement pour de tels organismes, la *confiance* qu'ils leur accordent est un autre indicateur de la possibilité de faire carrière au sein d'un organisme bénévole. L'ENDBP pose plusieurs questions visant à cerner les attitudes des gens et à déterminer pourquoi ils font confiance au secteur, ou pourquoi ils ne font pas plus de bénévolat ou ne versent pas des dons plus importants. Pour trois des questions les plus pertinentes, les conclusions les plus récentes révèlent un déclin considérable du soutien pour le secteur ces dernières années; à l'égard de ces signes de la baisse de l'esprit d'entraide, les résultats révèlent ce qui suit :

- environ un million de Canadiens de moins croient que les organismes sans but lucratif jouent un rôle important au chapitre de l'amélioration du mieux-être de nos collectivités;
- presque 1,25 million de Canadiens de plus croient que ces organismes n'utilisent pas les dons efficacement;
- presque 800 000 personnes éprouvent de la difficulté à trouver un organisme de bienfaisance qui vaut la peine d'être soutenu (voir le tableau 10).

**Tableau 10**

**Estimation du nombre et du pourcentage de Canadiens âgés de plus de 15 ans qui sont en accord ou en désaccord avec les affirmations suivantes :**

*« En général, les organismes bénévoles et caritatifs contribuent fortement à faire de nos collectivités de meilleurs lieux de vie. »*

	1997		2000	
<b>D'accord</b>	21 579 654	90,6 %	20 628 213	84,6 %
<b>En désaccord</b>	1 446 493	6,1 %	2 052 493	8,4 %
<b>Ne sait pas</b>	424 566	1,8 %	402 381	1,7 %
<b>Refus</b>	33 955	0,1 %	267 487	1,1 %
<b>Non déclaré</b>	323 483	1,4 %	1 032 632	4,2 %
<b>Total</b>	23 808 151	100,0 %	24 383 207	100,0 %

<sup>24</sup> À l'automne 1999, le programme d'enseignement de niveau secondaire de l'Ontario s'assortit d'une exigence selon laquelle il faut fournir 40 heures de service communautaire.

« Vous n'avez pas donné (plus) parce que :  
vous croyez que l'argent ne sera pas utilisé efficacement. »

	1997		2000	
<b>D'accord</b>	9 098 825	38,2 %	10 323 933	42,3 %
<b>En désaccord</b>	14 453 254	60,7 %	13 135 334	53,9 %
<b>Ne sait pas</b>	214 232	0,9 %	250 499	1,0 %
<b>Refus</b>	41 841	0,2 %	119 557	0,5 %
<b>Non déclaré</b>	0	0,0 %	553 884	2,3 %
<b>Total</b>	23 808 151	100,0 %	24 383 207	100,0 %

« Vous n'avez pas donné (plus) parce que :  
il est difficile de trouver une cause qui mérite d'être soutenue. »

	1997		2000	
<b>D'accord</b>	2 990 176	12,6 %	3 775 062	15,5 %
<b>En désaccord</b>	20 659 150	86,8 %	19 807 172	81,2 %
<b>Ne sait pas</b>	114 577	0,5 %	186 706	0,8 %
<b>Refus</b>	44 248	0,2 %	109 854	0,5 %
<b>Non déclaré</b>	0	0,0 %	504 413	2,1 %
<b>Total</b>	23 808 151	100,0 %	24 383 207	100,0 %

Source : Statistique Canada, Enquête nationale sur le don, le bénévolat et la participation, 1997, 2000<sup>25</sup>

Malheureusement, il nous est impossible de déterminer quelle proportion de cette tranche d'un million de Canadiens de plus qui semblent avoir perdu confiance dans ce secteur s'inscrit dans le groupe des 15 à 19 ans et/ou des 20 à 24 ans. Il est difficile d'obtenir les résultats des réponses à ces questions pour un sous-groupe donné (mais Statistique Canada peut, au frais du demandeur, dresser les tableaux des résultats afin d'obtenir ces statistiques ou d'autres statistiques spécialisées au moyen de cette enquête ou de plusieurs autres enquêtes).

### Les moyens financiers

Outre les valeurs sous-jacentes et les attitudes des jeunes qui sont à la fin de l'adolescence et au début de la vingtaine, un autre facteur important dont il faut tenir compte est la « question des moyens financiers ». Autrement dit, même si un nombre suffisant de jeunes étaient disposés, en principe, à travailler dans le secteur bénévole, où le salaire moyen de la majorité des postes va de 20 000 \$ à 30 000 \$ (voir l'annexe 1 du premier rapport), il y a fort à parier qu'un nombre important de ces jeunes décideraient qu'ils n'ont tout simplement *pas les moyens* de travailler pour un salaire du niveau offert dans le secteur bénévole.

Comme nous venons de le voir, les enquêtes menées pour la Banque Royale et la CFP montraient que la plupart des jeunes qui décrochent un diplôme universitaire – le type de travailleurs que les organismes du secteur bénévole recherchent, car relativement peu de postes actuellement offerts

<sup>25</sup> Chiffres pondérés tirés du *Manuel d'utilisateur des micro-données : Enquête nationale sur le don, le bénévolat et la participation, novembre 1997* (révisée en septembre 2000), et le fichier de micro-données à grande diffusion (Principal) de l'*Enquête nationale de 2000 sur le don, le bénévolat et la participation* (ENDBP), août 2001. Nous avons effectué nos propres calculs pour exprimer les chiffres en pourcentage.

exigent une formation moindre<sup>26</sup>, particulièrement en raison de la tendance à la professionnalisation découlant des exigences croissantes des bailleurs de fonds en matière de reddition des comptes (tel que signalé dans le premier rapport) – s'attendent à toucher plus de 30 000 \$ dès le début, et qu'un grand nombre d'entre eux veulent recevoir 45 000 \$ ou plus.

Bien sûr, pour les milliers d'employés d'organismes bénévoles qui touchent en moyenne 25 000 \$ par année ou moins, ces attentes peuvent sembler peu réalistes, voire même exagérées. Toutefois, selon les données de Statistique Canada pour 1997, le salaire moyen des diplômés de niveau universitaire dans la vingtaine qui travaillent à temps plein toute l'année était, de fait, près de 40 000 \$ pour les hommes et d'environ 33 000 \$ pour les femmes (tel que publié par DRHC, 2000a). De plus, leurs attentes sont peut-être tout à fait justifiées lorsqu'on prend en compte les sommes d'argent que ces jeunes ont investies dans leur éducation et le niveau croissant d'endettement des étudiants, de sorte qu'ils peuvent avoir l'impression de n'avoir d'autres *choix* que de prendre un emploi qui offre au moins 35 000 \$ par année, surtout s'ils comptent un jour acheter une maison ou fonder une famille.

Autrefois, les étudiants en médecine étaient les seuls à finir leurs études avec une dette de plusieurs dizaines de milliers de dollars, de sorte qu'ils estimaient tout à fait justifié de recevoir un salaire dans les six chiffres. Toutefois, avec la hausse des frais de scolarité au premier cycle, le prix époustoufflant des manuels, et, jusqu'à tout récemment, le manque de travail (même à temps partiel) accessible aux jeunes et aux étudiants, ce niveau d'endettement devient plus répandu.

Les frais de scolarité et l'endettement des étudiants se sont accrus considérablement au cours des dix dernières années, et ils ne montrent aucun signe de ralentissement. Par exemple, DRHC (1998b) signale que, même chez les diplômés de niveau postsecondaire en 1990, un nombre important d'étudiants ont emprunté jusqu'à 20 000 \$, certains même davantage, même si le prêt moyen varie de 5 500 \$ à 9 000 \$ (selon le diplôme ou le niveau des études). Avec la hausse continue des frais de scolarité (et la baisse des occasions d'emploi à temps partiel), on constate qu'un plus grand nombre de diplômés postsecondaires en 1995 affichent un endettement de 20 000 \$, comme le signale Clark (1999), qui compare la situation à celle des derniers baby-boomers dix ans auparavant :

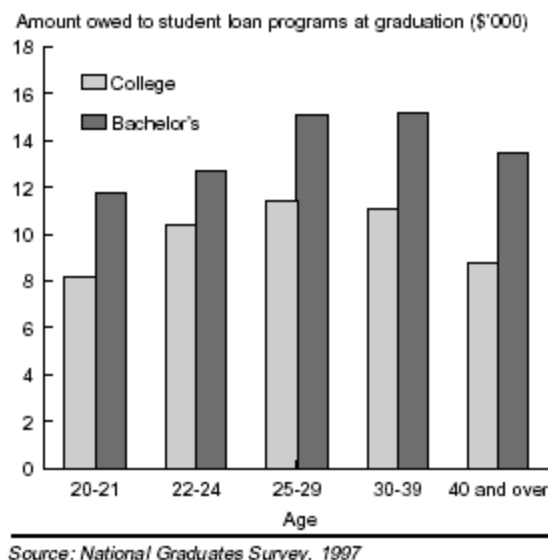
À l'obtention du diplôme, les diplômés de 1995 devaient de 130 p. 100 à 140 p. 100 de plus aux programmes de prêts aux étudiants (après un redressement pour tenir compte de l'inflation) que la promotion de 1982. En moyenne, les diplômés de 1995 devaient rembourser 9 600 \$ (collégial) et 13 300 \$ (baccalauréat) au moment de l'obtention du diplôme. Cependant, les moyennes ne permettent pas de dresser un portrait complet. Alors que certains emprunteurs (7 p. 100 des étudiants au niveau collégial et 22 p. 100 au niveau du baccalauréat) devaient plus de 20 000 \$ au moment de l'obtention du diplôme, d'autres (21 p. 100 et 14 p. 100, respectivement) devaient moins de 5 000 \$. Devant ces écarts énormes, les pressions que subissent les diplômés pour se trouver un bon emploi et commencer à rembourser leurs prêts varient.

---

<sup>26</sup> Par exemple, la *Nonprofit Sector Salary and Benefits Survey* mené en 1998 en Colombie-Britannique (examinée dans le premier rapport) a conclu qu'au moins 70 p. 100 des organismes exigent un diplôme d'études postsecondaires pour quatre des cinq catégories de postes administratifs, et même pour 29 p. 100 des postes d'employés de bureau.

Pour les personnes qui, en 1995, décrochaient un diplôme en sciences sociales ou dans un domaine connexe, en éducation, en récréologie et en orientation, la dette moyenne était d'environ 9 250 \$; pour celles qui décrochaient un diplôme en sciences humaines, la dette était de 10 000 \$ (Clark 1999). De plus, ne perdons pas de vue qu'il s'agit uniquement de la dette envers les programmes officiels d'aide aux étudiants; il est possible que ces étudiants doivent aussi de l'argent à leurs parents et amis. De plus, l'endettement des diplômés de niveau universitaire était de plusieurs milliers de dollars supérieur à celui des diplômés de niveau collégial ou des écoles professionnelles (en raison, probablement, des périodes d'études plus courtes), le groupe des 25 à 29 ans étant le plus endetté, comme le montre le graphique 6.

**Graphique 6**  
**Niveau d'endettement envers les programmes de prêts aux étudiants au moment de l'obtention du diplôme**



**Montant de la dette envers les programmes de prêts aux étudiants au moment de l'obtention du diplôme (en milliers de dollars)**

Collégial

Baccalauréat

20-21 = 20 à 21 ans etc.

40 and over = 40 ans et plus

Age = Âge

Source : Enquête nationale auprès des diplômés, 1997

Comme le soulignent Bouchard et Zhao (2000), les frais de scolarité moyens ont à peu près doublé entre l'année universitaire 1989-1990 et l'année 1998-1999. La comparaison est valide même lorsqu'on tient compte de l'inflation et que l'on compare le même type de diplômes : le Conseil des statistiques canadiennes de l'éducation (2000) a dressé un tableau intitulé « Droits de scolarité moyens au premier cycle en arts, Canada et provinces, de 1988-1989 à 1998-1999, en dollars constants de 1998 », selon lequel les droits de scolarité moyens s'élevaient à 1 615 \$ (en dollars de 1998) à l'échelle nationale en 1989-1990, pour ensuite passer à 3 199 \$ en 1998-1999.

Les droits de scolarité ont continué d'augmenter, à raison de 2 p. 100 ou de 3 p. 100 par année, au cours des dernières années, pour atteindre 3 281 \$ par année en 1999-2000, 3 380 \$ en 2000-2001 et, cette année, 3 452 \$ (Statistique Canada, 2000b, 2001). Bien sûr, cela s'applique uniquement au B. A.; ce montant est beaucoup plus élevé dans le cas de programmes de formation professionnelle. Ainsi, le chiffre fourni dans l'*Economist* (2000) n'est peut-être pas apocryphe : « de nos jours, le diplômé universitaire moyen finit ses études avec une dette d'environ 25 000 \$ canadiens. »

Bien sûr, les jeunes qui arriveront sur le marché du travail dans cinq à dix ans ne seront pas *tous* diplômés d'une université, d'un collège ou d'une école professionnelle. Toutefois, les tendances laissent présager qu'un grand nombre de jeunes le seront. Par exemple, Reginald Bibby, sociologue de l'Université de Lethbridge, mène périodiquement une enquête auprès d'environ 3 500 étudiants de niveau secondaire, âgés de 15 à 19 ans, de partout au pays. À l'occasion de sa plus récente enquête (menée en 2000), il a constaté qu'environ 70 p. 100 des répondants s'attendaient à fréquenter l'université (publié dans Bergman, 2001). Et ces chiffres ne sont peut-être pas si exagérés (même si une part importante de ces jeunes finiront probablement dans une autre forme d'établissement d'enseignement postsecondaire). Le Conseil des statistiques canadiennes de l'éducation (2000) affirme qu'en 1998, 61 p. 100 des femmes et 55 p. 100 des hommes du Canada âgés de 25 à 29 ans (la génération Nexus) avaient fait des études de niveau postsecondaire. Cela constitue une hausse appréciable (comme on le voit au tableau 11), même par rapport au niveau élevé de scolarité de la dernière vague de baby-boomers et de la première vague de la génération X, environ une décennie auparavant.

**Tableau 11**  
**Répartition en pourcentage de la population âgée de 25 à 29 ans, selon le plus haut niveau de scolarité atteint et selon le sexe, Canada, 1990 et 1998**

	Les deux sexes				Hommes				Femmes			
	Études secondaires non terminées	Diplôme d'études secondaires	Diplôme d'études collégiales ou professionnelles	Diplôme universitaire	Études secondaires non terminées	Diplôme d'études secondaires	Diplôme d'études collégiales ou professionnelles	Diplôme universitaire	Études secondaires non terminées	Diplôme d'études secondaires	Diplôme d'études collégiales ou professionnelles	Diplôme universitaire
<b>1990</b>	20	36	27	17	21	35	27	17	19	37	27	17
<b>1998</b>	13	29	32	26	14	31	30	25	12	28	33	28

Source : Conseil des statistiques canadiennes de l'éducation (2000)

Compte tenu de l'effectif actuel du secteur bénévole, il est intéressant de remarquer que ce sont les femmes qui mènent la charge en ce qui concerne les études postsecondaires. Le Conseil des statistiques canadiennes de l'éducation (2000) déclare aussi que les femmes constituent désormais plus de la moitié des étudiants inscrits et des diplômés des collèges et universités, qu'elles sont responsables de plus de 80 p. 100 de l'augmentation du nombre de diplômés universitaires entre 1988 et 1997, et qu'elles ont reçu 58 p. 100 des diplômes et autres titres universitaires en 1997. À l'heure actuelle, il y a environ un quart de million de nouveaux diplômés (des deux sexes) chaque année : de ce nombre, environ 100 000 obtiennent un diplôme de collège communautaire, 125 000 obtiennent un baccalauréat ou un diplôme universitaire de

premier cycle ou un diplôme professionnel, 21 250 décrochent une maîtrise, et presque 4 000 terminent un doctorat (*ibid.*)

### **Ce que les jeunes veulent tirer de leur emploi**

Donc, si les jeunes sont :

- relativement peu intéressés à travailler pour le secteur bénévole (compte tenu de leurs valeurs, buts et dettes, et des maigres salaires offerts par ce secteur);
- relativement peu nombreux (par rapport au bassin important auquel s'était habitué le secteur au cours des 15 dernières années);
- sont beaucoup plus en demande (avec leur éducation de niveau postsecondaire et leur connaissance des technologies de l'information) qu'ils ne l'étaient autrefois (avec le secteur privé et, surtout, le secteur public qui s'apprêtent à lancer des campagnes de recrutement plus dynamiques et à mettre sur pied un plus grand nombre de programmes d'alternance travail-études, afin d'assurer la relève et de remplacer les employés qui prennent leur retraite);

... il semble donc indiqué d'être prévoyant et de tenter de déterminer ce que les jeunes veulent **tirer** d'un emploi, afin d'accroître les chances du secteur d'attirer de jeunes travailleurs en nombre suffisant avant que les autres secteurs ne s'en emparent. Heureusement, plusieurs bonnes sources de données se rattachent précisément à cette question (même si ces études ont été commandées par d'autres secteurs et préparées à leur intention).

Premièrement, comme nous l'avons déjà signalé, dans le cadre de l'enquête de 1997 menée pour la Commission de la fonction publique du Canada (Smith et Snider, 1998) on a demandé aux étudiants d'évaluer l'importance d'une série complète de facteurs liés à l'emploi. Les cinq facteurs considérés comme les **plus** importants sont les suivants :

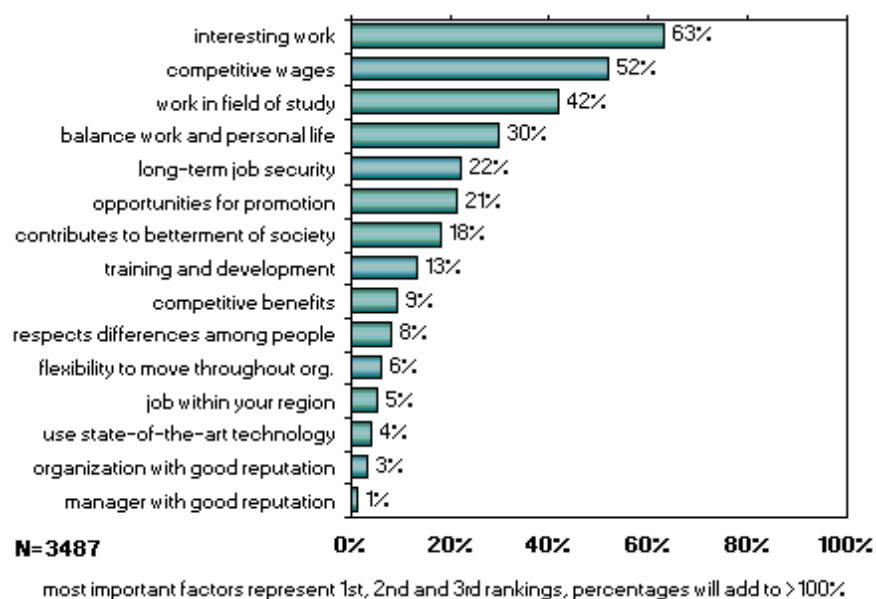
- 1) *un travail intéressant* : considéré comme le plus important par 22 p. 100 des femmes et 21 p. 100 des hommes;
- 2) *un salaire/une rémunération concurrentiels* : considéré comme le plus important par 25 p. 100 des hommes, mais seulement 18 p. 100 des femmes, ce qui devrait réjouir le secteur bénévole;
- 3) *l'occasion de mettre à profit leur éducation/travail dans leur champ d'études* était considérée comme le facteur le plus important pour environ 8 p. 100 de l'ensemble des répondants;
- 4) *la possibilité de concilier travail, famille et autres intérêts* (c.-à-d. qu'une semaine de travail de 60 heures ne devrait pas être la norme) était considérée comme une priorité par environ 7 p. 100 des répondants;
- 5) *la sécurité d'emploi* était considérée comme le facteur le plus important par 5 p. 100 des répondants.

La CFP a aussi demandé qu'on mène une autre enquête auprès des étudiants de niveau universitaire (Booker et coll., 2001) quelques années plus tard (été 2000). Cette fois, l'enquête visait non seulement les étudiants du premier cycle universitaire et des cycles supérieurs, mais aussi les étudiants qui avaient eu une expérience de travail au gouvernement fédéral, dans le

cadre d'un programme d'alternance travail-études ou de stages au cours de l'été. Au total, 3 487 étudiants ont répondu à cette enquête, menée par Ipsos-Reid. Encore une fois, les facteurs qui ont été retenus pour leur importance dans le choix d'une carrière étaient les suivants : travail intéressant, salaire concurrentiel, occasion de travailler dans son domaine d'études, possibilité de concilier vie professionnelle et vie personnelle, sécurité d'emploi à long terme et occasions d'avancement professionnel.

En tenant compte uniquement des trois premiers facteurs retenus par chaque étudiant, les auteurs ont établi le classement suivant :

**Graphique 7**  
**Facteurs les plus importants pour le choix d'un emploi après les études**



Exemple : 63 %

Travail intéressant

Salaire concurrentiel

Travail dans son domaine

Équilibre entre le travail et la vie personnelle

Sécurité d'emploi à long terme

Occasions d'avancement

Contribution au mieux-être de la société

Formation et perfectionnement

Avantages concurrentiels

Respect des différences

Souplesse des déplacements au sein de l'organisation

Emploi dans sa région

Utilisation de technologies de pointe

Bonne réputation de l'organisation



Directeur ayant une bonne réputation

**N = 3 487**

Exemple : **0 % etc.**

Le graphique des facteurs les plus importants tient compte des trois premiers choix, et le total des pourcentages sera supérieur à 100 p. 100.

De la même façon, Graham Lowe et son collègue Harvey Krahn, de l'Université de l'Alberta, avaient interrogé des membres de la même cohorte plusieurs années auparavant (1996), alors qu'ils étaient en 12<sup>e</sup> année. Les principales caractéristiques retenues par environ 85 p. 100 des répondant âgés de 17 à 18 ans (en 1996 : ils sont donc maintenant âgés de 23 ans) pour un emploi à temps plein après l'obtention du diplôme sont les suivantes : travail intéressant; collègues amicaux et serviables; travail qui donne un sentiment d'accomplissement; faibles chances de mise à pied; bon salaire; et occasions d'avancement professionnel. Environ 55 p. 100 des répondants convoitaient un emploi professionnel ou semi-professionnel, et 15 p. 100 visaient une carrière dans un domaine technique; seulement 15 p. 100 des répondants visaient un emploi de bureau/de vente/de prestation de services<sup>27</sup>.

L'enquête menée pour la Banque Royale (Canada NewsWire 2000) demandait aussi aux étudiants à quels facteurs ils accordaient le plus d'importance. Les principales réponses étaient les suivantes : « une expérience offrant des tâches et des possibilités variées » (51 p. 100); « des responsabilités professionnelles stimulantes » (44 p. 100); « la sécurité d'emploi » (36 p. 100); « des possibilités d'avancement » (36 p. 100); « une responsabilité directe dans l'accomplissement des tâches » (18 p. 100); et « des collègues intéressants » (15 p. 100). De plus, 70 p. 100 des répondants souhaitaient faire des « semaines normales de travail » (au lieu de faire beaucoup d'heures supplémentaires) afin de pouvoir concilier travail, professionnelle et autres intérêts. Comme l'a fait remarquer une porte-parole de la banque : « Cette enquête est claire. Pour être perçues comme des employeurs de choix, les entreprises doivent offrir des possibilités à leurs employés [...] les résultats de l'enquête laissent entendre que les étudiants sont très optimistes et parfaitement au fait des forces du marché qui peuvent les aider à trouver un équilibre satisfaisant entre leur vie professionnelle et leur vie personnelle. »

Des commentaires semblables sur le fait que la génération actuellement dans la vingtaine sait ce qu'elle veut, connaît sa valeur et est prête à « prendre la porte » si elle n'obtient pas ce qu'elle veut, ont aussi été exprimés il y a environ un an, par les participants à une conférence sur la « génération Nexus », parrainée par DRHC:

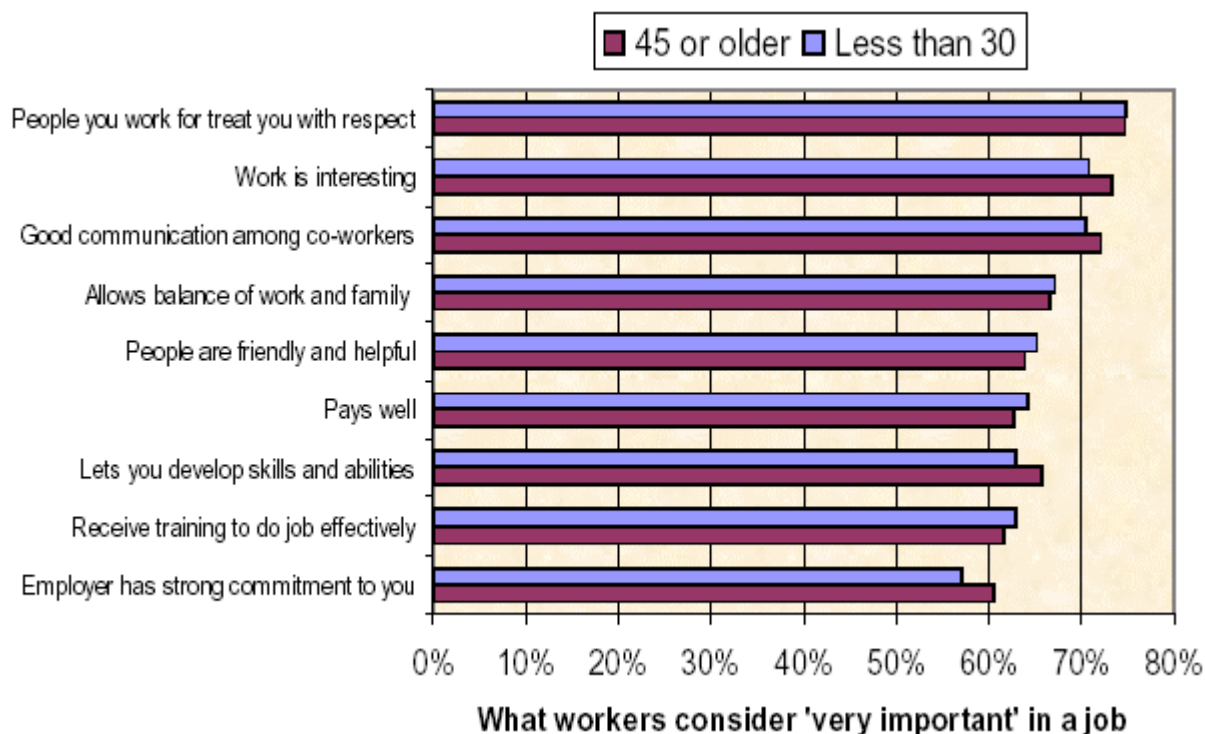
La forte insistance des membres de la génération Nexus sur la « pertinence et la stimulation » est une caractéristique dont les employeurs ne peuvent faire fi s'ils souhaitent recruter et conserver les membres de ce groupe. Les choix d'emploi de ces personnes sont stratégiques, et ils ont de fortes attentes à l'égard de leur employeur. Un participant a laissé entendre que « les générations plus vieilles sont dotées de filtres leur permettant d'apprendre à ne pas voir les aspects déplaisants de leur employeur ou de leur milieu de travail. Le membre de la génération Nexus, pour sa part, se contente de partir. » (IRP, 1999)

---

<sup>27</sup> Source : G. Lowe et H. Krahn, « Work aspirations et attitudes in a era of labour market restructuring », *Work, Employment et Society* (2000); publié dans Lowe (2000d).

Bien sûr, comme le souligne Lowe (2001a), cette préférence pour un travail stimulant, un employeur intègre et ainsi de suite, n'est certainement pas l'apanage des plus jeunes, qu'on les compare aux autres générations à un âge comparable, ou qu'on les compare en simultanément, à l'époque actuelle. De fait, il avance qu'il y a une convergence importante des caractéristiques que les jeunes et les plus vieux considèrent comme « très importantes » dans un emploi, comme en témoigne le graphique 8 illustrant les résultats d'une récente enquête nationale, menée auprès de 2 500 employés d'âges divers de partout au Canada :

**Graphique 8**  
**Aspects d'un emploi que les travailleurs considèrent comme « très importants »**



45 ans et plus                      Moins de 30 ans  
Respect de l'employeur envers les employés  
Travail intéressant  
Bonne communication avec les collègues de travail  
Possibilité de concilier travail et famille  
Les gens sont amicaux et serviables  
Bon salaire  
Possibilité d'acquérir des compétences et des habiletés  
Formation permettant de faire son travail efficacement  
Ferme engagement de l'employeur envers ses employés  
Exemple : 0 % etc.

Source : Enquête des RCRPP-Ekos sur l'évolution des relations en milieu de travail, Canada, 2000; graphique tiré de Lowe (2001a)

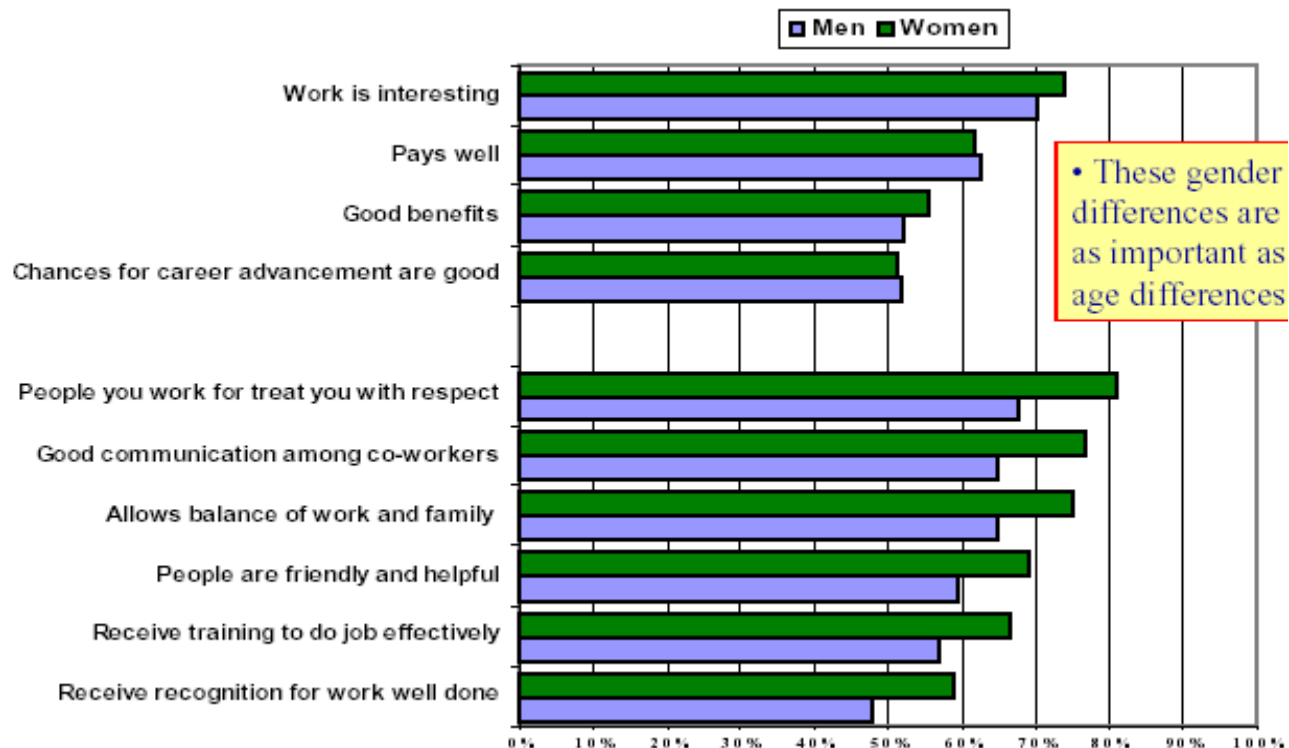
On remarque toutefois certaines divergences à l'égard des aspects touchant le recrutement de jeunes personnes où le secteur bénévole présente des lacunes. Environ 62 p. 100 des répondants âgés de moins de 30 ans (et seulement 43 p. 100 des répondants âgés de plus de 45 ans) accordent beaucoup d'importance à de « bonnes possibilités d'avancement », mais de nombreux organismes de bénévolat sont très modestes et comptent relativement peu de postes de direction, de sorte que les possibilités d'avancement sont limitées. Deuxièmement, la « sécurité d'emploi » est considérée comme très importante par plus de 70 p. 100 des travailleurs âgés de moins de 30 ans (et par environ 59 p. 100 des personnes âgées de plus de 45 ans). Les autres facteurs considérés comme très importants par 50 p. 100 à 60 p. 100 des répondants âgés de moins de 30 ans (dont certains sont légèrement plus importants pour les répondants âgés de plus de 45 ans) sont les suivants : reconnaissance du travail bien fait; bons avantages sociaux; marge de manœuvre au travail; sentiment d'accomplissement et fort engagement envers l'employeur.

Pour combler au moins certains de ces vœux, le secteur bénévole devra prendre des mesures pour renforcer le sentiment de sécurité et la fidélité de ses employés, ce qui suppose probablement les mesures suivantes :

- salaire de base plus élevé et programmes d'avantages sociaux plus généreux;
- moins de postes contractuels à temps partiel et à court terme et davantage de postes à temps plein, toute l'année, à traitement annuel avec avantages sociaux;
- création d'occasions de rétroaction et d'évaluation des RH plus concertées que les initiatives fragmentaires ou sporadiques décrites par Haiven (2000) comme étant typiques du secteur (voir le premier rapport);
- respect accru à l'égard des travailleurs et de l'équilibre entre leur vie professionnelle et personnelle, par exemple, ne pas s'attendre à ce qu'un travailleur effectue régulièrement des heures supplémentaires non rémunérées.

Enfin , Lowe présente aussi ces préférences à l'égard du travail, de façon distincte pour les deux sexes, ce qui devrait intéresser particulièrement le secteur bénévole.

**Graphique 9**  
**Ce que les hommes et les femmes considèrent comme « très important » dans un emploi, Canada (2000)**



Hommes	Femmes
Travail intéressant	
Bon salaire	
Bons avantages	
Possibilités d'avancement	
Respect de l'employeur envers les employés	
Bonne communication avec les collègues de travail	
Possibilité de concilier travail et famille	
Les gens sont amicaux et serviables	
Formation permettant de faire son travail efficacement	
Reconnaissance du travail bien fait	

- Note en graphique : Ces différences entre les sexes sont aussi importantes que les différences entre les catégories d'âge

Exemple : 0 % etc.

Source : Enquête des RCRPP-Ekos sur l'évolution des relations en milieu de travail, Canada, 2000; graphique tiré de Lowe (2001a)

Par conséquent, si le secteur bénévole souhaite que sa stratégie de recrutement se révèle fructueuse, il devra probablement faire en sorte d'adopter une stratégie s'assimilant à celle que le CHF (2000) préconise pour le secteur public : *Le mieux-être en milieu de travail*, qui :

[...] revêt plusieurs aspects : il s'agit en fait pour les employés d'œuvrer dans un milieu de travail intéressant et stimulant, qui offre la possibilité de mettre à profit leurs compétences et leur savoir; il s'agit de collaborer efficacement avec des collègues et des gestionnaires; il s'agit d'un milieu de travail qui est sécuritaire, sain et respectueux des personnes et de leurs conditions distinctes, y compris la nécessité de concilier vie professionnelle et vie personnelle, et où les employés ont les outils nécessaires pour accomplir efficacement leur travail; le mieux-être signifie pour les employés une rémunération équitable, tant au niveau des salaires que des avantages sociaux, des possibilités et des occasions d'apprentissage en vue de réaliser leurs propres aspirations professionnelles.

De même, selon Graham Lowe (2000-2001, diverses études), la clé du succès pour attirer et garder des employés consistera à offrir un emploi *de qualité*, ce qui découle de quatre grands critères : c'est un emploi enrichissant et stimulant; il procure un niveau de vie convenable; il reconnaît la relation entre la santé, le bien-être et l'équilibre entre le travail et la vie personnelle, et il fournit la souplesse nécessaire; et enfin il respecte les droits des travailleurs. Ainsi, des politiques et des pratiques éclairées en matière de gestion des RH tiendront compte non seulement des besoins matériels – avantages et rémunération convenables – mais aussi des récompenses « intrinsèques » qui favorisent l'épanouissement personnel, comme la reconnaissance ou l'amélioration des connaissances ou des compétences par la formation. Pour ce faire, il recommande l'adoption d'un « modèle de milieu de travail à haut rendement » s'assortissant de composantes telles que :

- organisation horizontale (non hiérarchique);
- travail en équipe;
- emplois souples;
- engagement envers la formation et l'apprentissage;
- participation des employés à la prise des décisions;
- partage des récompenses et de l'information;
- promotion de la santé, du mieux-être, de l'équilibre entre le travail et la vie familiale (y compris la création d'un environnement de travail sain et sécuritaire);
- soutien des superviseurs;
- niveau de vie convenable et sécurité économique;
- confiance mutuelle entre les employeurs et les travailleurs;
- promotion de l'initiative et de la créativité;
- occasions de perfectionner ses compétences et de les mettre à profit.

Il va sans dire que les organismes qui adoptent des mesures aussi progressistes éprouveraient probablement moins de difficultés à attirer des travailleurs non seulement du groupe convoité des travailleurs dans la vingtaine, mais bien de *toutes* générations. C'est ce que semble révéler l'Enquête des RCRPP-Ekos sur l'évolution des relations en milieu de travail, Canada, 2000, selon laquelle il y a relativement peu de différences entre les diverses catégories d'âge quant à leurs préférences pour un emploi de haute qualité, selon les critères énumérés ci-dessus.

## **Conclusion**

Avec ces deux rapports, nous avons examiné :

- certaines grandes conclusions liées aux tendances dans la documentation portant sur les ressources humaines dans le secteur sans but lucratif;
- l'évolution prévue de la taille et de l'âge de la population active canadienne au cours des dix prochaines années;
- l'évolution des formules de travail en fonction des changements démographiques touchant la population active;
- les répercussions de ces facteurs sur le secteur bénévole.

Les résultats de l'étude semblent soutenir la conclusion selon laquelle il n'y a pas qu'une seule réponse lorsqu'on se demande si le secteur bénévole est susceptible de connaître une grave pénurie de main-d'œuvre et/ou s'il doit modifier en profondeur ses pratiques en matière de RH. On distingue plutôt trois réponses ou stratégies, qui correspondent aux trois grands groupes démographiques.

- Il semble probable que le secteur bénévole éprouvera peu de difficultés à attirer le nombre de cadres supérieurs et de directeurs dont il a besoin, en ne modifiant que légèrement ses politiques actuelles en matière de RH, voire pas du tout. Les 45 à 59 ans seront nombreux et, dans un grand nombre de cas, leurs pressions financières ne seront pas aussi lourdes, et plusieurs seront à la recherche d'une nouvelle carrière ou de nouvelles responsabilités.
- Pour ce qui est des travailleurs au milieu de la trentaine, il y aura une pénurie importante par rapport aux niveaux actuels (marqués par une surabondance, car il s'agit de la deuxième cohorte en importance dans l'histoire du Canada). Le secteur bénévole, qui dépend assez fortement de ce segment de la population pour ce qui est des postes liés aux services de première ligne, devra probablement procéder à diverses réformes de ses pratiques en matière de rémunération et de ses formules de travail afin de s'adapter aux besoins des personnes dans la trentaine et d'être davantage perçu comme un employeur de choix.
- Enfin, en ce qui a trait aux générations plus jeunes (celles qui sont actuellement à la fin de l'adolescence et au début de la vingtaine), la situation semble beaucoup plus difficile. À moins que le salaire annuel moyen n'augmente au moins jusqu'à 30 000 \$ (au lieu des 20 000 \$ à 25 000 \$ actuellement offerts à un grand nombre de travailleurs du secteur bénévole) et qu'on prenne des mesures pour mettre un frein à la pratique actuelle consistant à embaucher uniquement de nouveaux travailleurs contractuels à court terme et à les mettre à pied (bien souvent, sans qu'ils ne soient admissibles à l'assurance-emploi) lorsque l'organisme termine ses propres contrats de service, il semble improbable que les organismes bénévoles arrivent à attirer un très grand nombre de jeunes diplômés universitaires. En outre, si les organismes ne veillent pas à ce que ces jeunes travailleurs puissent mettre à profit et accroître leurs compétences et leurs connaissances, jouir d'une plus grande autonomie et participer davantage à la prise de décisions, ils éprouveront peut-être de la difficulté à conserver les employés qu'ils embauchent.

Dans l'ensemble, toutefois, la documentation permet de conclure qu'il n'y aura pas de grande pénurie de main-d'œuvre au cours de la période de référence (entre maintenant et 2011). Par contre, la situation sera plutôt différente par la suite, en raison non seulement du départ massif de

travailleurs prenant leur retraite, mais aussi du nombre très limité de jeunes personnes qui arriveront sur le marché du travail à ce moment-là. Comme le signale Lowe (2000a), les 4,2 millions de membres de la population active âgés de 35 à 44 ans en 1996 seront remplacés par la jeune cohorte, comptant seulement 1,9 million de personnes qui sont nées au cours des années 1990 : « ce sera la première fois qu'une cohorte prenant sa retraite sera plus nombreuse que la génération qui la remplace. » Parallèlement, Sunter (2001) affirme que « si les taux de participation actuels (selon la catégorie d'âge et le sexe) se maintiennent, le taux de participation global pourrait passer d'environ 65 p. 100 en 2000 à environ 63 p. 100 en 2010. Dès 2020, le taux pourrait tomber sous la barre des 60 p. 100 et connaître une chute encore plus rapide, jusqu'à environ 57 p. 100 dès 2025. » La seule solution viable à ce problème consisterait à accroître les niveaux d'immigration – mais cette question pourrait à elle seule faire l'objet d'un examen.

## **Annexe 1 : Répartition plus détaillée des projections relatives à la population en âge de travailler et à la population active totale**

Afin de fournir plus de détails sur les pressions relatives de l'évolution prévue de la population active, la présente annexe comporte trois volets.

- Pour illustrer le concept du « cochon dans le python » et montrer l'influence du passage de l'imposante cohorte des baby-boomers au sein de la population active et de la société, nous présentons une pyramide des âges, couvrant trois périodes distinctes et servant de substitut à la pyramide animée du site Internet de Statistique Canada<sup>27</sup>.
- Pour une répartition plus détaillée des prévisions concernant la population d'âge actif, pour toutes les catégories d'âge, et leur niveau de participation sur le marché du travail (si on suppose que le taux actuel se maintient), nous avons ajouté des tableaux qui montrent les niveaux prévus et l'ampleur des changements (en chiffres absolus et en pourcentage).
- Une série de graphiques illustrent ces changements d'une autre façon, y compris les changements qui concernent uniquement les femmes, car, jusqu'à maintenant, elles ont toujours compté pour les deux tiers de la main-d'œuvre du secteur bénévole.

Premièrement, le graphique 10 de Statistique Canada montre comment la forme de la pyramide a changé : en 1980, au moment où la plupart des baby-boomers étaient dans la vingtaine (les grandes saillies au bas du graphique); à l'heure actuelle, où se retrouvent la majorité d'entre eux (dans la fin de la trentaine et le début de la quarantaine); et en 2005 (alors qu'ils seront d'âge moyen : fin de la quarantaine et début de la cinquantaine).

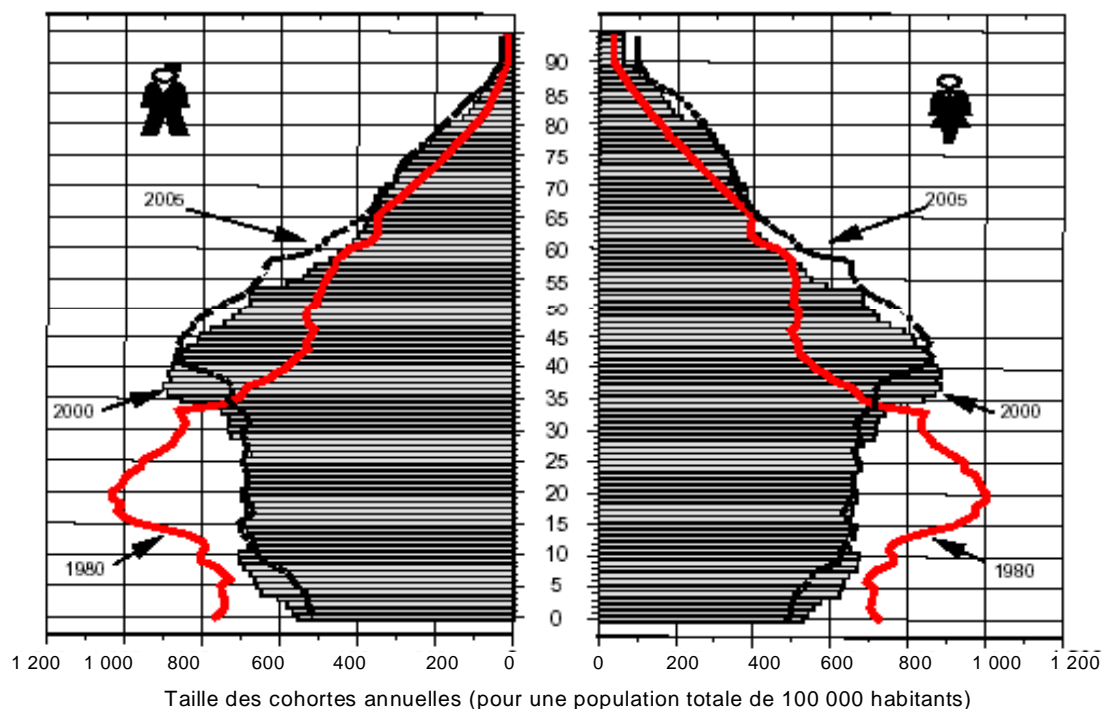
---

<sup>27</sup> La pyramide animée de 1971 à 2005 se trouve à l'adresse suivante : [www.statcan.ca/francais/kits/animat/pyca\\_F.htm](http://www.statcan.ca/francais/kits/animat/pyca_F.htm).



**Graphique 10**

**Pyramide des âges de la population canadienne au 1<sup>er</sup> juillet, en 1980, 2000 et 2005**



Source : Statistique Canada, données tirées de leur cédérom, fichiers as7196.xls et as9605.xls; graphique tiré des *Statistiques démographiques annuelles 2000*, n° 91-213 au catalogue, mars 2001

**Tableau 12**

**Projection de la population totale des personnes en âge de travailler et de la main-d'œuvre disponible au Canada, selon des intervalles déterminés (en milliers d'habitants)**

Année	Catégorie d'âge	Projection de la population totale			Projection de la population active		
		Total	Hommes	Femmes	Total	Hommes	Femmes
2001	15 à 19 ans	2 081,0	1 069,7	1 011,2	1 077,9	554,1	523,8
	20 à 24 ans	2 097,0	1 070,5	1 026,5	1 613,9	855,3	758,6
	25 à 29 ans	2 100,3	1 064,1	1 036,2	1 790,9	963,0	827,9
	30 à 34 ans	2 252,5	1 138,4	1 114,1	1 941,0	1 055,3	885,7
	35 à 39 ans	2 641,7	1 332,6	1 309,1	2 274,7	1 234,0	1 040,7
	40 à 44 ans	2 659,1	1 331,6	1 327,6	2 303,1	1 229,1	1 074,0
	45 à 49 ans	2 384,9	1 189,6	1 195,3	2 034,0	1 084,9	949,1
	50 à 54 ans	2 114,7	1 053,3	1 061,3	1 664,6	911,1	753,5
	55 à 59 ans	1 625,9	804,2	821,7	1 025,0	586,3	438,8
60 à 64 ans	1 291,1	631,3	659,7	470,5	291,0	179,4	
	<b>Total 15 à 64 ans</b>	<b>21 248,2</b>	<b>10 685,3</b>	<b>10 562,7</b>	<b>16 195,7</b>	<b>8 764,1</b>	<b>7 431,6</b>
	<b>Total 15 ans et plus</b>	<b>25 183,3</b>	<b>12 364,2</b>	<b>12 818,7</b>	<b>16 591,2</b>	<b>8 964,0</b>	<b>7 627,1</b>
2006	15 à 19 ans	2 155,3	1 107,5	1 047,9	1 116,5	573,7	542,8
	20 à 24 ans	2 167,6	1 105,9	1 061,7	1 668,2	883,6	784,6

*Document d'information sur les tendances de la population active et du milieu de travail en évolution*

Année	Catégorie d'âge	Projection de la population totale			Projection de la population active		
		Total	Hommes	Femmes	Total	Hommes	Femmes
	<b>25 à 29 ans</b>	2 194,1	1 113,3	1 080,8	1 871,1	1 007,5	863,6
	<b>30 à 34 ans</b>	2 201,6	1 115,0	1 086,6	1 897,5	1 033,6	863,8
	<b>35 à 39 ans</b>	2 326,8	1 172,8	1 154,0	2 003,4	1 086,0	917,4
	<b>40 à 44 ans</b>	2 675,7	1 346,9	1 328,9	2 318,3	1 243,2	1 075,1
	<b>45 à 49 ans</b>	2 663,7	1 334,1	1 329,6	2 272,4	1 216,7	1 055,7
	<b>50 à 54 ans</b>	2 362,9	1 175,0	1 187,9	1 859,8	1 016,4	843,4
	<b>55 à 59 ans</b>	2 073,7	1 024,9	1 048,8	1 307,2	747,2	560,1
	<b>60 à 64 ans</b>	1 578,1	771,6	806,5	575,1	355,7	219,4
	<b>Total 15 à 64 ans</b>	22 399,5	11 267,0	11 132,7	16 889,4	9 163,6	7 725,9
	<b>Total 15 ans et plus</b>	26 701,7	13 111,8	13 590,0	17 592,1	9 506,1	8 086,1
<b>2011</b>	<b>15 à 19 ans</b>	2 175,0	1 117,7	1 057,2	1 126,6	579,0	547,6
	<b>20 à 24 ans</b>	2 241,4	1 143,6	1 097,8	1 725,0	913,7	811,3
	<b>25 à 29 ans</b>	2 263,5	1 148,5	1 115,0	1 930,3	1 039,4	890,9
	<b>30 à 34 ans</b>	2 293,0	1 163,2	1 129,8	1 976,5	1 078,3	898,2
	<b>35 à 39 ans</b>	2 278,1	1 150,7	1 127,4	1 961,8	1 065,5	896,3
	<b>40 à 44 ans</b>	2 370,3	1 192,6	1 177,8	2 053,6	1 100,8	952,8
	<b>45 à 49 ans</b>	2 681,7	1 350,4	1 331,3	2 288,6	1 231,6	1 057,1
	<b>50 à 54 ans</b>	2 637,4	1 317,5	1 319,9	2 076,8	1 139,6	937,1
	<b>55 à 59 ans</b>	2 318,3	1 145,2	1 173,2	1 461,3	834,9	626,5
	<b>60 à 64 ans</b>	2 011,3	984,1	1 027,2	733,1	453,7	279,4
	<b>Total 15 à 64 ans</b>	23 270,0	11 713,5	11 556,6	17 333,6	9 436,4	7 897,2
	<b>Total 15 ans et plus</b>	28 115,9	13 818,9	14 297,2	18 525,5	10 018,7	8 506,8

Source des données : Statistique Canada, « Projections démographiques pour les années 2001, 2006, 2011, 2016, 2021 et 2026 au 1<sup>er</sup> juillet », avec nos calculs dans les dernières colonnes, effectués au moyen du taux de participation pour chaque catégorie d'âge en 2000, tiré de l'Enquête sur la population active, tel que présenté dans Sunter (2001), ainsi que les totaux qui découlent de nos calculs.

Tableau 13

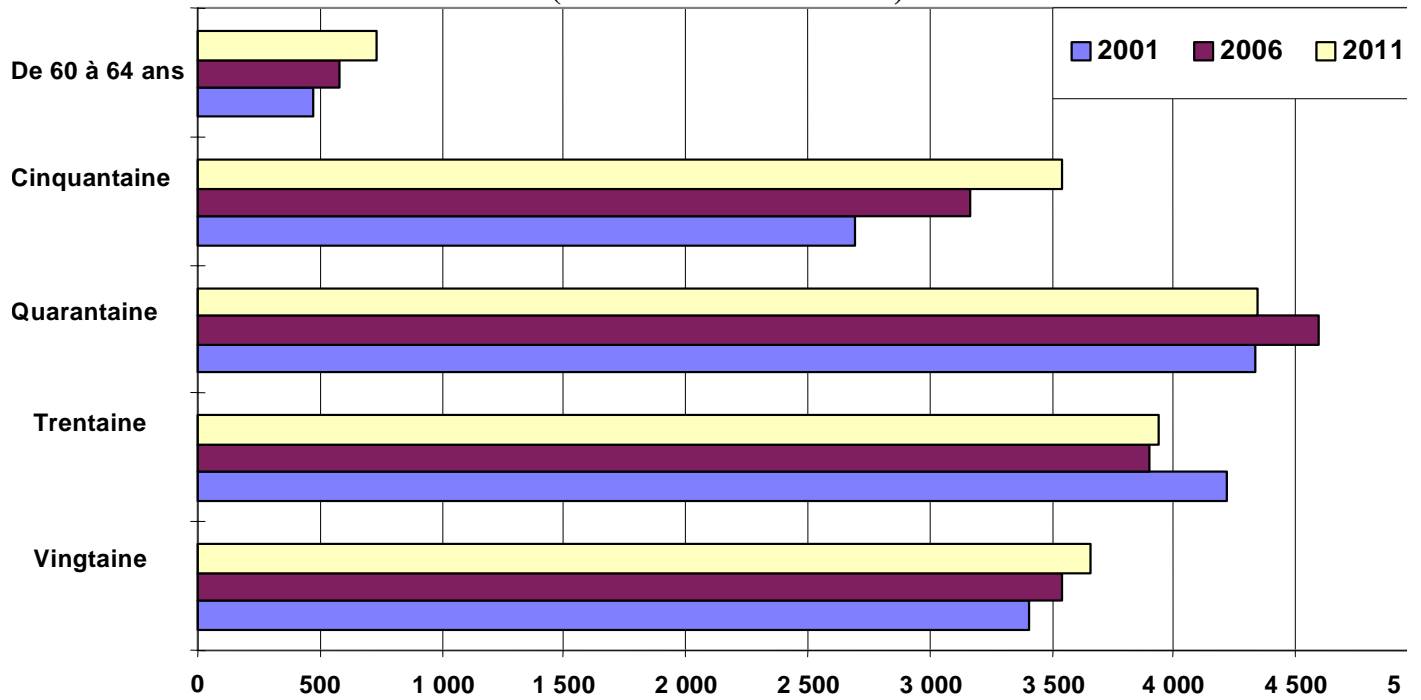
Projection de l'évolution de la main-d'œuvre disponible au Canada, selon des intervalles et des catégories d'âge déterminés, exprimée sous forme d'écart en chiffres (en milliers d'habitants) et en pourcentage

Année	Catégories d'âge	Nombre			Pourcentage		
		Total	Hommes	Femmes	Total	Hommes	Femmes
de 2001 à 2011	15 à 19 ans	48,7	24,9	23,8	4,5 %	4,5 %	4,5 %
	20 à 24 ans	111,1	58,4	52,7	6,9 %	6,8 %	6,9 %
	25 à 29 ans	139,3	76,4	63,0	7,8 %	7,9 %	7,6 %
	30 à 34 ans	35,5	23,0	12,5	1,8 %	2,2 %	1,4 %
	35 à 39 ans	-312,9	-168,4	-144,5	-13,8 %	-13,7 %	-13,9 %
	40 à 44 ans	-249,5	-128,3	-121,2	-10,8 %	-10,4 %	-11,3 %
	45 à 49 ans	254,6	146,6	108,0	12,5 %	13,5 %	11,4 %
	50 à 54 ans	412,1	228,5	183,6	24,8 %	25,1 %	24,4 %
	55 à 59 ans	436,3	248,6	187,7	42,6 %	42,4 %	42,8 %
	60 à 64 ans	262,6	162,6	100,0	55,8 %	55,9 %	55,7 %
	<b>Total 15 à 64 ans</b>	1 137,9	672,3	465,6	7,0 %	7,7 %	6,3 %
	<b>Total 15 ans et plus</b>	1 934,4	1 054,7	879,7	11,7 %	11,8 %	11,5 %
de 2006 à 2006	15 à 19 ans	38,6	19,6	19,0	3,6 %	3,5 %	3,6 %
	20 à 24 ans	54,3	28,3	26,0	3,4 %	3,3 %	3,4 %
	25 à 29 ans	80,2	44,5	35,6	4,5 %	4,6 %	4,3 %
	30 à 34 ans	-43,6	-21,7	-21,9	-2,2 %	-2,1 %	-2,5 %
	35 à 39 ans	-271,3	-148,0	-123,3	-11,9 %	-12,0 %	-11,8 %
	40 à 44 ans	15,2	14,1	1,1	0,7 %	1,1 %	0,1 %
	45 à 49 ans	238,4	131,8	106,6	11,7 %	12,1 %	11,2 %
	50 à 54 ans	195,2	105,3	89,9	11,7 %	11,6 %	11,9 %
	55 à 59 ans	282,2	160,9	121,3	27,5 %	27,4 %	27,6 %
	60 à 64 ans	104,6	64,7	39,9	22,2 %	22,2 %	22,3 %
	<b>Total 15 à 64 ans</b>	693,7	399,5	294,3	4,3 %	4,6 %	4,0 %
	<b>Total 15 ans et plus</b>	1 000,9	542,0	458,9	6,0 %	6,0 %	6,0 %
de 2006 à 2011	15 à 19 ans	48,7	24,9	23,8	4,4 %	4,3 %	4,4 %
	20 à 24 ans	111,1	58,4	52,7	6,7 %	6,6 %	6,7 %
	25 à 29 ans	139,3	76,4	63,0	7,4 %	7,6 %	7,3 %
	30 à 34 ans	35,5	23,0	12,5	1,9 %	2,2 %	1,4 %
	35 à 39 ans	-312,9	-168,4	-144,5	-15,6 %	-15,5 %	-15,7 %
	40 à 44 ans	-249,5	-128,3	-121,2	-10,8 %	-10,3 %	-11,3 %
	45 à 49 ans	254,6	146,6	108,0	11,2 %	12,1 %	10,2 %
	50 à 54 ans	412,1	228,5	183,6	22,2 %	22,5 %	21,8 %
	55 à 59 ans	436,3	248,6	187,7	33,4 %	33,3 %	33,5 %
	60 à 64 ans	262,6	162,6	100,0	45,7 %	45,7 %	45,6 %
	<b>Total 15 à 64 ans</b>	1 137,9	672,3	465,6	6,7 %	7,3 %	6,0 %
	<b>Total 15 ans et plus</b>	1 934,4	1 054,7	879,7	11,0 %	11,1 %	10,9 %

Source : Statistique Canada, « Projections démographiques pour les années 2001, 2006, 2011, 2016, 2021 et 2026 au 1<sup>er</sup> juillet », et taux de participation pour chaque catégorie d'âge en 2000, tirés de l'Enquête sur la population active, tel que présenté dans Sunter, (2001), avec nos propres calculs et variations absolues et relatives.

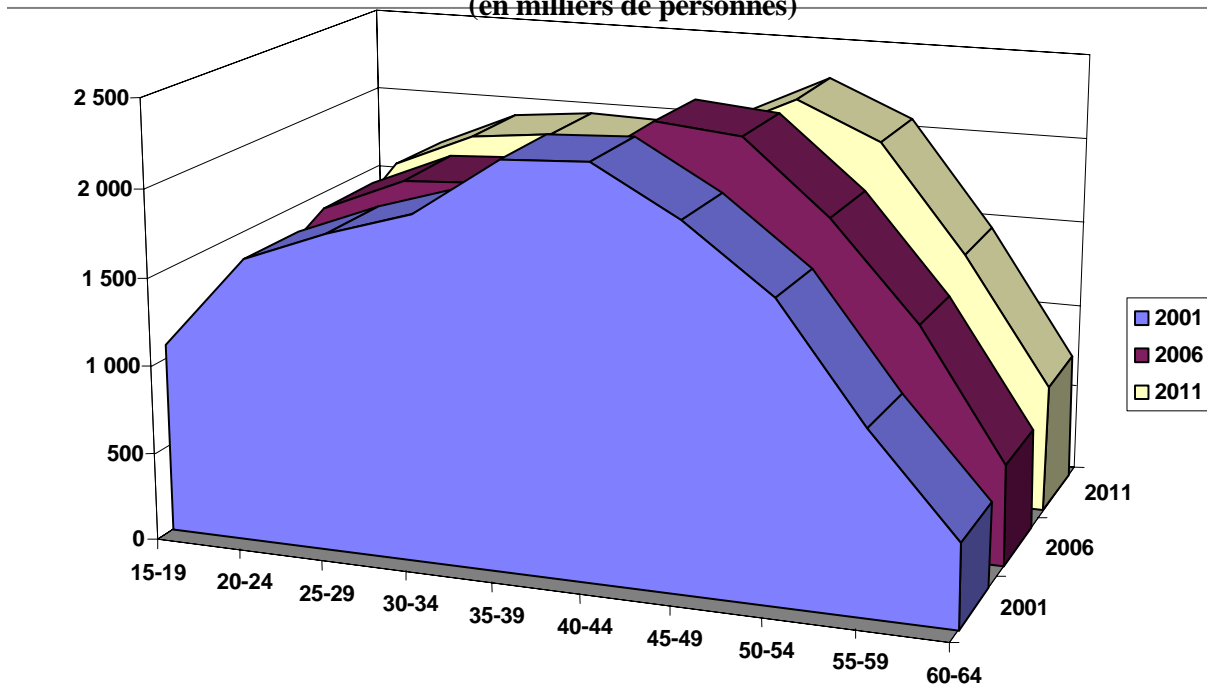
### Graphique 11

Projection de la population active canadienne, selon des catégories d'âge déterminées, sexes confondus, de 2001 à 2011  
(en milliers d'habitants)

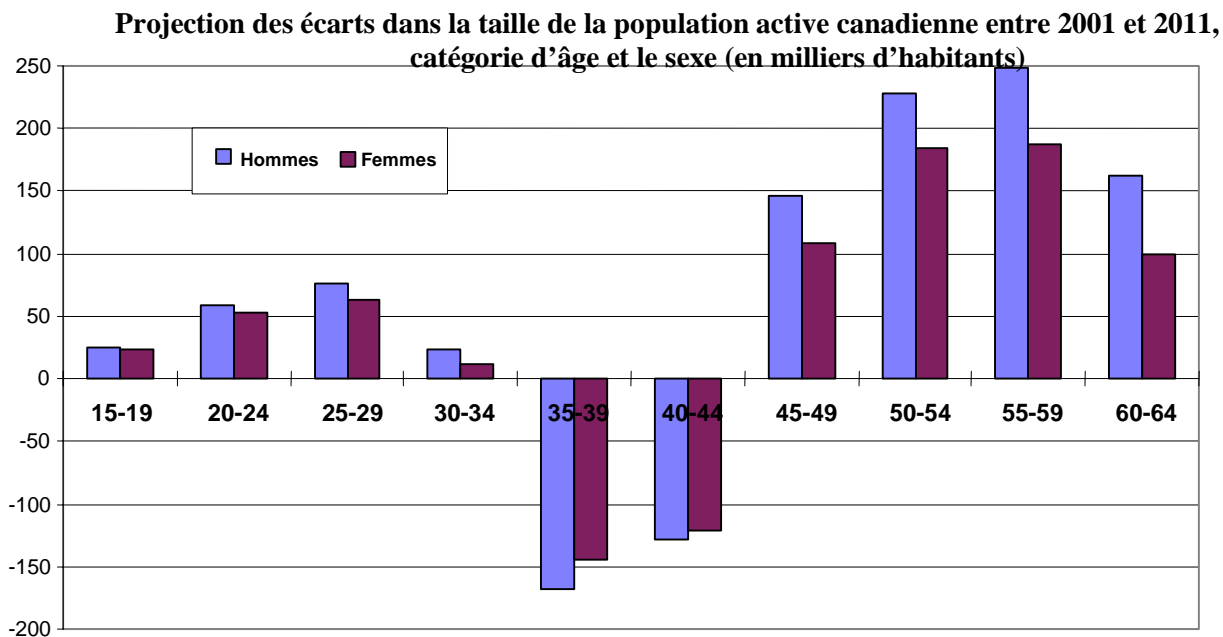


### Graphique 12

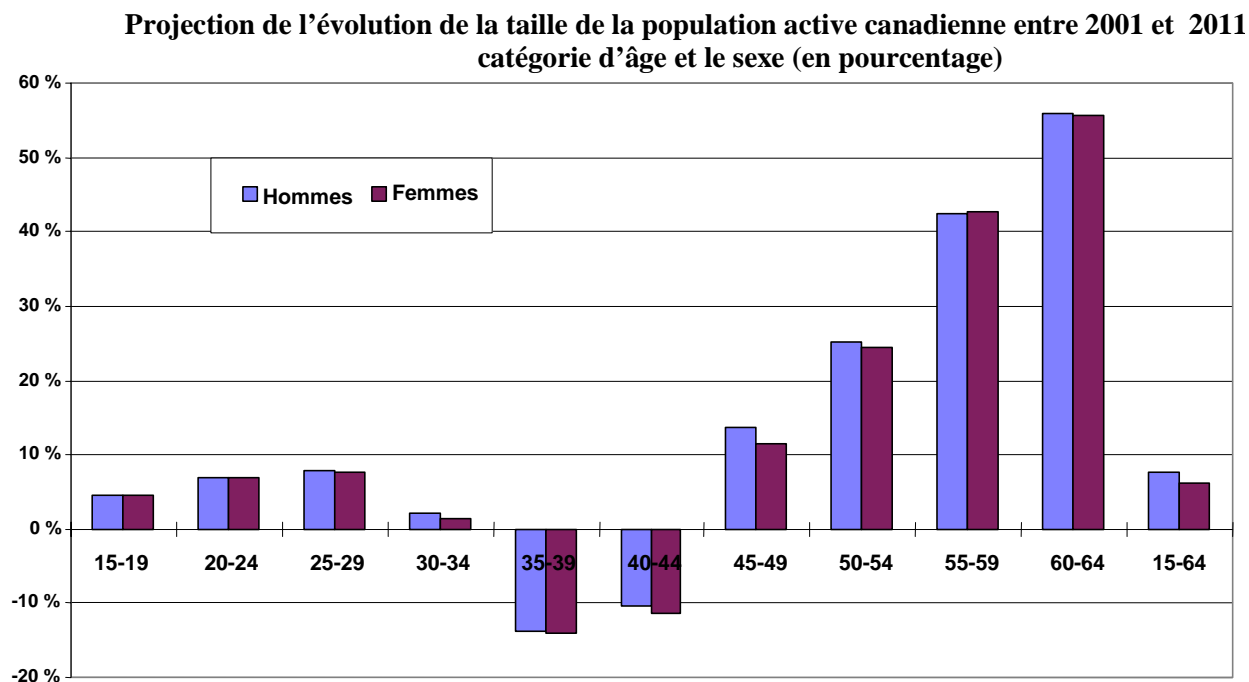
Projection de la population active canadienne, selon des catégories d'âge déterminées, sexes confondus, en 2001, 2006 et 2011  
(en milliers de personnes)



**Graphique 13**

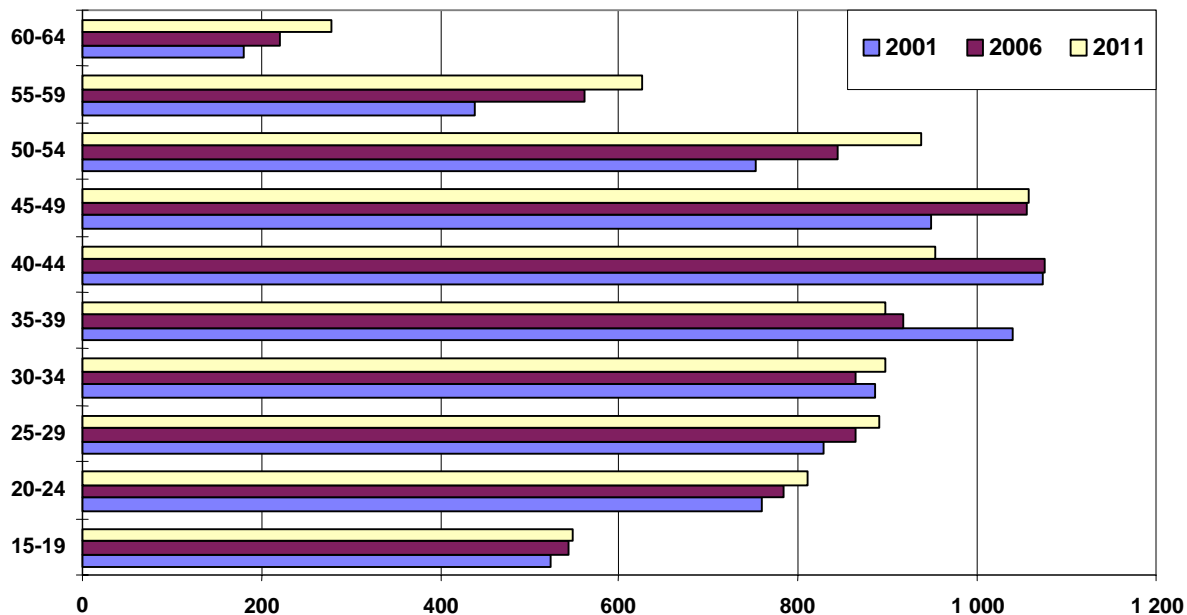


**Graphique 14**



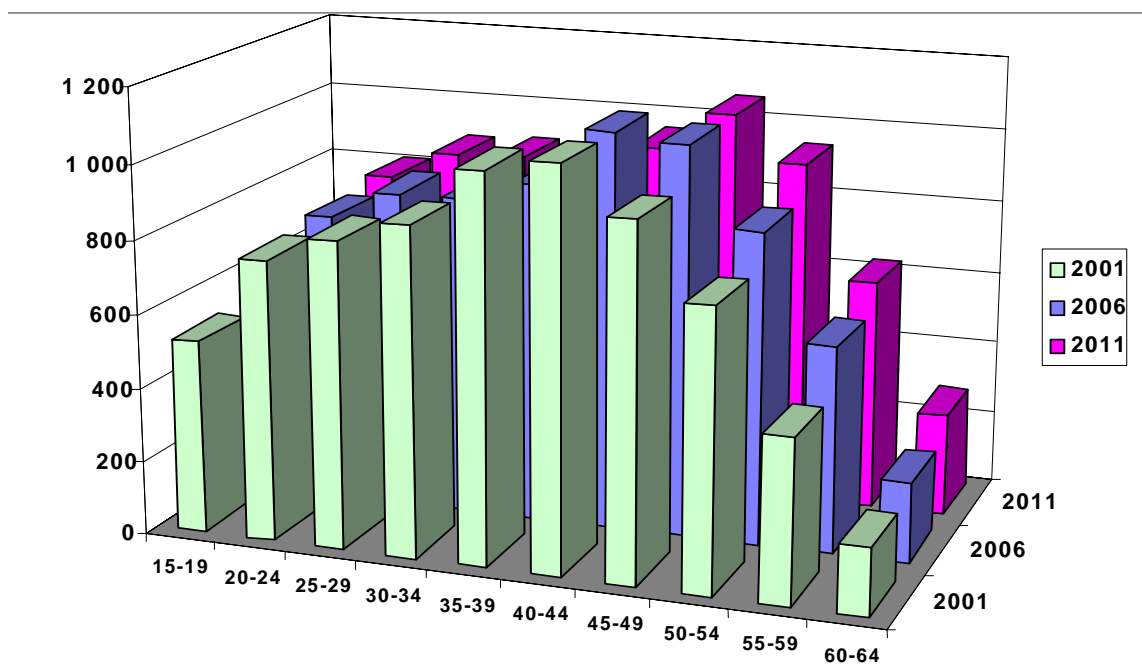
Graphique 15

Projection de la population active féminine au Canada, selon des catégories d'âge déterminées en 2001, 2006 et 2011 (en milliers d'habitants)



Graphique 16

Projection de la population active féminine au Canada, selon des catégories d'âge déterminées, en 2001, 2006 et 2011 (en milliers d'habitants)



## **Annexe 2 : Avantages et formules de travail qu'il est possible d'envisager**

Dans son document intitulé *Work Life Practices and Flexibility in Small Businesses: A Canadian Research Report*, le Centre for Families, Work & Well-Being signale que certaines petites entreprises canadiennes offrent un certain nombre de programmes novateurs s'ajoutant à des formules de travail souples :

- Programmes avant et après l'école
- Voyages pour les employés et leur famille
- Massages sur place
- Paiement des frais de scolarité des employés et de leur famille
- Fêtes pour souligner l'anniversaire de leurs employés
- Services d'entretien ménager
- Barbecues à l'heure du lunch le vendredi (l'été)
- Fêtes et soupers
- Participation aux bénéfiques
- Supplément au congé de maternité
- Services de garde subventionnés
- Alimentation saine en milieu de travail
- Dîners communautaires du vendredi (l'hiver)
- Chasses au trésor
- Mise à niveau des ordinateurs domestiques
- Cours de yoga sur place

Aux États-Unis, le Families and Work Institute mène périodiquement une étude auprès des entreprises comptant plus de 100 employés, afin de déterminer lesquels des avantages suivants sont offerts, et dans quelle mesure. Même si la fréquence d'attribution de ces avantages n'était pas très élevée lors du premier sondage (1997), la liste suivante donne un bon aperçu des options qui s'offrent aux organismes qui souhaitent devenir un employeur de choix.

### **Avantages qui rehaussent la sécurité économique**

#### ***Votre entreprise offre-t-elle les avantages suivants?***

Assurance-invalidité temporaire (AIT)  
Paiement total ou partiel des primes d'AIT par l'entreprise  
Régime de retraite à prestations déterminées/garanties  
Régime individuel d'épargne-retraite (enregistré)  
Contribution de l'entreprise au régime individuel d'épargne-retraite  
Bourses ou autres formes d'aide à l'éducation des enfants des employés

### **Avantages liés aux soins de santé**

Assurance-maladie personnelle pour les employés à temps plein  
Assurance-maladie complète ou proportionnelle pour les

employés à temps partiel

Assurance-maladie visant aussi les membres de la famille  
Paiement total ou partiel de la prime d'assurance pour les membres de la famille  
Assurance-maladie pour les conjoints de fait  
Programme de mieux-être pour les employés et leur famille  
Réfrigérateur et endroit permettant aux femmes qui allaitent de tirer leur lait au travail

### **Formules de travail souples**

#### ***Votre entreprise permet-elle à ses employés de faire ce qui suit?***

Modifier périodiquement l'heure de l'arrivée au travail et l'heure du départ  
Modifier quotidiennement l'heure de l'arrivée au travail



et l'heure du départ

Retourner au travail progressivement après la naissance d'un enfant ou une adoption

Alterner entre le travail à temps plein et le travail à temps partiel tout en conservant le même poste ou le même niveau

Partager un emploi

Travailler occasionnellement à la maison

Travailler régulièrement à la maison ou à l'extérieur du milieu de travail

Prendre congé pour une raison liée aux études/soins des enfants

**Politiques relatives aux congés – Durée (p. ex., <12 semaines, 13 à 26 semaines) et niveau du salaire de remplacement (le cas échéant)**

Congé de maternité/salaire pendant le congé

Congé de paternité/salaire pendant le congé

Congé d'adoption/salaire pendant le congé

Congé pour responsable de famille d'accueil/salaire pendant le congé

Congé pour prendre soin d'enfants gravement malades/salaire versé

**Garde d'enfants**

Accès à de l'information pour repérer un service de garde dans la localité

Service de garde en milieu de travail ou près du milieu de travail

Païement des services de garde au moyen de bons ou d'autres subventions qui occasionnent des coûts directs pour l'entreprise

Régime d'aide aux soins de personnes à charge pour aider les employés à payer les services de garde en dollars « avant impôt »

Remboursement des frais de garde lorsque les employés travaillent plus tard

Remboursement des frais de garde lorsque les employés doivent partir en voyage d'affaires

Remboursement des frais de garde d'enfants d'âge scolaire en vacances

Service de garde de remplacement d'urgence, lorsque les services de garde habituels ne sont pas disponibles

Soins aux enfants malades des employés

Soutien financier d'un service de garde local au moyen d'un fonds ou de contributions d'entreprise allant au-delà de Centraide

Partenariat public/privé en matière de garde d'enfants

**Soins aux personnes âgées**

Ressources et services d'aiguillage pour les soins aux aînés

Assurance-soins à long terme pour les membres de la famille

Soutien financier direct à des programmes locaux de soins aux aînés

Programme d'aide aux employés pour les aider à composer avec des problèmes susceptibles d'influer sur leur vie professionnelle et personnelle

Ateliers ou conférences sur la fonction parentale, le développement de l'enfant, les soins aux aînés ou l'harmonie entre la vie professionnelle et familiale

**Soutien des superviseurs et culture organisationnelle**

On encourage les superviseurs à faire preuve de sollicitude envers les employés qui ont une famille, pour le bien de l'employé et de l'organisation

Les hommes et les femmes qui doivent s'absenter pour des raisons familiales reçoivent un soutien égal de la part des superviseurs et de l'organisation.

L'organisation déploie des efforts valables et constants pour informer les employés de l'aide existante en ce qui concerne la gestion du travail et des responsabilités familiales.

La direction tient compte des besoins personnels des employés lorsqu'elle prend des décisions concernant l'entreprise.

**Programmes pour les adolescents**

Tous genres de programme

Programmes parascolaires

Aide financière aux programmes communautaires

Conférences/ateliers

Programmes d'été

Programmes d'aide aux employés

Services d'aiguillage et d'information

Programmes de bourses/aide aux étudiants

Counselling

Autres

**Formation des superviseurs en vue de répondre aux**

**besoins professionnels/familiaux des employés**

Formation des superviseurs en gestion de la diversité

Mesure dans laquelle les superviseurs tiennent compte de la réalité professionnelle/familiale de l'employé au moment d'évaluer le rendement professionnel.

Programme d'orientation professionnelle ou programme de direction/leadership pour les femmes.

**Participation de l'entreprise à la vie communautaire**

**(p. ex., bénévolat des employés) : type de partenariats public/privé**

Tous les types

Programmes de garde d'enfants

Programmes d'éducation et de soutien des parents

Programmes de soins de santé

Programmes de transition de l'aide sociale au marché du travail

Programmes d'éducation

Source : Extrait (légèrement modifié) de *1998 Business Work-Life Study: A Sourcebook, Executive Summary*, Families and Work Institute (FWI), disponible sur Internet, à l'adresse suivante :  
[www.familiesandwork.org/announce/workforce.html](http://www.familiesandwork.org/announce/workforce.html)

## Références bibliographiques

ADAMS, Michael. *Sex in the Snow: Canadian Social Values at the End of the Millennium* (Toronto, Doubleday), 1977.\*

AKYEAMPONG, Ernest B. « Absences du travail en 1998 — Les écarts selon le secteur », *L'emploi et le revenu en perspective*, 11 (3), automne 1999, p. 30 à 36.\*

\_\_\_\_\_ « Nouvelles données sur les absences du travail », *L'emploi et le revenu en perspective*, 10 (1), printemps 1998, p. 16 à 22.\*

\_\_\_\_\_ « Aperçu des conditions de travail, 1995 », *L'emploi et le revenu en perspective*, 9 (1), printemps 1997, p. 48 à 52.\*

ALMER, Elizabeth Dreike, et Steve E. KAPLAN. « Myths and Realities of Flexible Work Arrangements », *The CPA Journal*, 70 (4), avril 2000, p. 14 à 19.

ANGUS-REID, BANQUE ROYALE et d~Code. *Milieu de travail 2000, Jeter des ponts : Nouvelles perspectives sur la génération Nexus*, RBC Groupe financier, Toronto, 1997. Sur Internet : [http://www.banqueroyale.com/carieres/workressurv/building\\_bridges.html](http://www.banqueroyale.com/carieres/workressurv/building_bridges.html).

BARBEITO, Carol L., et Jack P. BOWMAN. *Nonprofit Compensation and Benefits Practices*, New York (New York), John Wiley & Sons, 1998.

BARNARD, Robert. « New Voices, New Perspectives: Voluntary Action in the Nexus Generation », dans *Voluntary Action and Organization in Canada: The Last Decade and Beyond*, actes d'une conférence de la Clare Clark Memorial, tenue en novembre 1999 à l'Institut Carold et au Collège George Brown, Toronto (Ontario) (1999a). Site Internet : [www.ccp.ca/information/documents/cp173.pdf](http://www.ccp.ca/information/documents/cp173.pdf).\*

\_\_\_\_\_ « Décoder la génération trait d'union », exposé présenté à l'occasion de la Conférence nationale et assemblée générale annuelle de 1999 du Regroupement des organisations nationales bénévoles (ONB) (1999b), dont le résumé figure à l'adresse : <http://www.nvo-onb.ca/cn-aga99.html>.\*

BEAUDRY, Paul, Thomas LEMIEUX, et Daniel PARENT. « What is Happening in the Youth Labour Market in Canada? », *Canadian Public Policy*, volume XXVI, supplément 1, juillet 2000, p. S59 à S83. Disponible sur Internet : <http://www.csls.ca/cpp/Beaudry.pdf>.\*

BEAUDRY, Paul, et David A. GREEN. *Le Canada au XXI<sup>e</sup> siècle, III. Relever le défi : réactions individuelles à l'évolution du marché du travail au Canada*, Industrie Canada, Programme de publications de recherche, document n° 9, décembre 1998. Sur Internet : <http://www.csls.ca/sept/9beau-gr-A.pdf>.

BEERS, Thomas M. « Flexible Schedules and Shift Work: Replacing the '9-to-5' workday? », *Monthly Labor Review*, 123 (6), juin 2000, p. 33 à 40.

BERGER, Jeff. « NPO Workers Taking More Unscheduled Days Off », *NonProfit Times*, vol. 15, janvier 2001, p. 1 et 6.

BERGMAN, Brian. « The Kids Are All Right », *Maclean's*, 114 (15), le 9 avril 2001p. 43 à 48.\*

BETCHERMAN, Gordon, et Graham LOWE. « L'avenir du monde du travail au Canada — Un rapport de synthèse, document d'information », Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques, 1997. Sur Internet : [http://www.cprn.org/Release/Back\\_f/bfwc\\_f.htm](http://www.cprn.org/Release/Back_f/bfwc_f.htm).\*

BILLITTERI, Thomas J. « Keeping the Best on Board: In a Tight Job Market, Charities Try To Heighten their Appeal to Workers », *Chronicle of Philanthropy*, vol.12 (21 septembre 2000), p. 1, 35-7.

\_\_\_\_\_; et coll. « Top Leaders See Fatter Paychecks », *Chronicle of Philanthropy*, le 23 septembre 1999.

BOEHLE, Sarah, David STAMPS et Jeremy STRATTON. « The Increasing Value of (Flexible) Time », *Training*, 37 (7), 32, juillet 2000.

BOLCH, Matt, et Tammy GALVIN. « The Coming Crunch », *Training*, 38 (4), avril 2001, p. 54 à 58.

BOND, James T., Ellen GALINSKY et Jennifer E. SWANBERG. « The 1997 National Study of the Changing Workforce – Executive Summary », Families and Work Institute, New York, 1998. Sur Internet : <http://www.igc.apc.org/fwi/pubs/nscw.pdf>.

BOOKER, Douglas, Kathy MALIZIA, Leah BEN-PORAT, Deborah YIN et Andrea CHATTERTON. *La prochaine vague de recrutement : Sondage d'opinion auprès des étudiants et étudiantes ayant un emploi dans la fonction publique, Été 2000, Rapport final*, Direction de la recherche, Commission de la fonction publique, mai 2001, Disponible sur Internet : [http://www.psc-cfp.gc.ca/research/surveys/students/final\\_f.pdf](http://www.psc-cfp.gc.ca/research/surveys/students/final_f.pdf).

BOUCHARD, Brigitte, et John ZHAO. « La formation universitaire : Tendances récentes quant à la participation, l'accessibilité et les avantages », *Revue trimestrielle de l'éducation*, 6 (4), Statistique Canada, n° 81-003 au catalogue, été 2000, p. 24 à 32.\*

BOWLBY, Geoff. « Le marché du travail : Bilan de fin d'année », *L'emploi et le revenu en perspective (édition en ligne)*, 2 (1), janvier 2001, p. 5 à 35.\*

\_\_\_\_\_ « La transition des études au marché du travail », *L'emploi et le revenu en perspective*, 12 (1), printemps 2000, p. 43 à 48.\*

BROWNFIELD, Erin. *Perspectives on: As the Baby Boomers Age: Impacts and Implications for Employers* (New York, Families and Work Institute), 2001.

BRUCE, Doug, et Andrea DULIPOVICI. *Du travail à revendre : Résultat des sondages de la FCEI sur la pénurie de main-d'œuvre qualifiée* (Calgary, Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, février 2001). Disponible sur Internet : [http://www.fcei.ca/researchf/reports/sql\\_f.pdf](http://www.fcei.ca/researchf/reports/sql_f.pdf).\*

BUCKNER, Gail. « Demographics is Not Destiny! » *Journal of Financial Planning*, 12 (9), novembre 1999, p. 108 à 113.

BURKE, Mike, et John SHIELDS. « The Job-Poor Recovery: Social Cohesion and the Canadian Labour Market », Ryerson Polytechnic University, 1999. Disponible sur Internet : <http://www.ryerson.ca/ORS/research/job.wpd>.\*

*Business Week*, « Flexibility: The Answer to Burnout », *Business Week*, n° 3647, le 20 septembre 1999, p. 162.

CANADA NEWSWIRE. « L'argent ne suffit plus : les étudiants incarnent le nouveau modèle économique du "rêve canadien" », communiqué de presse, le 8 décembre 2000.\*

CANADA NEWSWIRE. « Is Canada on the Verge of a Labour Crisis? » communiqué de presse annonçant la publication imminente (le 7 mai) d'un rapport spécial dans la revue *Time*, le 1<sup>er</sup> mai 2001.\*

CARPENTER, Clint, et Jeff BERGER. « Some Benefits Rub Employees the Right Way », *NonProfit Times*, vol.15, février, p. 27-8.

CARTER, Susan, avec Spyridoula TSOUKALAS et Katherine SCOTT. *Thinking Ahead: Trends Affecting Public Education in the Future*, Conseil canadien de développement social, 1999. Disponible sur Internet : <http://www.ccsd.ca/pubs/gordon/toc.htm>.\*

CAUSER, Craig. « Contracted Help Keeps Costs Under Control », *NonProfit Times*, vol. 14, mars 2000, p. 1, 10 et 12.

CCDP. *Employeurs sans obstacles : Guide pratique des mesures d'adaptation au travail visant les personnes handicapées*, Commission canadienne des droits de la personnes (sans date). Disponible sur Internet : <http://www.chrc-ccdp.ca/ee/bfe-eso.asp>.

CCDS. *Travail, famille et collectivité : Questions clés et orientations pour la recherche à venir*, Conseil canadien de développement social, 1999. Disponible sur Internet : <http://labour-travail.hrdc-drhc.gc.ca/worklife/CCSD-CCDS/tm-fr.html>.\*

CENTRE FOR FAMILIES, WORK & WELL-BEING. *Work Life Practices and Flexibility in Small Businesses: A Canadian Research Report* (Université de Guelph, Centre for Families, Work & Well-Being), 2000. Disponible sur Internet : <http://www.uoguelph.ca/cfww/pdf/uofgfamstud.pdf>.\*

CHEAL, David. « Le vieillissement et l'évolution démographique », *Analyse de politiques, numéro spécial*, vol. XXVI, supplément 1, août 2000, p. S85 à S100. Disponible sur Internet : [http://qed.econ.queensu.ca/pub/cpp/SE\\_french/Cheal.pdf](http://qed.econ.queensu.ca/pub/cpp/SE_french/Cheal.pdf).\*

CHF. *Le mieux-être en milieu de travail — un défi à relever — Rapport du sous-comité du CHF sur le mieux-être en milieu de travail*, le Comité des hauts fonctionnaires (Ottawa, Conseil du Trésor du Canada), 2000. Sur Internet : [www.survey-sondage.gc.ca/dwnld/workplacewb\\_rtf-exe-pdf\\_dwn\\_f.html](http://www.survey-sondage.gc.ca/dwnld/workplacewb_rtf-exe-pdf_dwn_f.html).\*

CHISHOLM, Patricia. « What the Boss Needs to Know », *Maclean's*, 113 (22), le 29 mai 2000, p. 18 à 22.\*

CIC. « Planifier dès maintenant l'avenir du Canada — Plan annuel d'immigration 2001 », Citoyenneté et Immigration Canada, février 2001. Sur Internet : <http://www.cic.gc.ca/francais/pub/plan01.html>.\*

CLARK, Warren. « Le remboursement des prêts étudiants », *L'emploi et le revenu en perspective*, 11 (1), printemps 1999, p. 28 à 33.\*

CONFERENCE BOARD DU CANADA. « Conference Board Report on Work-Life Balance: Employers are Responding to Employees' Need for Work-Life Balance », communiqué de presse, 27 juin 2000.\*

\_\_\_\_\_ « Eldercare Taking its Toll on Canadian Workers », communiqué de presse, le 10 novembre (1999a).\*

\_\_\_\_\_ « Workplace Solutions for Stressed Out Workers », communiqué de presse, le 7 septembre (1999b).\*

\_\_\_\_\_ « Work-Life Balance Still Out of Kilter », communiqué de presse, le 13 juillet (1999c).\*

CONGER, Ray. « How Generational Shifts Will Transform Organizational Life », dans *The Organization of the Future* de la Drucker Foundation's, Frances Hesselbein et coll., éditeurs (San Francisco, Jossey-Bass), 1997, p. 17 à 24.

CONNOLLY, Paul, et Laura Colin KLEIN. « Looking Ahead and Embracing Change: How Nonprofit Organizations Can Prepare for the Future », document d'information préparé par la Conservation Company, 1999. Disponible sur Internet : [www.consco.com](http://www.consco.com).

CONSEIL DES STATISTIQUES CANADIENNES DE L'ÉDUCATION. *Indicateurs de l'éducation au Canada, Rapport du Programme d'indicateurs pancanadiens de l'éducation 1999*, publié par le Conseil des ministres de l'Éducation et Statistique Canada, n° 81-582-XPE au catalogue, février 2000. Disponible sur Internet : [http://www.statcan.ca/francais/freepub/81-582-XIF/free\\_f.htm](http://www.statcan.ca/francais/freepub/81-582-XIF/free_f.htm).\*

CONSEIL SYNDICAL ET PATRONAL DU CANADA. *Where Did All the Workers Go? The Challenges of the Aging Workforce Analysis of the Viewpoints 2000 Leadership Survey*, Conseil syndical et patronal du Canada et ITAC (Industry Training and Apprenticeship Commission), avril 2001. Disponible sur Internet : <http://www.clbc.ca/engdocs/reports/pdf/workersgo.pdf> .\*

\_\_\_\_\_ « The Changing Workplace: Work-Family Balance, Aging Workforce Common Concerns at Regional Seminars », dans *Working Together*, bulletin du Conseil syndical et patronal du Canada, février 2000.\*

COSO. *Workplace Well-being – The Challenge – Report of the COSO Sub-Committee on Workplace Well-being, the Committee of Senior Officials*, Ottawa, Conseil du Trésor du Canada, 2000. Disponible sur Internet : [www.survey-sondage.gc.ca/dwnld/workplacewb\\_rtf-exe-pdf\\_dwn\\_e.html](http://www.survey-sondage.gc.ca/dwnld/workplacewb_rtf-exe-pdf_dwn_e.html).

COSTELLO, Ann. « Nonprofit Compensation and Benefits Practices », *Journal of Risk and Insurance*, 66 (4), décembre 1999, p. 673 et 674.

CROSBY, Olivia. « Helping Charity Work: Paid Jobs in Charitable Nonprofits », *Occupational Outlook Quarterly*, 45 (2), été 2001, p. 11 à 23.

DAVIDSON, Linda. « Temp Workers Want a Better Deal », *Workforce*, 78 (10), octobre 1999, p. 44 à 50.

DENTON, Frank T., Christine H. FEAVER et Byron G. SPENCER. « Projections of the Population and Labour Force to 2046: Canada » et « Projections of the Population and Labour Force to 2046: The Provinces and Territories », documents de recherche n°s 15 et 16, février, programme de recherche sur les dimensions sociales et économiques du vieillissement de la population, Université McMaster, 2000. Disponible sur Internet : <http://socserv2.socsci.mcmaster.ca/~sedap/p/sedap15.pdf> et <http://socserv2.socsci.mcmaster.ca/~sedap/p/sedap16.PDF>.\*

DENTON, Frank T., et Byron G. SPENCER. *Demographic Trends, Labour Force Participation, and Long-Term Growth*, document de recherche n° 23, novembre, programme de recherche sur l'autonomie et la sécurité économique de la population plus âgée, Université McMaster, 1997. Disponible sur Internet : [http://socserv2.mcmaster.ca/~iesop/papers/iesop\\_23.zip](http://socserv2.mcmaster.ca/~iesop/papers/iesop_23.zip).

DICKEY, Marilyn. « Finding the Right Fund Raiser: Tight Job Market Compels Charities To Sharpen Their Search Techniques », *Chronicle of Philanthropy*, le 6 avril 2000.

DIRECTION DE LA RECHERCHE, COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE et SOCIÉTÉ IPSOS-REID. *Aperçu de la prochaine vague de recrutement : Sondage d'opinion auprès des étudiants et étudiantes ayant un emploi dans la fonction publique, Résultats préliminaires*, novembre 2000. Disponible sur Internet : [http://www.psc-cfp.gc.ca/research/surveys/student\\_f.pdf](http://www.psc-cfp.gc.ca/research/surveys/student_f.pdf).\*

DOYLE, Tanya, et Brian KLEINER. « The Most Likely Lawsuits—and How to Protect Yourself », *Nonprofit World*, 19 (1), janvier-février 2001, p. 15 et 16.

DRHC. « Créer un milieu de travail favorable à la famille : La conciliation travail-vie dans les milieux de travail canadiens », Programme du travail, Développement des ressources humaines Canada, juin (2001a). Disponible sur Internet : <http://labour-travail.hrdc-drhc.gc.ca/travailvie/familyfriendly-fr.cfm>.\*

\_\_\_\_\_ « Dépasser les politiques et les programmes pour amorcer une transformation culturelle : conciliation travail-vie dans les milieux de travail canadiens », Programme du travail, Développement des ressources humaines Canada, juin (2001b). Disponible sur Internet : <http://labour-travail.hrdc-drhc.gc.ca/travailvie/culturechange-fr.cfm>.\*

\_\_\_\_\_ « Pressions sur le marché du travail découlant du vieillissement de la population au Canada », *Bulletin de la recherche appliquée*, 7 (1), hiver-printemps (2001c), p. 16 à 19. Sur Internet : [www.hrdc-drhc.gc.ca/arb/publications/bulletin/vol7n1/v7n1\\_f.pdf](http://www.hrdc-drhc.gc.ca/arb/publications/bulletin/vol7n1/v7n1_f.pdf).

\_\_\_\_\_ *Profil des jeunes Canadiens sur le marché du travail : Deuxième rapport annuel au Forum des ministres du marché du travail*, Direction générale de la recherche appliquée, Développement des ressources humaines Canada, (2000a). Disponible sur Internet : [http://www.hrdc-drhc.gc.ca/arb/publications/books/professeur\\_jeunes.shtml](http://www.hrdc-drhc.gc.ca/arb/publications/books/professeur_jeunes.shtml).\*

\_\_\_\_\_ « Aperçu des tendances du marché du travail », Développement des ressources humaines Canada, (2000b). Disponible sur Internet : <http://jobfutures.ca/doc/jf/trends/tendances.shtml>.\*

\_\_\_\_\_ « La conciliation travail-vie : Une bonne affaire », Développement des ressources humaines Canada, (2000c). Disponible sur Internet : <http://labour-travail.hrdc-drhc.gc.ca/travailvie/businesscase-fr.cfm>.\*

\_\_\_\_\_ « Participation des femmes au marché du travail : Le rattrapage tire à sa fin », *Bulletin de la recherche appliquée*, 6 (1), hiver-printemps (2000d). Disponible sur Internet : [www.hrdc-drhc.gc.ca/arb/publications/bulletin/vol6n1/v6\\_1\\_tdm.shtml](http://www.hrdc-drhc.gc.ca/arb/publications/bulletin/vol6n1/v6_1_tdm.shtml).\*

\_\_\_\_\_ « Pénurie de main-d'œuvre véritable ou phénomène cyclique? » *Bulletin de la recherche appliquée*, 5 (1), hiver-printemps (1999a). Disponible sur Internet : [www.hrdc-drhc.gc.ca/arb/publications/bulletin/vol5n1/v5\\_1\\_tdm.shtml](http://www.hrdc-drhc.gc.ca/arb/publications/bulletin/vol5n1/v5_1_tdm.shtml).\*

\_\_\_\_\_ « La baisse du taux d'activité des jeunes depuis 1990 est-elle structurelle ou cyclique? », *Bulletin de la recherche appliquée*, 5 (1), hiver-printemps (1999b).\*

\_\_\_\_\_ « Maché de l'emploi favorable pour la majorité des diplômés de la "génération X" », *Bulletin de la recherche appliquée*, 4 (1), hiver-printemps (1998a). Disponible sur Internet : [www.hrdc-drhc.gc.ca/arb/publications/bulletin/vol4n1/v4n1tdmf.shtml](http://www.hrdc-drhc.gc.ca/arb/publications/bulletin/vol4n1/v4n1tdmf.shtml).\*

\_\_\_\_\_ « Prêts aux étudiants : Aperçu de la situation en matière d'emprunt et de remboursement », *Bulletin de la recherche appliquée*, 4 (1), hiver-printemps (1998b).\*

\_\_\_\_\_ « Pratiques en milieu de travail et rendement organisationnel : Absence de "solutions faciles" », *Bulletin de la recherche appliquée*, 3 (2), été-automne 1997.\*

\_\_\_\_\_, et les Associés de recherche Ekos inc. « Le travail autonome à son compte au Canada : Leçons apprises », *Gazette du travail*, 1 (2), p. 72 à 83; et « Leçons à retenir : le travail autonome à son compte au Canada », *Bulletin de la recherche appliquée*, 4 (1), hiver-printemps 1998. Disponible sur Internet : <http://www.hrdc-drhc.gc.ca/stratpol/arb/publications/bulletin/vol4n1/v4n1c08f.shtml> ou <http://www.hrdc-drhc.gc.ca/stratpol/edd/OASEC.xshtml>.\*

\_\_\_\_\_ « Créer un milieu de travail favorable à la famille » (sans date). Disponible sur Internet : <http://labour-travail.hrdc-drhc.gc.ca/travailvie/familyfriendly-fr.cfm>.\*

DROLET, Marie. *L'écart persistant : Nouvelle évidence empirique concernant l'écart salarial entre les hommes et les femmes au Canada*, Statistique Canada, Division de l'Analyse des entreprises et du

marché du travail, 11F0019MPF n° 157, janvier 2001. Disponible sur Internet : <http://www.statcan.ca/francais/research/11F0019MIF/11F0019MIF01157.pdf>.

\_\_\_\_\_, et René MORISSETTE. « Travailler plus? Travailler moins? Que préfèrent les travailleurs canadiens? », Statistique Canada, Direction des études analytiques, série de documents de recherche n° 104, 1997. Sur Internet : [http://www.statcan.ca/cgi-bin/downpub/listpub\\_f.cgi?catno=11F0019MIF97104](http://www.statcan.ca/cgi-bin/downpub/listpub_f.cgi?catno=11F0019MIF97104) et aussi dans *L'emploi et le revenu en perspective*, 9 (4), hiver, p. 32 à 38.\*

DUCHESNE, Doreen. « Heures supplémentaires, la situation actuelle », *L'emploi et le revenu en perspective*, 9 (4), hiver 1997, p. 9 à 24.\*

DUFFY, Tom. « Alternative Work Arrangements », *Network World*, 18 (27), le 2 juillet 2001, p. 39.

DUXBURY, Linda, et Christopher HIGGINS. (1999). *Balancing Work & Family: Executive Summary of Research Report*, 1999. Sur Internet : [www.labour.gov.sk.ca/family/duxburysummary/Default.htm](http://www.labour.gov.sk.ca/family/duxburysummary/Default.htm).\*

DUXBURY, Linda, Christopher HIGGINS et Karen L. JOHNSON. *Un examen des répercussions et des coûts du conflit travail-famille au Canada*, présenté à Santé Canada, juin, 1999. Disponible sur Internet : [http://www.hc-sc.gc.ca/hppb/enfance-jeunesse/pscs/pdf/Duxbury\\_fr.pdf](http://www.hc-sc.gc.ca/hppb/enfance-jeunesse/pscs/pdf/Duxbury_fr.pdf).\*

FANDRAY, Dayton. « Eight Days a Week », *Workforce*, 79 (9), septembre 2000, p. 34 à 42.

FIDDLER, Sidney. « Aboriginal Overview: Strategic Human Resources Analysis of the Aboriginal Social Work Sector », dans la partie 3 de *In Critical Demand: Social Work in Canada; Strategic Human Resources Analysis of the Social Work Sector*, 2000.\*

FOOT, David K. « In Step with the Millennium: Investor Canada speaks with David Foot », 1999, entrevue sur Internet : <http://www.footwork.com/audio.html#transcript>.\*

\_\_\_\_\_; LORETO, Richard A., et Thomas W. McCORMACK. *Le Canada au XXI<sup>e</sup> siècle, I. Mise en situation : Les tendances démographiques au Canada, 1996-2006 : les répercussions sur les secteurs public et privé*, Programme des publications de recherche d'Industrie Canada, document n° 4, novembre 1998. Sur Internet : <http://www.csls.ca/sept/4FootLor-F.pdf>.\*

\_\_\_\_\_, et Rosemary A. VENNE. « The Time is Right: Voluntary Reduced Worktime and Workforce Demographics », *Canadian Studies in Population*, 25 (2), 1998, p. 91 à 114; et version téléchargeable : <http://www.economics.utoronto.ca/foot/genx.pdf>.\*

\_\_\_\_\_, avec Daniel STOFFMAN. *Entre le boom et l'écho : Comment mettre à profit la réalité démographique* (Toronto : Mcfarlane Walter & Ross), 1996.

FRANK, Steven et coll. « Opening Our Eyes to Immigration: As the Boomers Fade Away, the Need is Growing for More Talent From Abroad », *Time Magazine* (édition canadienne), 157 (18), le 7 mai 2001, p. 19 à 27.\*

FRANK, Jeffrey. « Après le secondaire... », *L'emploi et le revenu en perspective*, 9 (2), été 1997, p. 37 à 42.\*

FREDERICK, Judith A., et Janet E. FAST. « Aimer son travail : Une stratégie efficace pour équilibrer la vie professionnelle et la vie privée », *Tendances sociales canadiennes*, n° 61, été 2001, p. 8 à 11.\*

\_\_\_\_\_ « Le profil des personnes qui prodiguent des soins aux aînés », *Tendances sociales canadiennes*, n° 54, automne 1999, p. 26 à 30.\*



GALE, Sarah Fister. « Formalized Flextime: The Perk that Brings Productivity », *Workforce*, 80 (2), février 2001 p. 38 à 42.

GALINSKY, Ellen, Stacy S. KIM et James T. BOND. « Feeling Overworked: When Work Becomes Too Much – Executive Summary », Families and Work Institute, New York, 2001. Site Internet : <http://www.familiesandwork.org/index.html>.

GALINSKY, Ellen, et James T. BOND. « The 1998 Business Work-Life Study: A Sourcebook – Executive Summary », Families and Work Institute, New York, 1998. Disponible sur Internet : <https://swww.igc.apc.org/fwi/pubs/worklife.pdf>.

GARIETY, Bonnie Sue, et Sherrill SHAFFER. « Wage Differentials Associated with Flextime », *Monthly Labor Review*, 124 (3), mars 2001, p. 68 à 75.

GEORGE, M. V., Shirley LOH, Ravi B.P. VERMA et Y. Edward SHIN. *Projections démographiques pour le Canada, les provinces et les territoires, 2000 à 2026*, Statistique Canada, Division de la démographie, n° 91-520-XPB au catalogue, mars 2001.

GERSTEL, Naomi, et Katherine McGONAGLE. « Job Leaves and the Limits of the Family and Medical Leave Act », *Work and Occupations*, 26 (4), novembre 1999, p. 510 à 534.

GLASRUUD, Bruce. « You will meet a tall, dark stranger... », *Nonprofit World*, 19 (2), mars-avril 2002, p. 36 à 38.

\_\_\_\_\_ « Brave New Workers in a Brave New Workplace », *Nonprofit World*, 18 (6), novembre-décembre (2000a), p. 36 à 38.

\_\_\_\_\_ « The Future Just Walked in Your Door—or Out of It », *Nonprofit World*, 18 (4), juillet-août (2000b), p. 35 à 37.

\_\_\_\_\_ « Here Comes Your 21st-Century Workforce! », *Nonprofit World*, 17 (4), juillet-août 1999, p. 50 à 52.

GMAC. « Global MBA Survey 2000 », Graduate Management Admission Council, 2000. Disponible sur Internet : [www.gmac.com/research/surveys/mba/index.shtml](http://www.gmac.com/research/surveys/mba/index.shtml).

GOLDEN, Lonnie. « Flexible Work Schedules: What Are We Trading Off to Get Them? » *Monthly Labor Review*, 124 (3), mars 2001, p. 50 à 67.

GONYEA, Judith G. « The Nonprofit Sector's Responsiveness to Work-Family Issues », *Annals of the American Academy of Political & Social Science*, n° 562, mars 1999, p. 127 à 142.

GORDON, Andrea. « 35 Best Companies to Work For », *ROB Magazine*, février 2000. Sur Internet : [http://robmagazine.com/archive/2000ROBfebruary/html/cover35\\_best.html](http://robmagazine.com/archive/2000ROBfebruary/html/cover35_best.html).

GOTTLIEB, Benjamin H. « Flexible Work Arrangements: The Promise and the Practice », *CFWW Research News*, juillet-août, The Centre for Family, Work and Well-Being, Université de Guelph, 1999. Disponible sur Internet : [www.uoguelph.ca/cfww/news\\_07\\_99.html](http://www.uoguelph.ca/cfww/news_07_99.html).

GOWER, Dave. « La retraite chez les couples qui travaillent », *L'emploi et le revenu en perspective*, 10 (3), automne 1998, p. 27 à 30.\*

GRECO, JoAnn. « America's Changing Workforce », *The Journal of Business Strategy*, (2), mars-avril 1998, p. 43 à 46.

GREENE, Stephen G. « Tight Job Market Lifts Pay at New York Area Charities », *Chronicle of Philanthropy*, le 4 mai 2000.

GRENON, Lee, et Barbara CHUN. « L'emploi rémunéré non permanent », *L'emploi et le revenu en perspective*, 9 (3), automne 1997, p. 21 à 31.\*

GUNDERSON, Morley, Andrew SHARPE et Steven WALD. « Youth Unemployment in Canada, 1976-1998 », *Analyse de politiques*, vol. XXVI, supplément 1, juillet 2000, p. S85 à S100. Disponible sur Internet : <http://www.csls.ca/cpp/Gunderson.pdf>.\*

HALL, Holly. « Wanted: Big-Gift Fund Raisers – Dearth of senior-level applicants is taking a major toll on charities », *Chronicle of Philanthropy*, le 22 avril 1999.

HALL, Karen. « La bipolarisation des horaires à la fin des années 1990 », *L'emploi et le revenu en perspective*, 11 (2), été 1999, p. 28 à 37.\*

HALL, Michael, Larry McKEOWN et Karen ROBERTS. *Canadiens dévoués, Canadiens engagés : Points saillants de l'Enquête nationale de 2000 sur le don, le bénévolat et la participation* (Ottawa, Statistique Canada, Centre canadien de philanthropie), 2001.

HEISZ, Andrew. « Évolution de la durée de l'emploi au Canada », *Relations industrielles*, 54 (2), printemps 1999, p. 365 à 385.\*

HOHL, Karen L. « The Effects of Flexible Work Arrangements », *Nonprofit Management and Leadership*, 7 (1), automne 1996, p. 69 à 86.

HOSTETLER, Dennis W., et Joan E. PYNES. « Sexual Orientation Discrimination and its Challenges for Nonprofit Managers », *Nonprofit Management & Leadership*, 11 (1), automne 2000, p. 49 à 63.

HUGHES, Karen D. *Gender and Self-employment in Canada: Assessing Trends and Policy Implications*, Étude des RCRPP n° W|04, série d'études sur l'évolution des relations d'emploi, Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques, 1999. Sur Internet : [http://www.cprn.org/docs/work/gse\\_e.pdf](http://www.cprn.org/docs/work/gse_e.pdf).\*

JACKSON, Karen. « When the Old Gang is Gone: Building New Teams », à l'occasion de la conférence intitulée « Future of Work in the Public Sector », du 26 au 28 mars 2000. Disponible sur Internet : <http://www.futurework.telus.com/presentations/KJackson.ppt>.\*

JAMROG, Jay et coll. *The Generations at Work et The Changing Nature of People*, Human Resources Institute, 2000. Sur Internet : <http://hri.eckerd.edu/>.

JONES, Roland. « Where Are All the Workers? Amid Economic Growth, Firms Struggle to Hire Staff », ABCNEWS.com, tiré de TheStreet.com (1999).

KADOR, John. « The End of Work as We Know It », *InfoWorld*, 22 (34), le 21 août 2000, p. 63 et 64.

KAPSALIS, C., R. MORISSETTE et Garnett PICOT. *L'incidence de la scolarité et l'écart salarial grandissant entre les jeunes travailleurs et les travailleurs âgés*, Statistique Canada, Division de l'Analyse des entreprises et du marché du travail, 11F0019MPF n° 131, mars 1999. Disponible sur Internet : <http://www.statcan.ca/francais/research/11F0019MIF/11F0019MIF99131.pdf>.\*

KEENE, Linda. « The Tricky Business of Independent Contractors: Classification Errors can Lead to Audits, Penalties », *Onvia News and Tools*, le 28 mai 2001. Sur Internet : [www.news.onvia.com/x10774.xml](http://www.news.onvia.com/x10774.xml).

KELLY, Karen, Linda HOWATSON-LEO et Warren CLARK. « J'ai l'impression d'être trop qualifié pour l'emploi que j'occupe », *Tendances sociales canadiennes*, n° 47, hiver 1997, p. 11 à 16.\*

KITCHEN, Patricia. « As Population Ages Elder Care Becomes Workplace Concern », *Newsday*, paru de nouveau dans le *Winnipeg Free Press*, le 18 août 2001, p. E3.

KRAHN, Harvey. « School-Work Transitions: Changing Patterns and Research Needs », document de discussion préparé pour la Direction générale de la recherche appliquée, Développement des ressources humaines Canada, mars 1996. Disponible sur Internet : [www.ualberta.ca/~glowe/transition/swtrpt5.html](http://www.ualberta.ca/~glowe/transition/swtrpt5.html).\*

\_\_\_\_\_ « Accroissement des régimes de travail atypiques », *L'emploi et le revenu en perspective*, 7 (4), hiver 1995, p. 35 à 42.\*

KRAHN, Harvey, et Graham S. LOWE. « Edmonton School-Work Transitions Study: Newsletter to Respondents » 1999. Sur Internet : <http://www.ualberta.ca/~glowe/transition/workin.html>.\*

\_\_\_\_\_ *Work, Industry and Canadian Society*, 3<sup>e</sup> édition, Scarborough (Ontario), ITP Nelson (1998a).\*

\_\_\_\_\_ « The 1997 Alberta Graduate Survey: Labour Market and Educational Experiences of 1994 University Graduates: Executive Summary » (1998b). Disponible sur Internet : [www.ualberta.ca/~glowe/transition/swtrpt3.html](http://www.ualberta.ca/~glowe/transition/swtrpt3.html).\*

LANGFORD, John, Thea VAKIL et Evert A. LINDQUIST. *The Future of Work in the Public Sector: Tough Challenges and Practical Solutions – Report on the "Future of Work in the Public Sector" Conference, March 26-28 2000*. Sur Internet : [www.futurework.telus.com/proceedings.pdf](http://www.futurework.telus.com/proceedings.pdf).\*

LARETO, Richard. « HELP WANTED! Demographic Profiling: The Key to Recruiting, Retaining, and Re-inventing Your Work Force in the 21st Century », article publicitaire publié dans *In Focus*, (sans date). Disponible sur Internet : <http://www.canspeak.com/focusarc/old.htm>.\*

LAVER, Ross, Brenda BRANSWELL, John DEMONT, Danylo HAWALESHKA et Susan McCLELLAND. « The Best and Worst Jobs », article vedette dans *Maclean's*, le 31 mai 1999.\*

LEONARD, Bill. « Work/Life Benefits Become Key Weapon in 'War For Talent' », *HR Magazine*, 45 (8), le 27 août 2000, p. 27.

LIGHT, Paul C. « The Empty Government Talent Pool: The New Public Service Arrives », *The Brookings Review*, 18 (1), hiver 2000, p. 20 à 23.

LIN, Zhengxi, Janice YATES et Garnett PICOT. *The Entry and Exit Dynamics of Self-Employment in Canada*, Statistique Canada, Direction des études analytiques, série de documents de recherche n° 134 (1999a). Site Internet : [www.statcan.ca/cgi-bin/downpub/listpub\\_f.cgi?catno=11F0019MIF99134](http://www.statcan.ca/cgi-bin/downpub/listpub_f.cgi?catno=11F0019MIF99134).\*

\_\_\_\_\_ *Rising Self-Employment in the Midst of High Unemployment: An Empirical Analysis of Recent Developments in Canada*, Statistique Canada, Direction des études analytiques, série de documents de recherche n° 133 (1999b). Sur Internet : [http://www.statcan.ca/cgi-bin/downpub/listpub\\_f.cgi?catno=11F0019MIF99133](http://www.statcan.ca/cgi-bin/downpub/listpub_f.cgi?catno=11F0019MIF99133).\*

LIPSETT, Brenda, et Mark REESOR. *Flexible Work Arrangements: Evidence from the 1991 and 1995 Survey of Work Arrangements*, Direction générale de la recherche appliquée, Politiques stratégiques, Développement des ressources humaines Canada, juin 1997. Disponible sur Internet : <http://www.hrdc-drhc.gc.ca/arb/publications/research/r-97-10e.pdf>.\*

LOWE; Graham S., et Grant SCHELLENBERG. *What's a Good Job? The Importance of Employment Relationships*, étude n° W|05 des RCRPP, Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques, 2001. Disponible sur Internet : [http://www.cprn.org/docs/work/wgj\\_e.pdf](http://www.cprn.org/docs/work/wgj_e.pdf).\*

LOWE, Graham S. « Job Quality: The Key to Attracting, Developing and Retaining Workers of All Ages », discours-programme prononcé dans le cadre de la Conférence nationale de formation de l'AIGP-Canada, Fredericton (Nouveau-Brunswick), le 16 mai 2001 (2001a). Disponible sur Internet : [http://www.cprn.org/work/files/pzjqk\\_e.pdf](http://www.cprn.org/work/files/pzjqk_e.pdf).\*

\_\_\_\_\_ « Quality of Work – Quality of Life », discours-programme prononcé à l'occasion de la conférence sur l'équilibre travail-vie et les stratégies de mieux-être des employés, tenue à Edmonton, le 14 mai 2001 (2000b). Disponible sur Internet : [http://www.cprn.org/work/files/pzqwq\\_e.pdf](http://www.cprn.org/work/files/pzqwq_e.pdf).\*

\_\_\_\_\_ « The Quality of Work », exposé présenté à l'occasion du 27<sup>e</sup> Colloque national touchant le développement de carrière (CONAT), le 21 janvier 2001 (2000c). Disponible sur Internet : [http://www.cprn.org/work/files/pzqwn\\_e.pdf](http://www.cprn.org/work/files/pzqwn_e.pdf).\*

\_\_\_\_\_ *The Quality of Work: A People-Centred Agenda*, Don Mills (Ontario), Oxford University Press (2000a).\*

\_\_\_\_\_ « The Quality of Work: Why it Matters for Workers and Employers », exposé présenté à l'occasion de la conférence « The Bottom Line: The Impact of Mental Illness in the Workplace and Community », tenue le 20 octobre 2000 (2000b). Disponible sur Internet : [http://www.cprn.org/work/files/pzwmw\\_e.pdf](http://www.cprn.org/work/files/pzwmw_e.pdf).\*

\_\_\_\_\_ « Work Quality as the Weak Link in the 'New' Economy », discours prononcé à l'occasion de l'Athabasca University Tutors' Conference, le 14 octobre 2000 (2000c). Disponible sur Internet : [http://www.cprn.org/work/files/pzwwq\\_e.pdf](http://www.cprn.org/work/files/pzwwq_e.pdf).\*

\_\_\_\_\_ « Will Today's Youth Find "Quality Work"? », exposé présenté à l'occasion de la conférence internationale « School-Work Transitions 2000 », le 1<sup>er</sup> mai 2000, Toronto (2000d). Disponible sur Internet : <http://www.cprn.org/work/files/pzwtw.pdf>.\*

\_\_\_\_\_ « The Challenges of Becoming 'the Employer of Choice' for Young Workers », exposé présenté à l'occasion de la conférence « Future of Work in the Public Sector », du 26 au 28 mars 2000 (2000e). Disponible sur Internet : <http://www.futurework.telus.com/presentations/GrahamLowe.ppt>.\*

\_\_\_\_\_ « Contingent Work: Trends, Benefits & Costs, Challenges », exposé présenté à l'occasion de la 37<sup>e</sup> conférence annuelle de la BC Human Resources Management Association, intitulée « Pathways to the Future », le 6 mai 1999. Disponible sur Internet : <http://www.cprn.org/work/files/pzcwt.pdf>.\*

\_\_\_\_\_ « L'avenir du travail : Implication pour les syndicats », *Relations industrielles*, 53 (2), 1998, p. 235 à 257.\*

\_\_\_\_\_ « Debating The Future of Work », *The Career Counsellor*, octobre 1996, p. 1 et 6.\*

MAIMAN, Janice. « Trends in Human Resources », *The CPA Journal*, 68 (10), octobre 1998, p. 34 à 39.

MANSER, Marilyn E., et Garnett PICOT. « Le travail indépendant au Canada et aux États-Unis », *L'emploi et le revenu en perspective*, 11 (3), automne 1999, p. 37 à 44.\*

MARSHALL, Katherine. « Les couples qui travaillent par postes », *L'emploi et le revenu en perspective*, 10 (3), automne 1998, p. 9 à 14.\*

\_\_\_\_\_ « Le partage de l'emploi », *L'emploi et le revenu en perspective*, 9 (2), été 1997, p. 6 à 10.\*

McCAMBRIDGE, Ruth. « Show Me the... Participation », *Nonprofit Quarterly*, vol. 7, février 2001, p. 18 à 23.

McLAUGHLIN, Thomas A. « Nonprofit Jobs Go Unfilled », *NonProfit Times*, vol. 13, novembre, p. 20 et 23.

MENDELSON, Michael, et Ken BATTLE. *Aboriginal People in Canada's Labour Market*, Caledon Institute of Social Policy, Ottawa, 1998.

MERRICK, Bill. « Time-Off Policy Prevents Abuse », *Credit Union Magazine*, 66 (9), septembre (2000a), p. 62.

\_\_\_\_\_ « Staffing Shortages? Hire Your Friends », *Credit Union Magazine*, 66 (8), août (2000b). p. 18.

MITCHELL, Mark Andrew, et Robert ORWIG. « Generation X: How To Manage, Market, and Motivate Them », *Nonprofit World*, 16 (1), janvier-février 1998, p. 36 à 41.

NICHOLLS, Maureen. « Opportunities and Challenges: Public Sector Workplaces in Ten Years », exposé présenté à l'occasion de la conférence « Future of Work in the Public Sector », du 26 au 28 mars 2000. Disponible sur Internet : <http://www.futurework.telus.com/notes/Nichollskeynote.doc>.\*

NICHOLSON, Gilbert. « Get Your Benefit Ducks in a Row », *Workforce*, 79 (9), septembre 2000, p. 78 à 84.

*NonProfit Times*, « Nonprofits Bracing for Some Tough Economic Waters », *The NonProfit Times Financial Management Edition*, le 15 février 2001.

\_\_\_\_\_ « Seven Easy Ways to Get into Legal Trouble », *Nonprofit World*, 18 (6), novembre-décembre 2000, p. 9.

*Nonprofit World*, « It's Now Even Easier for Your Employees to Sue You », *Nonprofit World* 16 (6), novembre-décembre (1998a), p. 8.

\_\_\_\_\_ « More Nonprofits Are Using Innovative Compensation Plans », *Nonprofit World*, 16 (4), juillet-août (1998b), p. 55

\_\_\_\_\_ « More Than Half of Employers Are Being Sued », *Nonprofit World*, 16 (2), mars-avril (1998c), p. 10.

*Not-for-Profit Advisor*, « Tomorrow's Workforce Today » (2000), *Not-for-Profit Advisor*, hiver 2000-2001.

NOREAU, Nathalie. « Absence du travail et compensation », *L'emploi et le revenu en perspective*, 8 (3), automne 1996, p. 17 à 23.\*

PAQUETTE, Jerry. « Scolarité et Revenu », *Options politiques*, juillet-août 1997. Disponible sur Internet : [www.irp.org/po/archive/jul97/paquette.pdf](http://www.irp.org/po/archive/jul97/paquette.pdf).\*

PARMENTER, Eric M. « Play to Your Strengths: Using Outsourcing to Manage Human Resources », *Nonprofit World*, 17 (1), janvier-février 1999, p. 38 à 42.

PECAUT, David. « A New Employment Contract for Canadian Youth », *Options politiques*, juillet-août 1997. Disponible sur Internet : [www.irp.org/po/archive/jul97/pecaut.pdf](http://www.irp.org/po/archive/jul97/pecaut.pdf).\*

PÉRUSSE, Dominique. « Travailler chez soi », *L'emploi et le revenu en perspective*, 10 (2), été 1998, p. 16 à 23.\*

PICOT, Garnett, et Andrew HEISZ. *Le marché du travail canadien des années 1990*, Statistique Canada, Direction des études analytiques, série de recherches n° 155, mars 2001. Disponible sur Internet : [www.statcan.ca/cgi-bin/downpub/listpub\\_f.cgi?catno=11F0019MIF00148](http://www.statcan.ca/cgi-bin/downpub/listpub_f.cgi?catno=11F0019MIF00148).\*

PICOT, Garnett, Andrew HEISZ et A. NAKAMURA. *Job Tenure, Worker Mobility and the Youth Labour Market During the 1990s*, Statistique Canada, Direction des études analytiques, série de recherche n° 148, avril 2000. Sur Internet : [http://www.statcan.ca/cgi-bin/downpub/listpub\\_f.cgi?catno=11F0019MIF01155](http://www.statcan.ca/cgi-bin/downpub/listpub_f.cgi?catno=11F0019MIF01155).\*

POPE, Tom. « Nonprofits are Fighting Absenteeism », *NonProfit Times*, vol. 14, février 2000, p. 1, 44 et 45.

PRESSE CANADIENNE. « Small Businesses Cite Shortage of Qualified Labour as Serious Problem: Survey », le 21 février 2001. Sur Internet : [www.canoe.ca/MoneyBusiness/feb21\\_smallbizlabour-cp.html](http://www.canoe.ca/MoneyBusiness/feb21_smallbizlabour-cp.html).

PRP. « Understanding the "Nexus Generation" Learning Forum for Senior Executives », le 29 juin 1999, Toronto, Projet de recherche sur les politiques. Disponible sur Internet : <http://policyresearch.schoolnet.ca/keydocs/nexus/report-e.htm> \*

PUBLIC TASK FORCE ON BALANCING WORK AND FAMILY. *Balancing Work and Family: Public Task Force Report*, 1999. Disponible sur Internet : <http://www.labour.gov.sk.ca/family/taskforcereport/Default.htm>.

RAIMY, Eric. « Coming of Age », *Human Resource Executive*, 2000. Disponible sur Internet : [www.webtrack.net/wtprojects/hre/cover.htm](http://www.webtrack.net/wtprojects/hre/cover.htm).

RASMUSSEN, Erika. « Halting the Employee Exodus », *Sales and Marketing Management*, 152 (1), janvier 2000, p 13.

RBC GROUPE FINANCIER. *Attirer et fidéliser des employés : Qui sont les jeunes talents canadiens*, 2001. Disponible sur Internet : [http://www.banqueroyale.com/carieres/workressurv/att\\_ret.html](http://www.banqueroyale.com/carieres/workressurv/att_ret.html).

\_\_\_\_\_. *Prêt ou non*, 2000. Sur Internet : <http://www.banqueroyale.com/carieres/workressurv/ron1.html>.

\_\_\_\_\_. *Horaires adaptés : Étude d'impact, un rapport spécial du Groupe Financier Banque Royale, Points saillants du sondage*, 1998. Disponible sur Internet : [http://www.banqueroyale.com/carieres/workressurv/flexible\\_work.html](http://www.banqueroyale.com/carieres/workressurv/flexible_work.html).

RICE, Maureen. « Age of the Flex Exec », *Management Today*, août 2000, p. 46 à 52.

ROCHON, Charles Philippe (éd.). *Les dispositions favorisant la conciliation travail-famille dans les conventions collectives au Canada*, Développement des ressources humaines Canada, Programme du Travail, 2000. Disponible sur Internet : [http://labour.hrhc-drhc.gc.ca/pdf/pdf\\_f/workfamily\\_fr.pdf](http://labour.hrhc-drhc.gc.ca/pdf/pdf_f/workfamily_fr.pdf).\*

ROSENTHAL, Carolyn J. *The Changing Contexts of Family Care in Canada*, document de recherche n° 4 du Independence and Economic Security of the Older Population Program (IESOP), janvier 1997, Université McMaster. Disponible sur Internet : [http://socserv2.mcmaster.ca/~iesop/papers/iesop\\_10.bin](http://socserv2.mcmaster.ca/~iesop/papers/iesop_10.bin).

\_\_\_\_\_, Anne MARTIN-MATTHEWS et Sarah H. MATTHEWS. (1996). *Caught in the Middle? Occupancy in Multiple Roles and Help to Parents in a National Probability Sample of Canadian Adults*, document de recherche n° 4 du Independence and Economic Security of the Older Population Program (IESOP), septembre 1996, Université McMaster. Disponible sur Internet : [http://socserv2.mcmaster.ca/~iesop/papers/iesop\\_04.bin](http://socserv2.mcmaster.ca/~iesop/papers/iesop_04.bin).\*

SCHETAGNE, Sylvain. *Construire un pont entre les générations au travail* (Ottawa, Columbia Foundation et le Conseil canadien de développement social, le 30 août 2001). Disponible sur Internet : <http://www.ccsd.ca/français/pubs/2001/bridges/bbfre.pdf>.

*Security*, « Attracting Qualified Personnel in Times of Full Employment », *Security*, 37 (1), janvier 2000, p. 55.

SEIDEMAN, Tony. « Surviving The Labor Crunch: Tips and Tactics for Getting and Keeping a Profitable Workforce », *Franchising World*, 32 (4), juillet-août 2000, p. 10 à 14.

SEWARD, Shirley. « Management and Labour Views on a Healthy Workplace and Workplace Performance », exposé présenté à l'occasion du North American Leadership Summit, le 13 octobre 2000, Centre syndical et patronal du Canada. Disponible sur Internet : [http://www.clbc.ca/engdocs/articles/\\*](http://www.clbc.ca/engdocs/articles/*)

*Shared Vision*, « Values Shift the Workplace », une critique/résumé du livre *Shared Vision*, par John Izzo et Pam Withers, Vancouver, novembre 2000. Disponible sur Internet : <http://www.shared-vision.com/y00m11/story01.html>.

SHIELDS, Margot. « Les longues heures de travail et la santé », *L'emploi et le revenu en perspective*, 12 (1), printemps 2000, p. 49 à 56.\*

SHORE, Rima. « Ahead of the Curve: Why America's Leading Employers Are Addressing the Needs of New and Expectant Parents – Executive Summary », Families and Work Institute, New York, 1998. Disponible sur Internet : <http://www.igc.apc.org/fwi/pubs/curve.pdf>.

SHRM. « More Companies Offering Flextime », résumé de *2001 Benefits Survey*, Society for Human Resource Management's (SHRM), 2001. Disponible sur Internet : [www.mhaservicecorp.com/pss/ss\\_newsletters/june2001ss.htm](http://www.mhaservicecorp.com/pss/ss_newsletters/june2001ss.htm).

SINCLAIR, Matthew. « NPO leadership a revolving door », *NonProfit Times*, vol. 15, février 2001, p. 1, 6, 8 et 10.

SLADEK, Carol M. « Work/Life: It's All About Time », *Benefits Quarterly*, 15 (2), deuxième trimestre, 1999, p. 7 à 11.

SMITH, Jennifer L., et Susan SNIDER. *Relever le défi : Recruter la prochaine génération de diplômés universitaires pour la fonction publique*, (Ottawa, Commission de la fonction publique du Canada, Centre de recherche sur la gestion publique du Forum des politiques publiques du Canada), 1998.\*

SOLOMON, Charlene Marmer. « The Creative Approach to Staffing », *Workforce*, 79 (8), août 2000, p. 76 à 80.

SPINKS, Nora. « Le continuum de la conciliation travail-vie », *Work-Life Harmony Enterprises*, 2000. Disponible sur Internet : <http://labour-travail.hrdc-drhc.gc.ca/travailvie/wlcontinuum-fr.cfm>.\*

STATISTIQUE CANADA. « Frais de scolarité à l'université, 2001/2002 », *Le Quotidien*, le 27 août 2001.\*

\_\_\_\_\_ « Enquête sur la population active, juillet 2001 », *Le Quotidien*, le 10 août (2001a).\*

\_\_\_\_\_ « Santé et enjeu des sexes : l'écart homme-femme », *Le Quotidien*, le 26 avril 2001 (2001b).\*

\_\_\_\_\_ « Décès », *Le Quotidien*, le 23 mai 2001 (2001c).\*

\_\_\_\_\_ « Projections démographiques pour les années 2001, 2006, 2011, 2016, 2021 et 2026, au 1<sup>er</sup> juillet » (2001d). Disponible sur Internet : <http://www.statcan.ca/Daily/Francais/010313/9010313a.htm>.\*

\_\_\_\_\_ « Guide de consultation du recensement de 2001 : Activités sur le marché du travail — Nouvelles tendances » (2001e).\*

\_\_\_\_\_ « Travailler à temps partiel par choix », *Le Quotidien*, le 24 novembre (2000a).\*

\_\_\_\_\_ « Frais de scolarité à l'université 2000/2001 », *Le Quotidien*, le 28 août 2000 (2000b).\*

\_\_\_\_\_ « La population d'âge actif, selon les diplômes », *Bulletin d'analyse en innovation*, 2 (2), mai (2000b), p. 10 à 12. Sur Internet : [http://www.statcan.ca/francais/indepth/88-003/feature/iaais2000002002s0a\\_f.pdf](http://www.statcan.ca/francais/indepth/88-003/feature/iaais2000002002s0a_f.pdf).\*

\_\_\_\_\_ « Enquête sociale générale : Emploi du temps », *Le Quotidien*, le 9 novembre 1999 (1999a).\*

\_\_\_\_\_ « Soins aux personnes âgées au Canada », *Le Quotidien*, le 2 novembre 1999 (1999b).\*

\_\_\_\_\_ « Un portait des aînés au Canada », *Le Quotidien*, le 1<sup>er</sup> octobre 1999 (1999c).\*

\_\_\_\_\_ « Partage de l'emploi, 1995 », *Le Quotidien*, le 9 juin 1997 (1997).\*

SUNTER, Deborah. « Démographie et marché du travail », *L'emploi et le revenu en perspective – l'édition en ligne*, 2 (2), février 2001, p. 5 à 16.\*

\_\_\_\_\_, et Geoff BOWLBY. « L'activité sur le marché du travail dans les années 1990 », *L'emploi et le revenu en perspective*, 10 (3), automne 1998, p. 15 à 21.\*

SUSSMAN, Deborah. « Cumuler des emplois, une habitude bien ancrée », *L'emploi et le revenu en perspective*, 10 (2), été 1998, p. 24 à 31.\*

THE ECONOMIST. « Angst on Campus », *The Economist*, 356 (8179), le 15 août 2000, p. 37.

THE MANAGEMENT CENTER. « Forty and One Ways to Retain Employees », *The Management Center Quarterly*, été 2000. Sur Internet : [www.tmccenter.org/quarterly/retain\\_7.html](http://www.tmccenter.org/quarterly/retain_7.html).

THOMAS, Jay C. « Flexible Work Arrangements: Managing the Work-Family Boundary », *Personnel Psychology*, 53 (2), été 2000, p. 478 à 481.

TOMBARI, Norma, et Nora SPINKS. « The Work/Family Interface at Royal Bank Financial Group: Successful Solutions – A Retrospective Look at Lessons Learned », *Women in Management Review*, 14 (5), 1999, p. 186 à 193. Disponible sur Internet : <http://www.emeraldinsight.com/pdfs/200014.pdf>

van VLAENDEREN, Heidi, et Brian H. KLEINER. « Your Duty to Investigate Workplace Complaints », *Nonprofit World*, 19 (3), mai-juin 2001, p. 34 à 36.

VENNE, Rosemary A. « Population Aging in Canada and Japan: Implications for Labour Force and Career Patterns », *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18 (1), mars 2001, p. 40 à 49.\*

VERESPEJ, Michael A. « Flexible Schedules Benefit All », *Industry Week*, 249 (13), le 21 août 2000, p. 25.

WALSH, Mark. « L'exercice d'un emploi après 65 ans », *L'emploi et le revenu en perspective*, 11 (2), automne 1999, p. 16 à 20.\*



WELLNER, Alison Stein. « The End of Leisure? », *American Demographics*, 22 (7), juillet 2000, p. 50 à 56.

WOODRUFFE, Charles. « Becoming an Employer of Choice: The New HR Imperative », *Training Journal*, juillet 2001.

ZAK, Susannah Figura. « Human Capital: The Missing Link », *Government Executive*, 32 (3), mars 2000, p. 22 à 26.

ZUZANEK, Jiri. « Le temps consacré aux enfants : est-ce assez ou trop peu? », *Isuma*, 2 (2), été 2001. Disponible sur Internet : [http://www.isuma.net/v02n02/zuzanek/zuzanek\\_f.shtml](http://www.isuma.net/v02n02/zuzanek/zuzanek_f.shtml).\*