



Coalition for Pay Equity
Coalition pour l'équité salariale
New Brunswick • Nouveau-Brunswick



Notre travail compte :

La réalité du travail dans le secteur communautaire sans but lucratif



2026

© Coalition pour l'équité salariale du Nouveau-Brunswick, inc.

ISBN : 978-1-988868-45-5

Recherche et rédaction

Cecilia Pérez Plancarte

Pan Yao

Comité éditorial

Johanne Perron



Coalition for Pay Equity

Coalition pour l'équité salariale

New Brunswick • Nouveau-Brunswick

Coalition pour l'équité salariale du Nouveau-Brunswick, inc.

412-236, rue St. George, Moncton (Nouveau-Brunswick) E1C 1W1

+ 1 (506) 855-0002

Remerciements

Nous tenons à remercier les personnes sans qui cette étude aurait été impossible, y compris :

- Femmes et Égalité des genres Canada, pour leur soutien financier
- Les membres du Comité consultatif du secteur pour leurs conseils, leur expertise et leur collaboration :
 - Andrée-Anne Leblanc (Regroupement féministe du Nouveau-Brunswick)
 - Debbie McInnis (Centraide de la région du Grand-Moncton et du Sud-Est du Nouveau-Brunswick)
 - Haley Flaro (Capacité Nouveau-Brunswick)
 - José Poirier (Conseil multiculturel du Nouveau-Brunswick)
 - Martine Haché (Centre de bénévolat de la Péninsule Acadienne)
 - Maureen Levangie (Domestic Violence Association of New Brunswick)
 - Michèle Nadeau (YWCA)
 - Randy Hatfield (Human Development Council)
 - Valerie Roy-Lang (Réseau des services pour des victimes de violence du Nouveau-Brunswick)
- Les membres du Comité d'évaluation pour leur participation à cette étude et à son évaluation : Elda Savoie, Isabel Lanteigne, Lise Savoie et Catherine Maclsaac de l'Université de Moncton
- Pamela Uppal, de l'Ontario Nonprofit Network, pour ses conseils et son travail sur la promotion du travail décent dans les organismes sans but lucratif
- Toutes les personnes salariées du secteur communautaire sans but lucratif qui nous ont raconté leur expérience

Résumé

Le secteur communautaire sans but lucratif (le secteur) est un pilier central de l'écosystème du soutien social au Nouveau-Brunswick. Il apporte une contribution importante à l'économie de la province et regroupe des organismes qui :

- soutiennent la population vulnérable par l'offre de services sociaux;
- proposent des programmes et services communautaires;
- militent pour l'équité et la justice sociale.

Des banques alimentaires aux maisons de transition pour victimes de violence, en passant par les organismes d'aide à l'immigration et les organismes de services aux personnes en situation de handicap, le secteur appuie les personnes dans tous les stades de leur vie.

Malgré l'immense valeur de son travail, la main-d'œuvre du secteur fait face à plusieurs obstacles qui minent sa capacité à soutenir adéquatement les communautés. Le sous-financement chronique et la précarité des emplois comptent parmi les problèmes les plus courants.

Comme les femmes représentent 66 % de la main-d'œuvre du secteur, le sous-financement chronique et les conditions précaires sont indissociables de la sous-valorisation genrée du travail de soins. Pour comprendre les difficultés que doit surmonter le personnel et trouver les solutions convenables, il est donc essentiel d'adopter une approche basée sur le genre.

C'est dans ce contexte que la Coalition pour l'équité salariale du Nouveau-Brunswick (la Coalition) a élaboré le projet *Notre travail compte* et mis sur pied un Comité consultatif du secteur. Dans le cadre du projet, l'étude présentée dans le présent rapport a rassemblé des membres du personnel du secteur communautaire sans but

lucratif pour échanger sur leurs expériences, apprendre les uns des autres et trouver des solutions pour construire un secteur plus équitable.

Grâce aux cercles d'apprentissage et à un sondage distribué à l'échelle provinciale, plus de 290 membres du personnel représentant 50 organismes et divers horizons ont répertorié cinq grands défis qu'affronte la main-d'œuvre du secteur.

1. Le travail est sous-payé.

En dépit de l'importance cruciale de ce genre de travail, le secteur offre à son personnel de faibles salaires et peu d'avantages et de protection. Pourtant, le travail n'est pas facile. Il s'accompagne de responsabilités qui influent sur le bien-être d'autrui, exige de bonnes compétences et connaissances, et nécessite des efforts tant intellectuels et émotionnels que physiques. Par ailleurs, il existe dans le secteur des inégalités salariales et une culture du silence autour des salaires qui empêchent le personnel de faire valoir ses droits.

2. Les conditions de travail sont précaires.

Les personnes qui travaillent dans le secteur ont à cœur le bien-être de leur communauté, mais la précarité des emplois contribue au roulement du personnel. Les contrats sont souvent à court terme ou à temps partiel, ce qui limite les possibilités d'avancement. La pression et les attentes sont constantes : il faut remplir la mission. Il faut donc accepter des horaires irréguliers et même du travail non rémunéré lorsqu'il manque de personnel ou que l'organisme dispose d'un budget limité. L'épuisement professionnel n'est donc pas rare et perpétue le roulement de personnel. Certaines personnes salariées sont victimes de discrimination, de harcèlement et de violence de la part de la clientèle, de collègues ou de la direction, mais les organismes n'ont

pas toujours mis en place des lignes directrices ou des processus pour protéger leur personnel.

3. Une dynamique de genre exacerbe les problèmes.

Comme les femmes sont majoritaires dans le secteur, leur travail est fréquemment sous-évalué, ce qui se traduit par un bas salaire, peu de valorisation et une charge émotionnelle et intellectuelle qui n'est pas reconnue. Les disparités salariales, les attentes fondées sur le genre et les grandes responsabilités qu'assument les femmes sans être suffisamment rémunérées sont monnaie courante dans le secteur.

4. Le financement est inadéquat et instable.

Le financement de la plupart des organismes communautaires provient de trois sources :

- les frais d'adhésion et les dons,
- le gouvernement provincial,
- le gouvernement fédéral.

Le financement des gouvernements est souvent, pour ne pas dire toujours, à court terme, restrictif et imprévisible. Il ne couvre presque jamais un salaire de subsistance, et dans certains cas, il n'en tient même pas compte. Le calendrier du financement gouvernemental ne concorde pas toujours avec les besoins des organismes, et les subventions dépendent souvent de la volonté ou des priorités politiques. À l'occasion, les dons pallient l'instabilité du financement, mais la collecte de fonds empiète sur le temps consacré à la mission de l'organisme et devient une tâche sans fin. Ainsi, l'instabilité des organismes se perpétue, limitant les ressources pour payer adéquatement la main-d'œuvre qui assure la prestation des services essentiels.

5. Les personnes salariées ont leur communauté à cœur.

Pourquoi les personnes salariées ne quittent-elles pas le secteur? Parce qu'elles aiment aider les autres, apporter des changements positifs et tisser des liens étroits au travail. Elles éprouvent de la satisfaction face à l'impact direct de leur travail et lorsqu'elles voient les personnes qu'elles aident s'épanouir, gagner en confiance ou renouer avec les soutiens communautaires.

Si elles se sentent utiles, les personnes salariées savent cependant qu'aimer leur travail ne devrait pas nécessiter de sacrifier un salaire de subsistance ni des conditions de travail décentes.

Ces obstacles ne relèvent pas du hasard.

Ils font partie d'un cycle où ce genre de travail est sous-valorisé et où :

- le travail n'est pas considéré comme une vraie profession, mais une forme de bénévolat;
- la prestation de services essentiels repose sur des emplois mal payés et précaires;
- les stéréotypes genrés qui caractérisent le travail de soins comme « l'affaire des femmes » sont renforcés;
- le financement est inadéquat et de courte durée.

Le personnel du secteur réclame la coordination de solutions.

Pour résoudre les problèmes systémiques, le personnel du secteur recommande d'apporter des changements à tous les niveaux.

Niveau organisationnel

- Accorder la priorité au bien-être du personnel afin qu'il puisse adéquatement soutenir les communautés
- Établir un régime de rémunération transparent et équitable
- Adopter des politiques d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI)
- Offrir des séances de formation et de perfectionnement professionnel

Niveau sectoriel

- Améliorer la coordination dans le secteur et parler d'une seule voix
- Offrir des avantages sociaux à l'échelle du secteur

Niveau gouvernemental

- Assurer un financement stable et pérenne.

Ces changements nécessiteront l'engagement des organismes, une action collective, des politiques publiques favorables et un investissement à long terme du gouvernement.

Une province prospère, pérenne et flexible reconnaît la valeur du travail accompli dans le secteur communautaire sans but lucratif, où les femmes sont majoritaires. Les personnes qui soutiennent nos collectivités jour après jour méritent la stabilité, le respect et une rémunération équitable.

Table des matières

Remerciements	III
Résumé	IV
Table des matières	IX
Introduction	1
1 Méthodologie et méthodes	3
1.1 Cercles d'apprentissage	3
1.2 Sondage	5
1.3 Analyse	6
1.4 Données sur l'emploi et caractéristiques démographiques des personnes participantes	8
1.5 Limites	9
2 Constats	10
2.1 Rémunération	10
2.1.1 Salaires faibles	10
2.1.2 Inégalités et transparence salariales	14
2.1.3 Peu d'avantages sociaux	15
2.2 Conditions de travail	17
2.2.1 Précarité d'emploi et possibilités d'avancement limitées	17
2.2.2 Pression, épuisement et roulement de personnel	18
2.2.3 Travail non payé et heures supplémentaires	19
2.2.4 Discrimination, harcèlement et violence	21
2.2.5 Gouvernance	23
2.3 Dynamique de genre	25
2.4 Financement	26

2.5	Motivation à travailler dans le secteur.....	28
3	Discussion.....	30
4	Recommandations du secteur.....	33
4.1	Niveau organisationnel.....	33
4.1.1	Privilégier le bien-être du personnel pour qu’il puisse assurer un soutien adéquat aux communautés	33
4.1.2	Élaborer des pratiques de rémunération concrètes et équitables	34
4.1.3	Adopter une politique d’équité, de diversité et d’inclusion (EDI).....	34
4.1.4	Offrir de la formation et du perfectionnement professionnel	35
4.2	Niveau sectoriel.....	35
4.2.1	Renforcer la coordination et la voix collective	35
4.2.2	Offrir un programme d’avantages sociaux dans le secteur	35
4.3	Niveau gouvernemental.....	36
4.3.1	Garantir la stabilité et la pérennité du financement	36
	Conclusion.....	37
	Annexe A : Questions des cercles d’apprentissage.....	38
	Annexe B : Questions du sondage.....	40

Introduction

Les organismes sans but lucratif (OSBL) communautaires sont des piliers centraux de l'écosystème de soutien social au Nouveau-Brunswick. Ils assurent les services et les programmes essentiels à la population et abordent les questions déterminantes : la santé mentale, la pauvreté, la précarité du logement, le manque d'accès aux services de mobilité, la violence familiale, la santé environnementale, le bien-être des familles et la justice sociale. Ils constituent également un pilier indispensable de l'économie provinciale. En 2023, ces organisations ont contribué pour 547 millions au PIB¹ de la province et employé environ 12 000 emplois².

Même si elle revêt une grande importance pour nos communautés, la main-d'œuvre du secteur est confrontée à des obstacles qui nuisent à sa capacité à fournir les services essentiels. Comme c'est souvent le cas dans les secteurs à prédominance féminine³, les salaires sont bas et les conditions de travail, précaires. En effet, en 2021, le salaire moyen dans le secteur s'élevait à 33 772 \$, nettement inférieur à la moyenne provinciale de 53 102 \$.⁴ Il existe cependant peu de documentation sur les

66 %
de la
main-d'œuvre
sont des femmes

¹ Statistique Canada. [Tableau 36-10-0616-01 Produit intérieur brut \(PIB\) des institutions sans but lucratif pas sous-secteur \(x 1,000,000\)](#)

² Statistique Canada. [Tableau 36-10-0617-01 Emploi dans les institutions sans but lucratif par sous-secteur \(x 1,000\)](#)

³ Statistique Canada. [Tableau 36-10-0651-01 Les emplois dans le secteur des organismes sans but lucratif par caractéristique démographique](#)

⁴ Statistique Canada. [Tableau 36-10-0650-01 Les emplois dans le secteur des organismes sans but lucratif par type de travailleur](#)

expériences et les obstacles auxquels le personnel de ce secteur est confronté au Nouveau-Brunswick.

Le projet *Notre travail compte* a pour but de corriger ces problèmes par la promotion de salaires équitables et de conditions de travail décentes dans le secteur. La présente étude, basée sur la méthode recherche-action participative (RAP) féministe, canalise les voix, les expériences et les connaissances du personnel⁵ du secteur pour mieux comprendre les barrières à un salaire et à des conditions de travail décentes, et porte une attention particulière à l'expérience des femmes et des minorités de genre.

Dans le cadre de cette étude, nous avons organisé en 2025 deux types d'activités pour encourager la participation du secteur communautaire sans but lucratif, soit une série de cercles d'apprentissage et un sondage. Le présent rapport reflète ce que plus de 200 membres du personnel nous ont communiqué – leurs points de vue, leurs expériences et leurs opinions.

Nous avons classé leurs propos en cinq thèmes : rémunération, motivation, conditions de travail, dynamique de genre et financement.

Nous terminons par les principales recommandations formulées par les personnes participantes pour surmonter les barrières systémiques enracinées dans le secteur et bâtir ensemble un secteur fort et équitable.

Statistique Canada. [Tableau 14-10-0417-01 Salaire des employés selon la profession, données annuelles](#)

⁵ Dans le présent rapport, le terme personnel désigne tout membre du personnel dans un organisme communautaire sans but lucratif, y compris les cadres. Au besoin, les postes particuliers sont nommés : personnel de première ligne, cadre intermédiaire ou cadre supérieur.

1 Méthodologie et méthodes

Au début du projet, nous avons mis sur pied un comité consultatif composé de neuf porte-parole d'OSBL communautaires, locaux, régionaux et provinciaux. Le comité a donné des conseils d'ordre général sur la conception et la mise en œuvre du projet et veillé à ce que les points de vue et les priorités du secteur soient respectés à toutes les étapes. Il a joué un rôle clé dans la mobilisation du personnel et s'est assuré que l'étude reflète fidèlement sa réalité au travail.

Nous avons utilisé des méthodes qualitatives et quantitatives pour recueillir les informations : cercles d'apprentissage comme entrevues des groupes de discussion et un sondage. Les activités se sont déroulées de la fin mars au mois de juillet 2025. Les cercles d'apprentissage ont mis l'accent sur les expériences personnelles et les histoires des personnes participantes, qui ont donné des exemples concrets de leur réalité au travail, tandis que les réponses au sondage ont confirmé les données chiffrées et le recensement statistique des obstacles.

1.1 Cercles d'apprentissage

Onze cercles d'apprentissage ont eu lieu à Moncton, Fredericton, Saint-Jean et Caraquet (et en séances Zoom) entre la fin mars et le début de mai 2025.

Les cercles d'apprentissage sont ainsi nommés pour mettre en évidence leur but, à savoir faciliter les échanges transformateurs où les personnes participantes peuvent se soutenir les unes les autres et apprendre de l'expérience des autres. Ils ont été adaptés d'une initiative semblable organisée par l'Ontario Nonprofit Network en 2018.

Le comité consultatif du secteur et les organismes membres ont aidé à recruter des membres du personnel d'OSBL dans leurs réseaux. Toute personne s'identifiant

comme une femme ou un membre d'une minorité de genre qui occupe un emploi dans le secteur était la bienvenue.

En tout, 53 personnes y ont participé : 24 cadres au cours de 6 séances, et 29 membres du personnel de première ligne au cours de 5 séances. Pour encourager les discussions sans jugement, le personnel de première ligne et les cadres supérieurs n'ont pas assisté aux mêmes séances. Les personnes participantes représentaient 33 organismes de services sociaux, de soins et de justice sociale. Les cercles se sont déroulés dans les deux langues officielles, 5 en français et 6 en anglais.

Pour stimuler le dialogue, les animatrices ont posé des questions ouvertes, utilisé des méthodes incitatives et sollicité les opinions. L'ambiance était intentionnellement chaleureuse afin de favoriser les récits tout en offrant une flexibilité pour explorer les questions en profondeur. Par conséquent, l'importance accordée à certains points et le temps passé à en discuter ont fluctué d'une séance à l'autre. On peut consulter les questions à l'Annexe A.

Les séances n'ont pas été enregistrées. Avant de commencer, les personnes participantes ont signé une formule de consentement pour assurer la confidentialité, et le personnel de première ligne a pu réclamer des honoraires. La coordonnatrice du développement communautaire a animé les séances, et deux membres du personnel de la Coalition ont pris des notes. Toutes ont reçu une trousse contenant du matériel promotionnel de la Coalition et une liste de ressources en santé mentale. À la fin de chaque séance, les personnes participantes ont évalué leur cercle d'apprentissage et leur expérience pour déterminer si les activités avaient atteint les objectifs fixés.

Les cercles d'apprentissage ont donné une excellente occasion de mieux comprendre les réalités du secteur dans les différentes régions et types d'organismes. Ils ont également favorisé les liens entre des personnes qui ont rarement l'occasion

de se rencontrer. Conçus comme espaces de dialogue, de réflexion et d'apprentissage, ils encourageaient les personnes participantes à parler de leur expérience de tous les jours, à recenser les problèmes et à trouver des solutions éventuelles.

1.2 Sondage

Le sondage était disponible en ligne sur Google Forms dans les deux langues officielles entre le 23 juin et le 24 juillet 2025. Toute personne de tout genre qui travaillait ou avait travaillé récemment dans un OSBL communautaire pouvait le remplir. Il s'agissait de prendre une dizaine de minutes pour répondre à 35 questions à choix multiples et remplir une section facultative pour y proposer des recommandations sur les salaires et améliorer les conditions de travail. Tous ceux et celles qui l'ont rempli devaient lire et signer une formule de consentement autorisant la collecte de données.

Le sondage comportait trois sections. La première consistait à collecter les données sociodémographiques sur les personnes participantes et leur organisme. La deuxième portait sur les salaires, les avantages sociaux et leurs expériences au travail, y compris la discrimination, le harcèlement, la violence et les politiques de ressources humaines visant à résoudre ces problèmes. La troisième s'adressait spécifiquement aux cadres supérieurs et traitait de financement, de gestion des ressources humaines et des relations avec les conseils d'administration. Le sondage, une adaptation d'un outil utilisé par l'Ontario Nonprofit Network, a été peaufiné pour inclure les constats préliminaires tirés des cercles d'apprentissage. On peut consulter le sondage à l'Annexe B.

Les réseaux des membres du Comité consultatif du secteur, les personnes participantes aux cercles d'apprentissage et les organismes membres de la Coalition ont fait la promotion du questionnaire par courriel. De plus, le personnel de la Coalition a consulté le site Web d'organismes pour recueillir leurs coordonnées et les inviter à remplir le questionnaire.

En tout et pour tout, 200 personnes ont répondu, et 198 sondages étaient complets et valides. Parmi ces personnes, on comptait 55 cadres supérieurs, qui ont rempli la troisième section et 142 qui occupaient d'autres postes. Plus de 100 personnes ont fait part de leurs observations et proposé des recommandations pour l'amélioration des salaires et des conditions de travail.

Comme les personnes participantes représentaient tous les genres, le questionnaire s'est avéré un complément aux cercles d'apprentissage, qui se concentraient sur les opinions des femmes et des minorités de genre. De ce fait, l'équipe a mieux saisi les conditions de travail dans le secteur. Ensemble, les deux méthodes ont dévoilé un meilleur portrait de la situation dans le secteur sans but lucratif et renforcé les données probantes pour apporter des solutions pratiques.

1.3 Analyse

Les notes prises durant les cercles d'apprentissage ont d'abord été classées selon les grands thèmes des questions ouvertes. Saisies dans Microsoft Excel, elles ont été segmentées, balisées et codées. Puis chaque code a été classé selon les thèmes et sous-thèmes traités dans les notes et la revue de la documentation.

Quant aux données du sondage, les réponses à la section d'observations ont été codées selon les mots-clés et alignées sur les thèmes répertoriés dans les cercles d'apprentissage. Les réponses à choix multiples ont été résumées par question et ont

fait l'objet d'une tabulation croisée selon le genre, l'identité minoritaire (immigrant, Autochtone, minorité visible, LGBTQ2S+, personnes en situation de handicap) et le poste de gestion (cadre intermédiaire ou direction générale).

L'analyse visait à répondre aux objectifs principaux de l'étude : attester méthodiquement les bas salaires et le peu d'avantages sociaux offerts dans le secteur; répertorier les inégalités, entre autres, la discrimination, le harcèlement et la violence; examiner l'application des politiques des ressources humaines; et décrire la crise de financement. L'analyse s'est articulée autour de quatre piliers : 1) les caractéristiques démographiques de la main-d'œuvre; 2) les salaires et les avantages sociaux; 3) les conditions de travail; 4) et le financement et les relations avec le gouvernement.

Les citations contenues dans le rapport sont tirées des réponses des personnes participantes aux cercles d'apprentissage et au questionnaire. Elles ont été anonymisées.

1.4 Données sur l'emploi et caractéristiques démographiques des personnes participantes

Tableau 1 Emploi et caractéristiques démographiques des participants

	Cercles d'apprentissage (53 personnes)	Questionnaire (198 personnes)
Âge	Inconnu	20 à 29 : 18 % (n=35) 30 à 39 : 27 % (n=53) 40 à 49 : 23 % (n=46) 50 et plus : 32 % (n=64) Moins de 20 : 1 % (n=1) Préfère ne pas répondre : 1 % (n=1)
Poste	Première ligne ou non-cadre : 55 % (n=29) Cadre intermédiaire ou supérieur : 45 % (n=24)	Première ligne ou non-cadre : 47 % (n=94) Personnel administratif : 8 % (n=16) Cadre intermédiaire : 19 % (n=37) Cadre supérieur : 26 % (n=51)
Identité de genre	Femme : 81 % (n=43) Non-binaire : 6 % (n=3) Inconnue : 13 % (n=7)	Femme : 82 % (n=163) Homme : 15 % (n=29) Non-binaire : 4 % (n=8)
Groupe minoritaire	LGBTQ2S+ : 13 % (n=7) Personne issue de l'immigration : 9 % (n=5) Minorité visible : 4 % (n=2) Autochtone : 2 % (n=1) Personne en situation de handicap : 8 % (n=4)	LGBTQ2S+ : 14 % (n=27) Personne issue de l'immigration : 10 % (n=20) Minorité visible : 4 % (n=7) Autochtone : 2 % (n=4) Personne en situation de handicap : 10 % (n=19)

	Inconnu : 79 % (n=42)	Aucune de ces réponses : 72 % (n=142)
Langue	Inconnue	Anglophone : 55 % (n=109) Francophone : 32 % (n=63) Bilingue : 7 % (n=14) Aucune de ces réponses : 2 % (n=3) Préfère ne pas répondre : 5 % (n=9)

1.5 Limites

Aux fins de cette recherche, le secteur communautaire sans but lucratif désigne les organismes qui offrent des services ou des programmes aux personnes vulnérables et ceux qui préconisent la justice sociale. En d'autres termes, la recherche n'a pas tenu compte des organismes et associations des sous-secteurs des sports, des arts et de la culture. On peut toutefois supposer que la réalité du personnel dans ces sous-secteurs est semblable à celle du secteur communautaire sans but lucratif. Il importe également de noter que les personnes participantes à l'étude ne sont peut-être pas représentatives de l'ensemble du secteur communautaire sans but lucratif.

2 Constats

Le but des consultations consistait à canaliser la voix des personnes salariées, surtout celle des femmes et des personnes dans la minorité de genre, pour analyser la précarité du secteur. Leur voix est à l'avant-plan de chacun des cinq thèmes établis selon nos constats : 1) la rémunération; 2) la motivation à travailler dans le secteur; 3) les conditions de travail; 4) la dynamique de genre; 5) et le financement.

2.1 Rémunération

Le personnel du secteur a répété haut et fort que la rémunération est insuffisante et inéquitable. Premièrement, compte tenu des responsabilités exigées, le salaire est nettement trop bas et ne subvient pas aux besoins de base des familles. Deuxièmement, peu d'organismes offrent un régime d'avantages sociaux. Plusieurs personnes ont dénoncé une inégalité salariale tenace, assise sur les rôles ou les identités et accentuée par une culture de silence entourant les salaires. Ces facteurs affaiblissent leur capacité à faire valoir leur droit à l'équité. Comme on le verra plus loin, le financement insuffisant et instable des OSBL exacerbe la crise et compromet leur capacité à offrir un régime de rémunération concurrentiel. En raison de ces conditions, le personnel se sent dévalorisé, et ce, malgré la nature essentielle de son travail.

2.1.1 Salaires faibles

*« J'ai fait des études postsecondaires et j'ai presque 20 ans d'expérience.
Pourtant mon fils, qui a fini son secondaire l'an passé, fait à peu près le même
salaire que moi. »*

– Travailleuse de première ligne

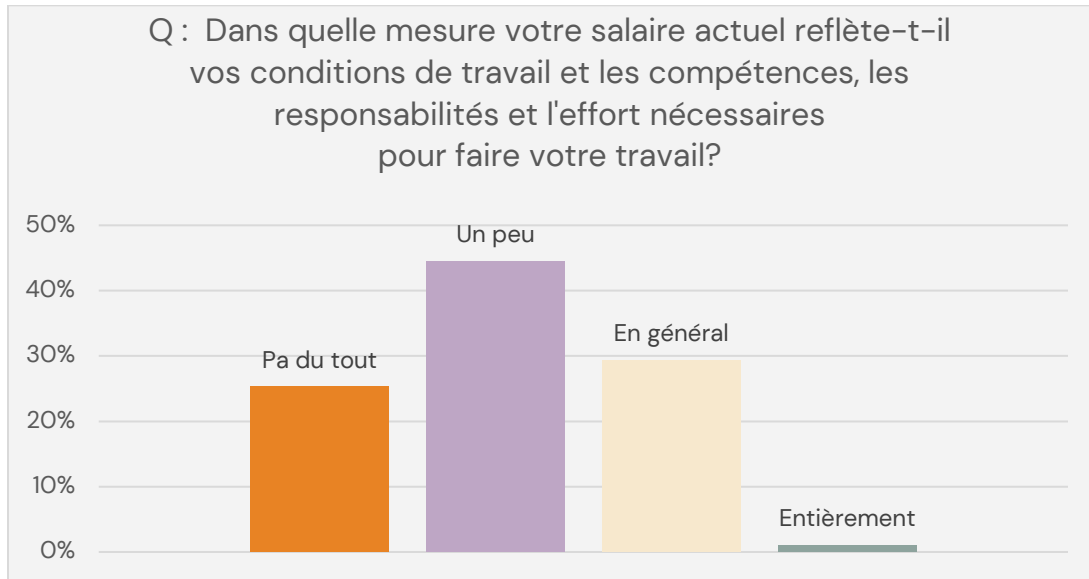
Les personnes participantes aux cercles d'apprentissage et au sondage s'inquiètent beaucoup des salaires offerts dans le secteur. Le sujet suivant est revenu sur le tapis dans plusieurs séances : l'écart important entre le salaire que gagnent les personnes salariées et les responsabilités, les compétences et les efforts nécessaires pour faire leur travail. Elles ont été nombreuses à souligner qu'en dépit de leurs qualifications, de leur formation, de conditions de travail difficiles et de charges de travail comparables à celles de postes au gouvernement, dans le secteur de l'éducation ou des soins de santé, leur salaire ne reflète aucunement leur réalité.

« Je ne connais personne qui accepterait de se faire frapper ou menacer à tout bout de champ pour 26 \$ l'heure. Les employées dans mon foyer en particulier risquent leur vie chaque jour et je pense que notre salaire devrait refléter ça. »

– Travailleuse de première ligne

Elles ont également été nombreuses à préciser que leur travail implique une charge émotionnelle et des responsabilités administratives et professionnelles complexes (prendre soin de personnes vulnérables, coordonner les services, gérer les crises, s'assurer que le réseau de soutien communautaire fonctionne efficacement) et pourtant, leur salaire ne reflète pas la lourdeur des tâches. La majorité pense que son salaire ne reflète pas fidèlement la réalité de son travail (25 % pas du tout; 44 % un peu). Seul 1 % des répondants ont indiqué le contraire.

Graphique 1 Sondage : réponses sur la pertinence des salaires



La majorité des personnes participantes aux cercles d'apprentissage et au sondage a indiqué que les salaires dans le secteur sont insuffisants pour subvenir à leurs besoins personnels et à ceux de leur famille. Seuls 3 % des personnes participantes au sondage ont mentionné que leur salaire répondait entièrement à leurs besoins de base. Les personnes participantes aux cercles ont souligné la gravité de la situation : elles sont nombreuses à cumuler un second emploi, à s'approvisionner aux banques alimentaires et à solliciter l'appui financier de leur famille ou de leur partenaire.

« Il est ironique que les personnes qui travaillent pour aider les pauvres vivent souvent elles-mêmes dans la pauvreté.

– Travailleuse de première ligne

Selon beaucoup de personnes, certains organismes ou établissements essaient de compenser les bas salaires par des horaires flexibles et une semaine de 4 jours. Ces arrangements sont appréciés d'une grande partie de la main-d'œuvre, surtout des

personnes en situation de handicap ou de celles qui prodiguent des soins. Ces mesures ont cependant des limites, particulièrement quand la charge de travail est lourde et les personnes salariées peinent à répondre à leurs besoins financiers fondamentaux.

Les bas salaires sont non seulement une question de finances, ils sont également une question de respect et de reconnaissance. Une participante à un cercle d'apprentissage a raconté que durant la pandémie, on s'attendait à ce que le personnel de première ligne soit présent et soutienne les collectivités, mais leur salaire n'a pas augmenté même si leurs responsabilités avaient pris de l'ampleur. Les personnes participantes à d'autres cercles ont abondé dans le même sens; elles ont décrit la frustration qu'elles ressentaient à faire un travail exigeant et chargé d'émotions, mais sans compensation financière adéquate.

Certaines personnes ont étudié les salaires ailleurs. Il leur a fallu se rendre à l'évidence. Les salaires ailleurs étaient plus élevés que ceux des postes de cadre dans le secteur sans but lucratif, et ce, même si la part de responsabilités y était plus faible. Ces inégalités sont décourageantes et amplifient la perception que le travail accompli pour le bien-être de la société est sous-estimé.

« Je vois beaucoup de personnes qui veulent travailler dans le secteur communautaire, mais les bas salaires les démotivent. »

– Cadre

Ce fait met en doute la pérennité du secteur. À maintes reprises, quelqu'un a mentionné qu'il est difficile d'attirer du personnel compétent, de réduire le nombre de démissions ou d'appuyer les jeunes dans une carrière à long terme en raison des salaires.

2.1.2 Inégalités et transparence salariales

« Il n’y a pas de cohérence dans les salaires en raison des sources de financement. Et ça mène à des disparités salariales. »

– Directrice générale

En plus de signaler les maigres salaires, certaines personnes ont dénoncé les disparités au sein des régimes de rémunération. Il n’est pas rare, selon plusieurs personnes participantes aux cercles d’apprentissage, de gagner le même salaire que les nouvelles employées, malgré leur ancienneté.

« Notre employeur offre le même salaire aux nouvelles employées et à moi avec mes 8 ans d’expérience. Je fais beaucoup plus de travail qu’elles, je leur donne leur formation et je gagne la même chose qu’elles. »

– Travailleuse de première ligne

Il importe de noter que Statistique Canada constate une disparité salariale à l’égard de la main-d’œuvre marginalisée du secteur au Nouveau-Brunswick³ (Tableau 2). En 2021, les femmes gagnaient en moyenne 30 827 \$, contre 39 511 \$ chez les hommes. Les minorités visibles, elles, touchaient 30 450 \$, tandis que les autres recevaient 34 046 \$; le salaire des Autochtones se situait à 31 343 \$, contre 33 873 \$ chez les non-Autochtones.

Tableau 2 Écart salarial selon les caractéristiques démographiques (2021)

Caractéristiques démographiques	Salaire annuel moyen	Écart salarial
Sexe		
Homme	39 511 \$	22 %
Femme	30 827 \$	
Identité autochtone		

Non-Autochtone	33 873 \$	7 %
Autochtone	31 343 \$	
Statut d'immigrant		
Non-immigrant	33 792 \$	1 %
Immigrant	33 471 \$	
Minorité visible ou pas		
Pas une minorité visible	34 046 \$	11 %
Minorité visible	30 450 \$	

En raison des restrictions du financement ou de l'absence d'échelles salariales, il n'est pas rare que les personnes salariées soient rémunérées à différents taux. Cette incohérence peut susciter un sentiment de frustration et contribue grandement au roulement du personnel.

Selon les personnes salariées, le manque de transparence les pousse à chercher discrètement de l'information sur le salaire de leurs collègues. Cependant, à la découverte de disparités salariales, elles hésitent à en discuter avec leur employeur par crainte de représailles.

2.1.3 Peu d'avantages sociaux

« Je travaille encore à 72 ans parce que j'ai toujours travaillé pour des OSBL et je peux pas vivre sur la pension du Canada et la pension de vieillesse »
 – Travailleuse de première ligne

Par ailleurs, le personnel du secteur souhaite bénéficier de plus d'avantages sociaux, notamment une assurance-maladie, un régime de pension, des journées de maladie payées et des congés payés. Faut de un régime complet, certaines personnes salariées, surtout celles de première ligne, vivent dans la précarité financière et

l'insécurité personnelle, ce qui ajoute au stress causé par des emplois exigeants sur le plan émotif.

Comme de nombreuses personnes salariées n'ont pas d'assurance-maladie ou d'assurance dentaire, elles tardent à se faire soigner ou ne se font tout simplement pas soigner. D'autres puisent dans leurs économies personnelles pour payer leurs dépenses médicales, ce qui aggrave leur stress et leur sentiment d'instabilité. Comme le secteur public offre un régime d'avantages sociaux pour des postes comparables, l'impression persiste que le travail dans le secteur est sous-valorisé.

Selon les discussions, l'absence de régime d'avantages sociaux est une cause directe de l'épuisement professionnel et du roulement de personnel. Les personnes salariées viennent travailler quand elles sont malades, notamment aux temps achalandés comme durant la COVID-19; elles doivent gérer une charge émotionnelle considérable notamment, des crises, des événements traumatiques et des deuils, mais n'ont pas accès à des services de santé mentale.

Le personnel du secteur est frustré. Pourquoi leur passion personnelle doit-elle compenser le manque de soutien de la part de leurs organismes? Certaines personnes ont avoué qu'elles gardaient leur poste même sans avantages sociaux, car elles ont à cœur leur travail et les personnes qu'elles aident. Elles ont toutefois souligné qu'il est de plus en plus difficile de s'engager à long terme lorsque l'emploi n'offre pas de protection. D'autres ont vu leurs collègues démissionner pour accepter un poste offrant des avantages sociaux, particulièrement les jeunes, qui ne veulent pas compromettre leur avenir.

2.2 Conditions de travail

Les personnes participantes ont également souligné la précarité des conditions de travail :

- 1) Faute de ressources financières, leur employeur ne peut assurer la sécurité d'emploi ni l'avancement de carrière.
- 2) Une rémunération inadéquate et la pression mènent à l'épuisement et perpétuent un cycle de roulement du personnel.
- 3) En raison de leur dévouement pour leurs communautés, du manque de personnel ou d'une pression exercée par leurs pairs, elles se sentent obligées de travailler sans être payées et de travailler des heures supplémentaires.

2.2.1 Précarité d'emploi et possibilités d'avancement limitées

Les personnes participantes ont réitéré que l'emploi dans le secteur sans but lucratif est instable et précaire. Le travail contractuel, à court terme ou à temps partiel, et l'incertitude du financement compromettent leur sécurité à long terme. L'instabilité met en péril leur santé financière et leur capacité à planifier leur avenir (logement, retraite, responsabilités familiales). Même après de nombreuses années de service, plusieurs d'entre elles affirment que leur emploi est toujours incertain et précaire.

« Personnellement, j'ai vécu des situations de précarité alimentaire et de logement, même en étant employée. Pourquoi ? Parce que chaque nouveau contrat vient avec son lot de retard financier, et qu'il faut continuellement rattraper les pertes accumulées pendant les périodes de recherche d'emploi. Ce cycle épuise et empêche de bâtir une stabilité à long terme, autant sur le plan professionnel que personnel. »

— Cadre intermédiaire

Le manque de stabilité d'emploi est étroitement lié à l'insuffisance et l'instabilité du financement. Selon les personnes participantes aux cercles, les emplois dépendent de subventions à court terme ou de financement par projet, ce qui crée l'incertitude. Auront-elles un emploi à l'échéance de la subvention? L'incertitude provoque le stress et menace la rétention du personnel qualifié. Les personnes participantes ont également évoqué des cycles de licenciements et de réembauche qui ont perturbé la continuité des services et augmenté la charge de travail du personnel restant.

L'instabilité d'emploi a fait l'objet de beaucoup de discussions durant les séances. Selon les personnes participantes, les personnes les moins bien payées sont les plus touchées, ce qui exacerbe les inégalités dans le secteur. Les personnes participantes s'inquiètent des jeunes et du nouveau personnel. L'incertitude et les rares possibilités d'avancement vont-elles les décourager à rester dans le domaine? Garder la mémoire institutionnelle des organismes et maintenir des services de haute qualité posent donc un grand défi aux organismes du secteur.

2.2.2 Pression, épuisement et roulement de personnel

Les ressources étant limitées et le roulement de personnel régulier, les personnes salariées prennent en main des tâches qui ne font pas partie de leur description de poste afin de maintenir la prestation des services essentiels.

« Il manque du personnel un peu partout. Je me sens comme si je faisais trois jobs. On ne peut pas embaucher quelqu'un, alors on le fait à l'interne. »

– Personnel de première ligne

Le personnel ressent cette pression, peu importe le poste occupé. Les cadres supérieurs en particulier ont du pain sur la planche quand il manque de personnel. La direction générale doit ainsi s'occuper des ressources humaines, des tâches

administratives, de la communication avec le gouvernement et le conseil d'administration, ainsi que de la coordination des projets.

« Les directrices générales doivent porter plusieurs chapeaux [...] Il faut avoir beaucoup de compétences : communications, ressources humaines, etc. pour s'acquitter de toutes les tâches pour tout le monde. Surtout quand il s'agit d'un petit organisme, où nous sommes les ressources humaines et responsables des relations avec le gouvernement. »

– Directrice générale

La faible rémunération et la précarité d'emploi perpétuent un cycle de roulement du personnel; les personnes salariées se sentent obligées d'assumer plus de responsabilités, ce qui augmente leur charge de travail et aboutit à leur épuisement professionnel. Bon nombre d'entre elles démissionnent, le cycle de roulement recommence, et la mission de l'organisme et la prestation de services essentiels en subissent les conséquences.

« J'ai déjà fait un burn-out parce qu'il y avait trop de personnes à aider. On n'a pas ce qu'il nous faut pour fournir les services. »

– Travailleur de première ligne

2.2.3 Travail non payé et heures supplémentaires

Compte tenu du caractère essentiel du travail communautaire, de nombreuses personnes salariées font des heures supplémentaires ou irrégulières, et parfois s'engagent bénévolement, soit par sens des responsabilités envers leur communauté, soit en raison des attentes tacites qui accompagnent ce type d'engagement.

« Nous travaillons beaucoup trop. L'organisme me doit de l'argent, mais la somme est tellement grosse que ce serait difficile de me verser tout le montant d'un seul coup. »

– Directrice générale

« Les journées de travail n'ont pas de limites : elles finissent pas à 5 heures du soir. C'est dur de s'arrêter. »

– Travailleuse de première ligne

Lors des cercles d'apprentissage, de nombreuses personnes ont indiqué qu'elles se sentaient dans l'obligation morale d'assumer d'autres tâches, car elles travaillent au bien-être de la société. Pour cette même raison, il leur est difficile de demander un meilleur salaire ou de meilleures conditions de travail. D'autres ont indiqué qu'elles ressentaient la pression d'une culture organisationnelle qui encourage le travail supplémentaire sans rémunération.

« Même en dehors des heures de travail, les gens offrent bénévolement leur temps, alors je dois en faire autant.»

– Travailleuse de première ligne

Même son de cloche chez les personnes participantes au sondage : 41,4 % ont répondu qu'on s'attendait à ce qu'elles travaillent sans paie. Parmi le groupe, 11,6 % ont indiqué qu'on s'attendait à ce qu'elles donnent de leur temps bénévolement au travail une fois tous les deux mois; 16,7 %, de 1 à 3 fois par mois; et 13,1 %, au moins une fois par mois. Par conséquent, elles se sentent exploitées et à la longue, ceci contribue au cycle d'épuisement et de roulement du personnel.

2.2.4 Discrimination, harcèlement et violence

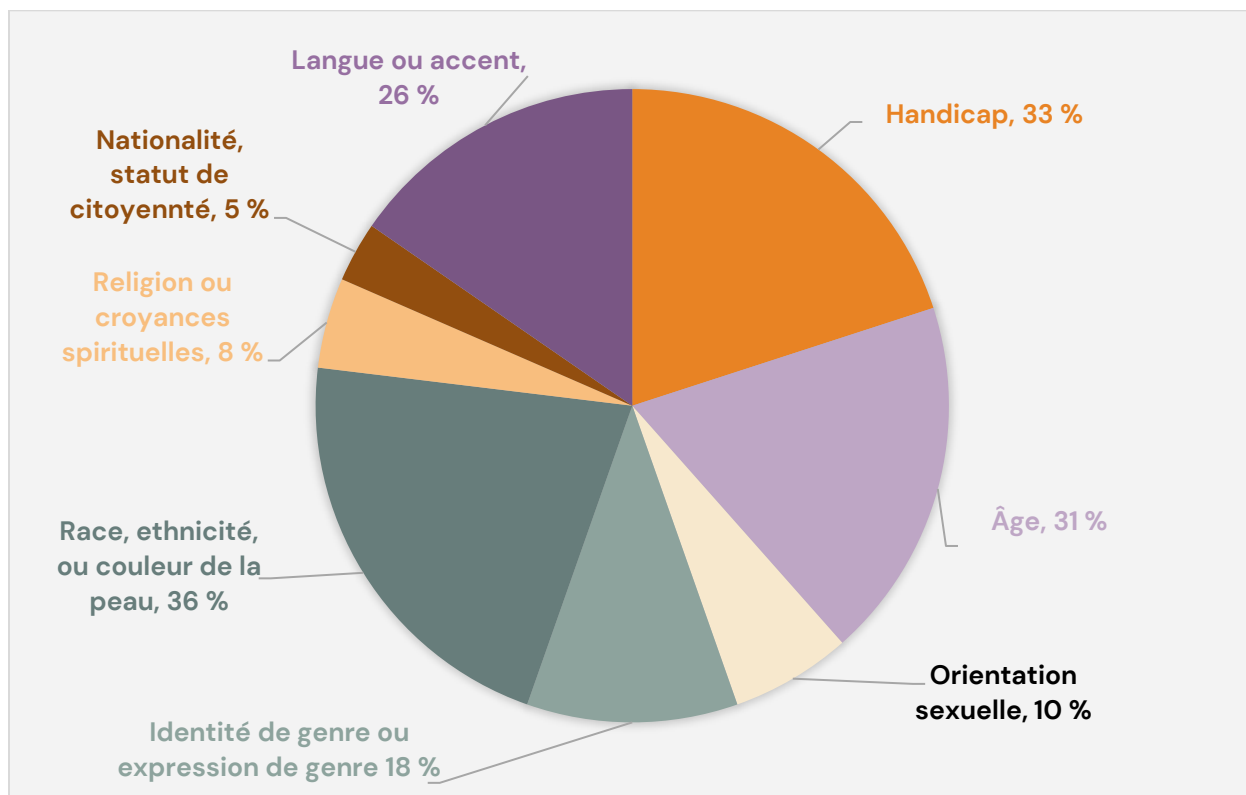
D'après les consultations menées auprès du personnel, la discrimination sur le lieu de travail demeure présente dans ce secteur. Quelque 20 % des personnes participantes au sondage l'ont vécue ou ont été témoins d'un comportement discriminatoire. De ce pourcentage, 36 % ont fait valoir que la discrimination fondée sur la race, l'ethnicité et la couleur de la peau est la forme la plus courante (Graphique 2), suivie de la discrimination fondée sur le handicap (33 %) et sur l'âge (31 %). Le graphique 2 ci-dessous présente la distribution des formes de discrimination au travail rapportées dans le sondage.

Dans les cercles d'apprentissage, les discussions ont porté sur le sexisme et l'âgisme, précisant les comportements, les stéréotypes et les inconvénients qui y sont associés.

« Nous autres les jeunes femmes, on fait face au sexisme et à l'âgisme. On nous prend pas au sérieux et il faut toujours faire nos preuves. »

– Travailleuse de première ligne

Graphique 2 Formes de discrimination signalées dans le sondage



Des personnes immigrantes ont rapporté lors des cercles d'apprentissage qu'il n'était pas facile de faire reconnaître leurs compétences et leurs diplômes, et que cette réalité pesait sur leur salaire ainsi que sur leurs perspectives de carrière et d'avancement. D'autres ont exprimé le même sentiment dans le sondage, soulignant ainsi les obstacles que continuent d'affronter les personnes immigrantes sur le marché du travail

« Je suis immigrante et j'ai plus de 20 ans d'expérience professionnelle à l'international. Je suis arrivée au Nouveau-Brunswick il y a un an et demi et je vois une grande différence entre ce que je contribue tous les jours au travail et comment on reconnaît mon expérience, surtout en ce qui concerne mon salaire. On m'a offert un salaire équivalant à quelqu'un qui vient de finir ses études sans tenir compte de mes années d'expérience.

– Travailleuse de première ligne

Selon les personnes participantes aux cercles d'apprentissage, il n'existe aucune politique sur l'équité, la diversité et l'inclusion (EDI) dans leur organisme, tandis que celles qui ont répondu au sondage (n=89) ont indiqué que l'employeur en avait mis en place, mais ne les appliquait pas.

« Il n'a pas de [service de] ressources humaines, et bien qu'il existe des politiques, on ne les applique pas ou rien ne se passe si quelqu'un ne les respecte pas. »

– Travailleuse de première ligne

En réponse aux questions sur le harcèlement et la violence, 20 % des personnes sondées ont confié avoir vécu au moins une forme des deux. Lors des cercles d'apprentissage, certaines personnes ont mentionné que le harcèlement et la violence constituent une source importante d'inquiétude au sein des OSBL. Elles ont ajouté que ces comportements proviennent en général des clients et ont souligné le manque évident de protection du personnel.

« Un client a commencé à me harceler et à m'envoyer des textos inappropriés. Je les ai montrés à mon directeur. Il était surpris, mais ne m'a pas offert de soutien. Beaucoup d'hommes dans mon organisation réalisent que les femmes ne sont pas traitées de la même façon qu'eux autres. »

– Travailleuse de première ligne

2.2.5 Gouvernance

Les personnes participantes se disent inquiètes des structures de gouvernance et des pratiques de leadership dans les OSBL du secteur, particulièrement des relations avec le conseil d'administration (c.a.), du peu d'interaction entre le personnel et les c.a. et du manque de politiques des ressources humaines pour régler les griefs avec la direction.

Les personnes occupant des postes de direction ont indiqué que la collaboration avec les membres du c.a. pouvait parfois s'avérer difficile. Bien que les participantes aux cercles aient reconnu que le c.a. est composé de bénévoles, elles ont fait valoir que leur manque de temps ou de connaissances du secteur influence la qualité de la gouvernance. Certaines personnes se disent sceptiques quant au jugement du c.a., ce qui sape la confiance et le moral. Dans de telles situations, le personnel éprouve toujours le besoin de justifier son travail, même quand il a beaucoup d'expérience et de compétences. Ce genre de dynamique lui donne l'impression que la surveillance et le contrôle l'emportent sur la collaboration et le respect mutuel.

Plusieurs personnes participantes croient que le modèle de gouvernance crée une distance entre le personnel et le c.a. Selon elles, les membres du c.a. ne connaissent pas les activités courantes du personnel ni les réalités des services de première ligne. Cet éloignement alimente chez le personnel un sentiment que le c.a. ne comprend pas entièrement leur point de vue ni leur vécu, et qu'il n'en tient pas compte le temps venu de prendre des décisions.

« Personne ne considère les conditions de travail dans le secteur. Quand un problème arrive, il y a juste le conseil d'administration et on nous décourage de lui parler. Si on a un problème, on est tous égaux sauf la direction. Mais si on a un problème avec la direction, on n'a personne. »

– Travailleur de première ligne

De plus, les consultations ont mis en lumière que le manque de ressources du secteur empêche souvent les organismes d'établir des structures administratives en bonne et due forme (gestion des ressources humaines, politiques et procédures standardisées). En conséquence, les personnes participantes aux cercles d'apprentissage ne savent souvent pas à qui s'adresser pour faire part de leurs griefs au travail. Elles se sentent incomprises par les membres du c.a. et sont mal à l'aise à

l'idée de soulever des questions délicates auprès de leur supérieure ou de la direction, ce qui les prive d'un moyen clair et sûr d'obtenir de l'aide.

2.3 Dynamique de genre

Le secteur sans but lucratif est profondément féminisé. C'est ainsi que l'ont décrit les personnes participantes, en ajoutant que si les femmes y représentent la majorité de la main-d'œuvre, elles gagnent un faible salaire, sont peu valorisées et sont confrontées à d'importantes responsabilités et à un lourd travail émotionnel. Elles ont été nombreuses à établir explicitement un lien entre les iniquités salariales et la prédominance féminine dans le secteur, notant qu'on sous-évalue invariablement le travail de soins et de soutien pour assurer le bien-être de la collectivité. Plusieurs d'entre elles se demandent pourquoi les salaires demeurent faibles malgré la haute responsabilité que comporte leur travail; la réponse, elles la connaissent : les préjugés sociétaux sur « le travail de femme ».

L'écart salarial entre les genres a refait surface à plusieurs reprises. Les participantes ont raconté des expériences semblables : leurs homologues masculins gagnent un meilleur salaire, et elles se heurtent à une réticence quand elles réclament des augmentations salariales. Certaines ont reconnu que les hommes sont moins enclins à accepter les bas salaires offerts généralement dans le secteur, ce qui entraîne une stagnation des salaires et la ségrégation des genres. Cette dynamique s'inscrit dans un cycle où les emplois demeurent sous-payés parce qu'ils sont occupés par des femmes qui se sentent obligées d'accepter un bas salaire, leurs options étant limitées ou leur engagement envers la mission de l'organisme étant profond.

« C'est la deuxième fois que je remplace un homme et je réalise que je gagne beaucoup moins qu'eux. Je me dis : ferme-la, fais le travail et demande une augmentation plus tard. »

– Directrice générale

Les participantes ont indiqué qu'elles doivent répondre à des attentes genrées dans leurs tâches quotidiennes. Elles ont souligné qu'elles portaient démesurément le fardeau émotionnel du travail, notamment l'établissement de relations avec les clients, la gestion de crises et l'empathie, ainsi que des responsabilités qui vont au-delà de la description du poste. Dans certains cas, la préférence des clients suscite de plus fortes attentes. Elles remarquent que les clientes sont souvent plus à l'aise d'interagir avec une femme, particulièrement lorsqu'il s'agit de services de nature délicate. Cette préférence accentue la demande de services auprès des femmes salariées du secteur, mais ne se traduit ni par une hausse salariale ni par une réduction de la charge de travail.

Selon les personnes participantes, cette dynamique de genre est monnaie courante dans leurs organismes et n'est généralement pas remise en question. Elles ont expliqué que leur travail émotionnel, leur flexibilité et leur dévouement sont fréquemment considérés comme des qualités inhérentes à la personne plutôt que des compétences nécessaires pour effectuer leur travail. En conséquence, il n'est pas rare que les décideurs organisationnels et les mécanismes de financement négligent l'apport des femmes.

2.4 Financement

La grande majorité des personnes participantes estime que les modèles de financement actuels font obstacle à l'offre de salaires équitables et de conditions de travail décentes, ainsi qu'à la continuité de la prestation de services. Selon elles, les

modèles de financement couvrent rarement les activités principales des organismes et des salaires de subsistance. Le financement est plutôt accordé à des projets précis. Par conséquent, les organismes manquent de ressources pour couvrir leurs coûts administratifs, assurer la dotation en personnel et mener leurs activités courantes. Le secteur fonctionne donc avec peu de personnel et la charge de travail de la main-d'œuvre en place augmente. Les personnes participantes ont également précisé que, même lorsque les besoins de la communauté augmentent, les contraintes financières empêchent l'élargissement de la gamme de services et la pérennité des emplois.

« Quand on fait une demande de financement pour des projets, ils nous donnent rien pour les salaires. C'est *Payez-les vous-mêmes*. »

–*Cadre intermédiaire*

D'après les personnes participantes, les délais entre les cycles de financement sont fréquents et le financement dépend souvent de la volonté et des priorités politiques. La demande de subventions, la sollicitation de dons et les collectes de fonds (activités annuelles ou organisées en fonction de chaque projet) intensifient la pression que ressentent les organismes. Ce besoin constant de renouveler ou de maintenir le financement crée de l'incertitude et entrave leur capacité à planifier à long terme. Les personnes participantes ont souligné que ce cycle vicieux (demande de financement, rapports et nouvelles demandes de financement) est épuisant et empiète sur le temps nécessaire à la prestation de services.

« Le manque de financement de base et la courte durée des projets (souvent basée sur le cycle électoral) créent une instabilité chronique. Les organismes passent trop de temps à chercher du financement simplement pour conserver les emplois, au lieu de se concentrer sur leur mission. »

– *Travailleuse de première ligne*

Les personnes participantes ont dénoncé vivement la lourdeur des tâches associées à la recherche de fonds dont elles sont responsables, peu importe leur rôle, tâches qui s'ajoutent à une charge de travail déjà exigeante. Les activités de collecte de fonds peuvent certes leur donner un sentiment d'accomplissement, mais elles sont frustrées parce que le succès est éphémère; tout est toujours à recommencer pour assurer la stabilité financière des organismes. La nécessité de justifier encore et encore la valeur de leur organisme et de faire concurrence à d'autres organismes communautaires pour obtenir de maigres ressources a un impact émotionnel sur tout le personnel.

Le financement de courte durée est une entrave à la pérennité des services, affirment les personnes participantes. Il est difficile selon elles de mener une réflexion stratégique ou d'investir du temps à trouver des solutions à long terme pour répondre aux besoins des communautés quand il faut trouver des fonds chaque année. Cette incertitude pèse non seulement sur la planification organisationnelle, mais aussi sur la rétention du personnel, puisque les postes demeurent précaires et dépendants du calendrier des subventions. Plusieurs déplorent que le contexte financier actuel accorde la priorité aux résultats à court terme plutôt qu'à ceux à long terme.

2.5 Motivation à travailler dans le secteur

« On voit que notre travail compte, qu'il fait une différence. »

– Travailleur de première ligne

Les personnes participantes aux cercles d'apprentissage ont souvent souligné qu'elles ont à cœur de soutenir leurs communautés et d'améliorer la vie des gens. Elles sont nombreuses à se sentir gratifiées lorsqu'elles offrent un soutien direct, sont témoins de l'épanouissement d'un client et contribuent à des changements positifs. Pourquoi choisissent-elles de rester dans le secteur? Avant tout, elles aiment aider.

Voir des familles immigrantes s'établir dans leur nouveau milieu, se réjouir du progrès des clientes ou guider les membres de la communauté vers les ressources dont ils ont besoin, ce sont des expériences extrêmement enrichissantes pour elles. Elles puisent leur motivation même dans les tout petits progrès accomplis par leur clientèle.

« On voit les familles au centre d'achats et elles nous reconnaissent. Elles nous disent que les solutions qu'on leur a proposées ont fonctionné. C'est gratifiant. »

– Directrice générale

Pour les personnes participantes, il est important de voir l'impact de leur travail. Contrairement au travail ailleurs, le fruit de leurs efforts dans le secteur est visible et immédiat. Que ce soit le progrès d'un client, une activité communautaire réussie ou la réaction favorable des familles, ces résultats sont une source de fierté pour le personnel et preuve de sa contribution aux changements positifs. Le sentiment de pouvoir changer les choses sur le plan individuel ou communautaire s'avère une source irréductible de motivation personnelle.

« Ma passion, ce sont les gens. Mon emploi dans le secteur communautaire sans but lucratif me permet de travailler directement avec les gens et de voir l'excellent travail qui se fait ici. »

– Directrice générale

Le personnel aime rencontrer de nouvelles personnes, écouter leurs histoires et nouer des liens. Cet aspect du travail l'inspire chaque jour et éveille un sentiment d'humanité partagé. L'occasion de travailler aux côtés de collègues dont les valeurs sont semblables et qui ont à cœur le bien-être de leur communauté nourrit leur sentiment d'appartenance à leur organisme et au secteur. À leur avis, le secteur est un milieu solidaire, où la compassion et l'esprit communautaire sont prioritaires.

En revanche, les personnes participantes réitèrent que si l'attachement à leur travail les motive à rester dans le secteur en dépit des défis, leur passion seule ne peut pas compenser indéfiniment leur insécurité financière, particulièrement lorsque le coût de la vie augmente. « J'aime vraiment mon travail et j'en suis très fière. Mais en réalité, je n'arrive pas à joindre les deux bouts à la fin du mois. C'est de plus en plus difficile de poursuivre cet emploi à long terme avec le salaire qu'on me donne actuellement, même si j'apprécie énormément ce travail. »

– Travailleuse de première ligne

« Beaucoup de personnes travaillent dans le secteur parce qu'elles aiment aider et faire du bien. Ça ne veut pas dire qu'elles ne méritent pas un salaire qui leur permette de vivre et qui augmente avec le coût de la vie. »

– Travailleuse de première ligne

3 Discussion

L'étude lève le voile sur une main-d'œuvre surmenée, où les femmes sont surreprésentées. Le personnel du secteur est déterminé à répondre aux besoins des communautés, mais de nombreux obstacles d'ordre systémique et structurel sous-valorisent ce genre de travail et entravent la prestation des services essentiels.

Les faibles salaires et le manque d'avantages sociaux constituent des préoccupations majeures et persistantes lors de nos consultations. Les personnes participantes ont répété qu'il existe un décalage entre la complexité et les responsabilités de leurs rôles et leur rémunération. Cette discordance donne lieu à des ennuis financiers et au manque de reconnaissance de leurs compétences, de leurs responsabilités professionnelles, et de la charge émotionnelle que nécessite le travail communautaire. Faute d'avantages sociaux comme l'assurance-maladie, un régime de pension et des

congés payés, la précarité d'emploi s'amplifie, notamment chez le personnel de longue date et celui dont la retraite arrive à grands pas. L'état des choses entraîne l'épuisement, le roulement du personnel et les difficultés à recruter et à garder du personnel qualifié.

Le secteur communautaire au Nouveau-Brunswick se distingue par une autre particularité : la précarité d'emploi que provoquent les contrats à court terme et l'instabilité du financement. La capacité des organismes à offrir des emplois stables et à planifier à long terme dépend d'un financement éphémère basé sur les projets. Les personnes salariées doivent ainsi composer avec l'incertitude et les organismes peinent à maintenir les connaissances institutionnelles et la prestation de services. L'instabilité touche démesurément le personnel de première ligne et celui qui gagne le moins, et creuse les inégalités dans le secteur.

Les expériences des personnes participantes sont tissées d'inégalités fondées sur le genre. Les travailleuses ont fait le lien étroit entre la féminisation du travail communautaire et la stagnation des salaires, le peu de possibilités d'avancement et la normalisation des attentes quant à la charge émotionnelle et au dévouement. Elles sont convaincues que la sous-valorisation culturelle et économique du travail de soins est de pure routine, et que les présomptions genrées déterminent les structures, la répartition de la charge de travail et l'absence de reconnaissance. Ces constats concordent avec les études sur le travail des femmes; si le travail de soins est essentiel, il est néanmoins sous-payé systématiquement.

Faute de financement de base à long terme, les organismes doivent organiser continuellement des collectes de fonds, ce qui empiète sur le temps et l'énergie nécessaires pour la prestation des services et le développement de l'organisme à long

terme. Dans ce contexte financier, la priorité est accordée aux résultats à court terme et accentue la fragilité chronique des organismes.

Ensemble, ces constats indiquent que les défis auxquels le personnel du secteur est confronté ne découlent pas des décisions individuelles des organismes, de la main-d'œuvre ou des fonctionnaires. Ils proviennent plutôt de la sous-valorisation structurelle de ce type de travail mise en évidence de plusieurs façons :

- Ce travail n'est pas considéré comme une vraie profession, mais comme une sorte de bénévolat.
- La prestation de services communautaires essentiels repose sur des emplois sous-payés et précaires.
- L'enracinement de stéréotypes sexistes où les soins sont décrits comme un « travail de femmes »
- Le financement est insuffisant et éphémère.

La prédominance féminine dans le secteur communautaire sous-tend sa sous-valorisation et son sous-financement chroniques. Il faut en tenir compte pour trouver des solutions et résoudre ce problème systémique.

4 Recommandations du secteur

Les personnes ayant participé à nos consultations ont proposé plusieurs mesures pour surmonter les obstacles systémiques qui affectent le secteur communautaire sans but lucratif.

Pour reconnaître la valeur du travail communautaire, améliorer les conditions de travail, stabiliser la prestation des services essentiels et assurer la pérennité du secteur, il faut absolument adopter une démarche concertée à plusieurs niveaux : organisationnel, sectoriel et gouvernemental.

4.1 Niveau organisationnel

Les organismes peuvent jeter les bases d'un changement dans tout le secteur par la mise en œuvre de politiques et de pratiques pour un travail décent dans leur milieu de travail.

4.1.1 Privilégier le bien-être du personnel pour qu'il puisse assurer un soutien adéquat aux communautés

Pour améliorer la qualité des services et prévenir l'épuisement et le roulement du personnel, les organismes doivent :

- offrir des congés payés, une assurance-maladie, un régime de retraite et un programme de soutien au personnel;
- abandonner une culture qui exige le sacrifice personnel pour maintenir les services essentiels.

4.1.2 Élaborer des pratiques de rémunération concrètes et équitables

Pour offrir un régime de rémunération équitable, les organismes doivent systématiser des pratiques de rémunération transparentes, cohérentes et justes, à savoir :

- réexaminer leurs pratiques de rémunération et établir des échelles salariales explicites;
- mettre en pratique l'équité salariale en misant sur les évaluations d'emploi fondées sur les compétences, les responsabilités, l'effort et les conditions de travail nécessaires pour chaque poste;
- se préparer à l'application d'une loi provinciale sur la transparence salariale⁶ :
 - afficher l'échelle salariale pour les postes vacants;
 - s'abstenir de s'informer de l'historique salarial des personnes candidates lors de l'embauche;
 - permettre au personnel de discuter de salaires avec leurs collègues;
 - commencer à recueillir des informations sur les disparités salariales.

Ces mesures préparent la voie à la mise en œuvre de pratiques de rémunération équitables et fondée sur la valeur du travail.

4.1.3 Adopter une politique d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI)

Pour améliorer la sécurité et le respect au travail, les organismes doivent :

- adopter des politiques abordant la discrimination, le harcèlement et la violence dans le milieu du travail;
- appliquer assidûment les politiques et privilégier la responsabilisation;
- former le personnel et la direction.

⁶ En mars 2026, le gouvernement Holt a déposé le Projet de loi 24, la Loi sur la transparence salariale.

4.1.4 Offrir de la formation et du perfectionnement professionnel

Pour éviter le fonctionnement axé sur la gestion de crise et miser sur la planification à long terme, les organismes doivent :

- affecter des ressources et prévoir du temps pour la formation continue;
- appuyer le perfectionnement en leadership et planifier la relève.

4.2 Niveau sectoriel

Les mesures qui suivent nécessitent la collaboration entre les organismes du secteur.

4.2.1 Renforcer la coordination et la voix collective

Pour assurer une représentation collective, les organismes doivent collaborer pour :

- créer une association représentant le secteur ou consolider les réseaux régionaux actuels;
- harmoniser les pratiques et les normes de tous les organismes;
- coordonner les communications et les actions militantes pour obtenir un financement stable et pérenne.

En intensifiant leur collaboration, les organismes feront résonner une voix collective susceptible d'influencer les décisions en matière de politiques et de financement.

4.2.2 Offrir un programme d'avantages sociaux dans le secteur

Lorsque les organisations ne sont pas en mesure d'offrir seules une gamme complète d'avantages sociaux, les solutions sectorielles constituent un moyen efficace de garantir une protection uniforme au personnel essentiel des organismes communautaires.

Les possibilités d'initiatives sectorielles comprennent :

- la création d'un régime de pension;
- la mise sur pied d'un régime d'assurance-maladie;
- la coordination d'un cadre de politiques EDI;
- l'offre de programme de perfectionnement professionnel.

4.3 Niveau gouvernemental

Par ailleurs, les mesures mentionnées ci-dessus nécessiteront un engagement des gouvernements pour réformer les politiques et assurer un financement pérenne. Pour ce faire, le secteur demande au gouvernement de :

4.3.1 Garantir la stabilité et la pérennité du financement

Pour assurer la continuité des services essentiels et améliorer les conditions de travail dans le secteur, le gouvernement doit réexaminer ses modèles de financement des OSBL communautaires pour assurer un financement pérenne et stable qui :

- accorde la priorité aux programmes de longue durée plutôt qu'au financement par projets;
- garantit l'équité salariale pour la main-d'œuvre du secteur;
- respecte l'autonomie des organismes pour s'adapter aux besoins de leurs communautés.

Conclusion

La prospérité, la pérennité et la résilience d'une province reposent sur la reconnaissance pleine et entière de la valeur du travail effectué dans le secteur communautaire sans but lucratif, où les femmes représentent la majorité de la main-d'œuvre. Le secteur joue un rôle clé dans le développement économique, la cohésion sociale et la qualité de vie au Nouveau-Brunswick. Et pourtant, il continue de faire face à une précarité structurelle attribuable au sous-financement, à de faibles salaires et à des conditions de travail inadéquates, facteurs parlants d'une sous-valorisation systémique de ce genre de travail.

Pour remédier à la situation, il faut prendre des mesures concrètes à tous les niveaux du secteur et garantir un réel changement de politique, un financement à long terme et un travail décent pour le personnel. Les personnes qui soutiennent nos collectivités tous les jours méritent la stabilité, le respect et une rémunération équitable.

Leur travail compte, et il est grand temps d'apporter de vrais changements durables.

Alors, passons à l'action!

Annexe A : Questions des cercles d'apprentissage

PREMIÈRE QUESTION (1 min.)

1. Quels sont votre prénom, vos pronoms et quelle sorte de travail faites-vous?

QUESTIONS PRÉLIMINAIRES (19 min.)

2. Réfléchissez au moment où vous avez commencé à travailler dans le secteur communautaire sans but lucratif. Pourquoi avez-vous choisi de travailler dans ce secteur?
3. Qu'est-ce que vous aimez le plus dans votre travail?
4. Qu'est-ce que vous aimez le moins dans votre travail?

QUESTIONS FONDAMENTALES

5. Selon vous, comment votre travail est-il perçu ou valorisé? (10 min.)
 - a. Par votre employeur / le conseil d'administration (pour D.Gs)
 - b. Par les personnes que vous servez
 - c. Par la société.
6. Selon vous, votre salaire actuel et les avantages sociaux qu'on vous offre reflètent-ils la valeur de votre travail? (10 min.)
 - a. Pourquoi avez-vous cette impression?
 - b. Pourquoi est-ce le cas?
 - c. Quel est l'impact de cette situation sur vous ?
 - d. Quel est l'impact sur votre organisation ?
7. (*Énoncé de transition*) **Nous voulons savoir comment le genre peut avoir un impact sur les salaires et les expériences dans le secteur non lucratif.** (20 min.)
 - a. Nous savons que le secteur est à prédominance féminine. Pourquoi en est-il ainsi?
 - i. Quelles différences avez-vous observées entre le **salaire** des femmes et celui des hommes chez votre employeur (dans le secteur)?
 1. *Prompt* : Pensez-vous que les femmes et les personnes issues de la diversité de genre reçoivent des salaires différents de ceux des hommes dans ce secteur ?

- ii. Quelles différences avez-vous remarquées chez votre employeur (dans le secteur) entre les **rôles** assignés aux hommes et aux femmes?
- iii. Avez-vous rencontré des **obstacles** vous empêchant de recevoir une promotion ou de décrocher un rôle de leadership? Lesquels?

8. (énoncé de transition) Nous voulons appliquer une approche intersectionnelle pour comprendre la situation du secteur. (15 min.)

- a. Voyez-vous des groupes diversifiés de personnes travaillant dans le secteur (personnes racialisées, immigrants, personnes LGBTQ2S+, personnes handicapées, etc.)
- b. Savez-vous si elles rencontrent des obstacles ou des difficultés pour accéder à l'emploi ?

QUESTIONS DE CONCLUSION (10 min.)

- 9. Après avoir discuté de tous ces points, d'après vous, quelles sortes de changements faut-il apporter pour améliorer les salaires et les conditions des femmes qui travaillent dans le secteur?
- 10. Quelle est une chose que vous avez appréciée ou apprise grâce à ce cercle d'apprentissage ?

Annexe B : Questions du sondage

INFORMATIONS SOCIODÉMOGRAPHIQUES

Nous recueillons des données sociodémographiques pour approfondir nos connaissances sur la main-d'œuvre du secteur communautaire sans but lucratif dans la province et pour déterminer s'il existe un lien entre certaines caractéristiques sociodémographiques et des situations d'emploi injustes.

1. Quelle est votre identité de genre?

- A. Femme
- B. Homme
- C. Non binaire
- D. Autre (Veuillez préciser.) : _____
- E. Je préfère ne pas répondre.

**2. Vous identifiez-vous comme faisant partie de l'un de ces groupes ?
(Choisir tous les éléments pertinents.)**

- A. Anglophone
- B. Francophone
- C. Personne issue de l'immigration
- D. Autochtone (Premières Nations, Métis, or Inuit)
- E. Minorité visible (personne non-blanche et non-Autochtone)
- F. LGBTQ2E+
- G. Personne en situation d'handicap
- H. Aucune de ces réponses
- I. Je préfère ne pas répondre.

3. De quelle tranche d'âge faites-vous partie ?

- A. Moins de 20 ans
- B. De 20 à 29 ans
- C. De 30 à 39 ans
- D. De 40 à 49 ans
- E. 50 ans ou plus
- F. Je préfère ne pas répondre.

4. Quel est le niveau de scolarité le plus élevé que vous avez atteint ?

- A. Aucune éducation formelle

- B. Diplôme d'études secondaires ou l'équivalent (p. ex., diplôme GED)
- C. Diplôme collégial ou diplôme d'un CÉGEP
- D. Baccalauréat
- E. Diplôme d'études supérieures (p. ex. maîtrise, Ph.D., M.D., J.D.)
- F. Autre (Veuillez préciser.) : _____

5. Quel est votre statut d'emploi dans le secteur ? (Choisir tous les éléments pertinents.)

- A. Temps plein
- B. Temps partiel
- C. Permanent
- D. Travail sous contrat

6. Depuis combien de temps travaillez-vous pour votre organisme ?

- A. Moins de 1 an
- B. 1 an à moins de 3 ans
- C. 3 ans à moins de 5 ans
- D. 5 ans à moins de 10 ans
- E. 10 ans ou plus

7. Quelle catégorie correspond le mieux à votre poste ?

- A. Personnel de première ligne/non-cadre
- B. Personnel de soutien administratif
- C. Cadre intermédiaire
- D. Cadre supérieur

8. Quel genre de travail votre organisme fait-il ?

- A. Services ou interventions communautaires
- B. Revendication et actions politiques
- C. Autre (veuillez préciser) : _____

9. Dans quelle région votre organisme exerce-t-il ses activités ?

- A. Nord-Est
- B. Nord-Ouest
- C. Région de Fredericton
- D. Kent-Miramichi
- E. Sud-Est
- F. Sud-Ouest
- G. La province en entier

H. Autre (Veuillez préciser.) : _____

10. Dans quelle langue votre organisme offre-t-il des services ? (Choisir tous les éléments pertinents.)

- A. Anglais
- B. Français
- C. Autre (Veuillez préciser.) : _____

11. Combien de personnes travaillent dans votre organisme ?

- A. 1 à 4 personnes
- B. 5 à 19 personnes
- C. 20 à 99 personnes
- D. 100 personnes ou plus

SALAIRES

12. Dans quelle mesure croyez-vous que votre salaire actuel reflète vos compétences, vos responsabilités, l'effort nécessaire pour effectuer votre travail et vos conditions de travail ?

- A. Pas du tout
- B. Un peu
- C. En grande partie
- D. Parfaitement

13. Dans quelle mesure votre salaire actuel répond-il à vos besoins personnels et familiaux ?

- A. Pas du tout
- B. Un peu
- C. En grande partie
- D. Pleinement

14. Est-ce qu'on s'attend à ce que vous travailliez sans rémunération (heures supplémentaires non rémunérées ou communications au sujet du travail après les heures de travail) ?

- A. Non. On ne m'a jamais demandé de travailler sans rémunération.
- B. Oui, mais rarement, environ une fois à tous les quelques mois.
- C. Oui, à l'occasion, environ 1 à 3 fois par mois.
- D. Oui, souvent, au moins une fois par semaine.

15. Selon l'Indice des prix à la consommation (IPC), qui mesure la variation des prix pour les essentiels comme le logement, l'épicerie et le transport, en 2024, le coût de la vie dans la province a augmenté d'environ 2,2 %. L'année dernière, votre salaire a-t-il augmenté au rythme du coût de la vie ?

- A. Non. Je n'ai reçu aucune augmentation de salaire.
- B. Non. J'ai reçu une augmentation, mais elle est inférieure à la hausse du coût de la vie de 2,2 %.
- C. Oui. J'ai reçu une augmentation équivalant à peu près à la hausse du coût de la vie de 2,2 %.
- D. Oui. J'ai reçu une augmentation supérieure à la hausse du coût de la vie de 2,2 %.

16. Votre organisme utilise-t-il une échelle salariale formelle pour déterminer le salaire du personnel ?

- A. Oui. L'organisme utilise une échelle salariale comprenant des fourchettes et des échelons basés sur l'expérience, le rendement ou les années de service.
- B. Oui, mais il n'est appliqué qu'en certains cas ou n'est pas utilisé de façon uniforme.
- C. Non. Les salaires sont déterminés individuellement, sans structure formelle.
- D. Je ne sais pas.
- E. Sans objet.

17. Pendant votre travail dans le secteur sans but lucratif, avez-vous déjà négocié votre salaire?

- A. Oui. J'ai négocié et reçu une augmentation de salaire.
- B. Oui. J'ai tenté de négocier, mais en vain.
- C. Non. Je n'ai jamais tenté de négocier.

18. Savez-vous combien gagnent vos collègues ?

- A. Oui, parce que nous discutons des salaires ouvertement.
- B. Oui, parce l'employeur met cette information à notre disposition.
- C. Non, parce que je ne discute pas de salaire avec mes collègues.
- D. Non, parce qu'on nous dissuade d'en parler ou on ne nous le permet pas.

19. Avez-vous déjà constaté qu'il y avait un écart de salaire dans le secteur sans but lucratif – par exemple, vous gagnez moins que des collègues de

l'autre genre ayant une expérience similaire à la vôtre et qui effectue un travail similaire au vôtre ?

- A. Oui. Mon salaire est inférieur à celui de mon/ma collègue.
- B. Non. Je gagne le même salaire que mon/ma collègue.
- C. Non. Je gagne un meilleur salaire que mon/ma collègue.
- D. Je n'ai pas assez d'information.

20. Quel est votre salaire horaire actuel (avant les impôts et les déductions) ?

- A. Moins de 20 \$ l'heure
- B. 20 \$ à 24,99 \$ l'heure
- C. 25 \$ à 29,99 \$ l'heure
- D. 30 \$ à 34,99 \$ l'heure
- E. 35 \$ à 39,99 \$ l'heure
- F. 40 \$ à 44,99 \$ l'heure
- G. 45 \$ à 49,99 \$ l'heure
- H. 50 \$ ou plus l'heure

CONDITIONS DE TRAVAIL

21. Votre organisme offre-t-il les avantages sociaux suivants ? (Choisir tous les éléments pertinents.)

- A. Nombre de jours de vacances payées supérieur au nombre minimum prévu par la [Loi sur les normes d'emploi](#).
- B. Régime de retraite autre que le Régime de pensions du Canada
- C. Congés de maladie payés
- D. Assurance pour soins médicaux et dentaires (p. ex. soins de la vue, médicaments, chambre à deux lits en cas d'hospitalisation – quote-part ou entièrement couvert)
- E. Mesures de protection de la santé mentale (p. ex. journées de santé mentale, programme d'aide aux employés)
- F. Modalités de travail flexibles (p. ex. heures de travail flexibles ou télétravail)
- G. Congé de maternité/congé parental complémentaire (prestations complémentaires versées par votre employeur au-delà de l'assurance emploi)
- H. Aucune de ces réponses
- I. Autre (Veuillez préciser.) : _____

22. Avez-vous déjà été victime ou témoin de discrimination fondée sur un des facteurs suivants au travail ? (Choisir tous les éléments pertinents)

- A. Handicap
- B. Âge
- C. Orientation sexuelle
- D. Identité de genre ou expression de genre
- E. Race, ethnicité ou couleur de la peau
- F. Religion ou croyances spirituelles
- G. Nationalité ou statut de citoyenneté
- H. Langue ou accent
- I. Autre (Veuillez préciser.) : _____
- J. Non, je n'ai jamais été victime ou témoin de discrimination.

23. Avez-vous déjà été victime de maltraitance au travail ? (Choisir tous les éléments pertinents.)

- A. Harcèlement (p. ex. intimidation, violence verbale)
- B. Harcèlement sexuel (p. ex. commentaires, gestes ou avances à connotation sexuelle indésirables)
- C. Violence (p. ex. menaces, agression)
- D. Violence sexuelle (p.ex. actes sexuels non consentis)
- E. Autre (Veuillez préciser.) : _____
- F. Non, je n'ai jamais été victime de maltraitance.

24. Votre organisme a-t-il mis en place des politiques de ressources humaines ? Lesquelles ? (Choisir tous les éléments pertinents.)

- A. Politiques pour promouvoir l'égalité des genres, la diversité, l'équité et l'inclusion
- B. Politiques de sécurité au travail
- C. Politiques de prévention de harcèlement et de violence au travail et politiques de sanction pour ces méfaits
- D. Procédures de règlement de grief claires, accessibles et confidentielles pour encourager la résolution de conflit entre collègues ou entre le personnel et la gestion
- E. Autre (Veuillez préciser.) : _____
- F. Aucune de ces réponses
- G. Je ne sais pas.

25. Dans quelle mesure les politiques de ressources humaines sont-elles mises en œuvre et appliquées au travail? (Veuillez choisir une réponse par rangée.)

Politique	Pas du tout	Un peu	Neutre	En grande partie	En entier	Sans objet
Diversité, équité et inclusion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sécurité au travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prévention de harcèlement/violence	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Résolution de conflit et procédures de règlement de grief	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

26. Comment avez-vous pris connaissance des politiques de ressources humaines de votre organisme (p. ex. diversité et inclusion, sécurité au travail, prévention de harcèlement, résolution de conflit) ?

- A. J'ai reçu l'information pendant ma session d'accueil et d'intégration (première journée ou orientation).
- B. J'ai reçu l'information informellement de mes collègues.
- C. J'en ai pris connaissance quand j'ai eu un conflit au travail.
- D. Je ne sais pas si de telles politiques existent.

27. Que recommandez-vous pour améliorer les salaires et les conditions de travail dans le secteur sans but lucratif ?

QUESTIONS POUR LA DIRECTION GÉNÉRALE

28. Quelle est la principale source de financement de votre organisme ? (Choisir tous les éléments pertinents.)

- A. Subventions du gouvernement fédéral
- B. Subventions du gouvernement provincial
- C. Subventions de l'administration publique locale
- D. Dons de personnes
- E. Dons de sociétés
- F. Vente de biens et services
- G. Revenus de placement
- H. Subvention de fondations et d'autres institutions
- I. Autre (Veuillez préciser.) : _____
- J. Cette question ne concerne pas mon organisme.

- 29. Quel genre de financement gouvernemental votre organisme reçoit-il à l'heure actuelle ? (Choisir tous les éléments pertinents.)**
- A. Subvention de projet
 - B. Subvention de programme
 - C. Subvention de base ou de fonctionnement
 - D. Entente d'achat de services (contrats avec les agences gouvernementales pour la prestation de services en leur nom)
 - E. Autre (Veuillez préciser.) : _____
 - F. Nous ne recevons aucun financement gouvernemental.
- 30. Votre source de financement exige-t-elle un engagement concernant les salaires, par exemple un salaire minimum ou maximum ?**
- A. Oui. Les bailleurs de fonds déterminent un salaire minimum à respecter.
 - B. Oui. Les bailleurs de fonds déterminent un salaire maximum à ne pas dépasser.
 - C. Oui. Les bailleurs de fonds déterminent un salaire minimum et maximum à respecter.
 - D. Non. Les bailleurs de fonds n'imposent aucune exigence en matière de salaire.
 - E. Cette question ne concerne pas mon organisme.
- 31. Croyez-vous que votre organisme ait les ressources nécessaires pour remplir sa mission et atteindre ses objectifs ?**
- F. Oui, il dispose de fonds suffisants.
 - G. Il est financé en partie.
 - H. Non. Il est dangereusement sous-financé.
- 32. Combien de fois votre conseil d'administration fait-il la revue et la mise à jour de ses politiques de gouvernance (p. ex. ressources humaines, équité, sécurité au travail) ?**
- A. Au moins une fois par année.
 - B. Tous les deux ou trois ans.
 - C. Tous les quatre ans ou plus.
 - D. Seulement en réponse à un problème ou à un incident spécifique.
- 33. Votre conseil d'administration appuie-t-il un salaire équitable et des avantages sociaux pour les membres du personnel de l'organisme ?**
- A. Oui. Le Conseil a des politiques claires et prend les mesures nécessaires pour assurer des salaires équitables et des avantages sociaux.

- B. Oui. Le Conseil y est généralement favorable, mais les politiques et les plans d'action sont limités.
- C. Dans une certaine mesure. Le Conseil discute de salaires minimums et d'avantages sociaux, mais ne semble pas y être très favorable et fait peu de suivi.
- D. Non. Le Conseil n'a fait preuve d'aucun appui ou n'a pris aucun engagement à cet égard.

34. Au cours de deux dernières années, quel a été le pourcentage de rétention du personnel de votre organisme ?

- A. 90 % ou plus
- B. 70 % à 89 %
- C. 50 % à 69 %
- D. Moins de 50 %
- E. Sans objet

35. Quels sont vos plus gros problèmes en gestion de ressources humaines ? (Choisir les trois les plus urgents.)

- A. Recrutement
- B. Salaires et avantages sociaux
- C. Résolution de conflit ou dynamique de groupe
- D. Gestion hybride ou équipe à distance
- E. Épuisement professionnel et charge de travail
- F. Rétention du personnel
- G. Autre (Veuillez préciser.) : _____

36. Parmi les facteurs suivants, lequel serait le plus susceptible d'augmenter votre capacité à offrir des salaires et des avantages sociaux adéquats ?

- A. Augmentation du financement de base
- B. De meilleurs outils et capacités en matière de ressources humaines
- C. Un meilleur soutien de la part du conseil d'administration
- D. Autre (Veuillez préciser.) : _____