



**Étude sur les conditions de travail  
du personnel communautaire  
de Terre-Neuve et Labrador**

**Préparé pour la  
Fédération des francophones de Terre-Neuve et Labrador**

**Mars 2008**



Le 31 mars 2008

Cyrilda Poirier  
Directrice générale  
FFTNL  
65, chemin Ridge, bureau 233  
St-John's (Terre-Neuve-et-Labrador)  
A1B 4P5

Madame Poirier,

Au nom de *MFK Solutions*, il me fait plaisir de vous présenter les résultats de l'étude sur les conditions de travail du personnel communautaire francophone de Terre-Neuve-et-Labrador. Le but de l'étude consiste à d'évaluer la cohérence des pratiques et d'aider la Fédération des francophones de Terre-Neuve-et-Labrador (FFTNL) et ses organismes à se doter d'outils pour mieux assurer la gestion des ressources humaines et l'équité salariale pour des postes comparables au sein d'organisme dont le mandat et la taille sont comparables. Par ailleurs, l'étude évalue également le niveau de stress du personnel et les facteurs auxquels ils sont attribuables, ainsi que le niveau de satisfaction du personnel et les facteurs qui le motivent.

Comme la FFTNL nous a mandatés, nous avons aussi évalué le temps et l'argent dédiés à la gestion du financement obtenu des différents ministères fédéraux. Ces données permettront, comme vous le vouliez, de démontrer au gouvernement combien la lourdeur administrative coûte aux organismes et par ce fait même aux différents ministères qui doivent aussi gérer les demandes, afin que vous puissiez collaborer à trouver un moyen de diminuer la lourdeur administrative pour le gouvernement et la communauté tout en assurant la responsabilisation de tous les intervenants relativement aux deniers publics. De plus, nous avons aussi recueillis des données sur les intérêts payés par les organismes en raison des mécanismes de paiement des divers bailleurs de fonds afin de vous permettre d'imputer ces frais également aux coûts rattachés au financement obtenu en raison des sommes que les organismes doivent défrayer avant d'avoir été payés.

Le présent rapport témoigne aussi du dévouement et de l'engagement du personnel pour leur communauté par le biais des données sur les heures supplémentaires et les heures de bénévolat que celui-ci remet à son propre organisme. Nous avons également tenté dans la présente étude de recueillir de l'information sur les heures de bénévolat consenties par la communauté qui n'est pas à l'emploi de l'organisme en question.

De plus, nos résultats permettent de constater à quel point les membres du personnel communautaire ne sont pas payés équitablement relativement au marché pour les tâches à exécuter et les responsabilités. Cela explique, en grande partie, le taux très élevé de roulement du personnel qui affecte grandement les communautés et auquel on doit rattacher certains coûts relativement à la formation et la courbe d'apprentissage.

Nous sommes d'avis qu'il est essentiel de communiquer ces données à l'ensemble du réseau associatif et des bailleurs de fonds afin qu'ils saisissent l'ampleur du problème que subit votre communauté en raison de son sous-financement et de pratiques de gestion des ressources humaines incohérentes.

Il est également important de constater que comparativement aux institutions publiques et privées, il existe plusieurs lacunes et incohérences au niveau des pratiques des ressources humaines, relativement aux contrats en règles et aux congés payés. Puisque chaque organisme est régi par un Conseil d'administration qui possède divers niveaux d'expérience, les pratiques varient beaucoup. De plus, les répondants ont clairement indiqué qu'il existait très peu de communication entre les organismes relativement aux bonnes pratiques de gestion des ressources humaines.

À titre de partenaire engagée, la firme MFK Solutions, consultants en gestion des ressources humaines et en communications stratégiques, a été retenue par la FFTNL afin de faire adopter par tous les organismes communautaires un guide des politiques de gestion des ressources humaines afin de rationaliser les dépenses, reconnaître le dévouement du personnel et d'adopter des pratiques cohérentes et équitables pour l'ensemble du réseau des communautés francophones et acadiennes de Terre-Neuve-et-Labrador.

De plus, nous sommes prêts à collaborer avec le gouvernement fédéral afin de trouver des moyens de collaboration qui permettront à tous de mieux utiliser les ressources actuelles. Toutefois, au-delà de l'utilisation des ressources, il est clair que l'incapacité de bien rémunérer son personnel nuit énormément à la communauté et au gouvernement en raison du taux de roulement. Non seulement les ressources actuelles sont-elles insuffisantes, elles ne permettent pas aux communautés de bien jouer leur rôle de partenaire du gouvernement dans la prestation de services aux communautés francophones. Notre étude illustre clairement qu'il faudrait à la communauté au moins 7 autres personnes-années pour accomplir tout le travail efficacement, sans trop taxer le personnel.

Puisque dans le cadre de la Partie VII de la *Loi sur les langues officielles*, l'ensemble du gouvernement fédéral a une obligation de favoriser l'épanouissement des communautés francophones à l'extérieur du Québec, nous espérons que les constats du présent rapport vous permettront d'explorer, avec ce partenaire, la possibilité de vous doter des ressources et des outils nécessaires pour assurer le bien-être du personnel qui veille à l'épanouissement et la vitalité de votre communauté et à la promotion du fait français à Terre-Neuve-et-Labrador.

Par ailleurs, il importe que la communauté francophone et acadienne de Terre-Neuve-et-Labrador collabore davantage avec son gouvernement provincial afin d'établir des partenariats solides et trouver du financement supplémentaire.

Je suis confiante, que le présent rapport vous donnera une vue d'ensemble de l'état de la situation et vous permettra d'entreprendre les prochaines étapes que vous envisagez, soit d'établir un dialogue de collaboration avec vos partenaires communautaires et de tous les paliers gouvernementaux afin d'assurer l'efficacité des organismes et une meilleure gestion des deniers publics.

Je vous remercie de la confiance que vous nous avez témoignée et du partenariat que vous avez forgé avec *MFK Solutions*.

Veillez agréer, Madame Poirier, l'expression de mes sentiments distingués.



Marie-France Kenny, trad. a.  
Présidente-directrice générale

## TABLE DES MATIÈRES

1.	Contexte .....	5
2.	Méthodologie et étendue de l'étude.....	8
3.	Limites de l'étude .....	9
4.	Démographie.....	10
5.	Conditions de travail .....	11
5.1	Contrat de travail .....	11
5.2	Description de tâches .....	12
5.3	Avantages sociaux .....	13
5.4	Vacances.....	14
5.5	Congés de maladie.....	15
5.6	Régime enregistré d'épargne retraite.....	16
5.7	Heures de travail régulières par semaine.....	17
5.8	Heures supplémentaires.....	18
5.9	Bénévolat pour son propre organisme.....	21
6.	Les intangibles .....	23
6.1	Le stress .....	23
6.2	Facteurs qui contribuent au stress.....	24
6.3	La satisfaction.....	25
6.4	La retraite.....	27
7.	Administration .....	28
7.1	Répartition des dépenses .....	28
7.2	Intérêts payés .....	29
7.3	Mise à pied .....	30
7.4	Effectif .....	31
7.5	Bénévolat des membres de la communauté qui ne sont pas à l'emploi des organismes.....	32
8.	Conditions salariales .....	33
8.1	Constats généraux - Conditions salariales.....	35
9.	Taux de roulement .....	36
10.	Conclusion .....	37
11.	Annexe A .....	39

## 1. Contexte

La Fédération francophone de Terre-Neuve-et-Labrador La Fédération des francophones de Terre-Neuve et du Labrador (FFTNL) est un organisme sans but lucratif qui travaille à la promotion des droits et intérêts de la communauté francophone et acadienne de Terre-Neuve-et-Labrador. Elle intervient pour sensibiliser les francophones et les intervenants à l'apport et à la contribution des communautés francophones et acadiennes. Sa mission est de promouvoir la francophonie de Terre-Neuve-et-Labrador et de faciliter son développement. Pour ce faire, la FFTNL mise sur la concertation des divers intervenants.

**Vision :** La francophonie de Terre-Neuve-et-Labrador forme une communauté unie, proactive et moderne. Elle est ouverte sur le monde, elle contribue à l'épanouissement des individus et à l'essor de la jeunesse. Elle vise un développement intégral dans les domaines sociaux, culturels, économiques et éducatifs.

À titre de porte-parole de la communauté, la FFTNL, vise à améliorer les pratiques de gestion des ressources humaines et les conditions de travail des employés de la communauté de Terre-Neuve-et-Labrador afin de se doter d'outils de gestion des ressources humaines. De plus, La FFTNL est l'entité chargée de négocier avec le gouvernement fédéral l'attribution des fonds disponible du programme de Développement des communautés de langue officielle - volet Vie communautaire par l'entremise de l'Accord de collaboration avec le secteur communautaire de TNL. La FFTNL travaille également avec d'autres bailleurs de fonds fédéraux, notamment Service Canada, pour le financement d'activités de développement économique.

Dans ce contexte, *MFK Solutions*, un centre d'excellence spécialisé en ressources humaines et en communications stratégiques a reçu le mandat de La FFTNL d'évaluer les conditions de travail du personnel communautaire et les pratiques de gestion de ressources humaines, afin d'identifier, le cas échéant, les écarts et les incohérences pour l'ensemble de la communauté afin que la communauté puisse par la suite voir s'il y a lieu de faire une étude plus approfondie. La seconde étude viserait à faire une comparaison davantage exhaustive des incohérences des salaires par rapport aux salaires payés sur le marché pour des postes dont les responsabilités et les compétences nécessaires sont semblables afin de proposer à l'ensemble de la communauté une échelle salariale et des conditions de travail qui tient compte des responsabilités et qui est davantage équitable.

La deuxième partie du mandat de *MFK Solutions* consistait à évaluer le temps et l'argent nécessaire pour la gestion des demandes de financement auprès des intervenants fédéraux, afin de pouvoir présenter au gouvernement fédéral un portrait concret et clair de la situation, et d'explorer avec lui des moyens d'alléger la gestion, tant pour lui que pour la communauté tout en assurant la responsabilisation de tous quant aux deniers publics. Par cette deuxième partie La FFTNL vise à assurer l'efficacité des fonds publics mais surtout, à veiller à ce que ces mêmes fonds contribuent d'avantage à assurer un développement communautaire efficace et durable et à assurer la dualité linguistique qui contribue à bâtir un Canada fort et prospère. En apportant ainsi des constats concrets, La FFTNL vise aussi à sensibiliser les différents paliers gouvernementaux et partenaires aux enjeux qui la touchent, notamment le manque de financement, la lourdeur administrative des demandes et les mécanismes de paiements qui sont déficients.

Le mandat de l'ensemble du gouvernement fédéral en matière de langues officielles consiste à assurer un service équitable dans les deux langues officielles et à assurer l'épanouissement des communautés francophones et acadiennes. Une grande partie de ce mandat relève du partenariat établi entre les communautés francophones et le gouvernement fédéral. Par conséquent, la communauté se veut souvent un pourvoyeur de service pour le gouvernement. Il importe donc, qu'à titre de partenaire engagée du gouvernement, que la communauté dispose des outils et ressources nécessaires pour bien accomplir son mandat. La Partie VII de la *Loi* vise clairement l'ensemble du gouvernement fédéral à qui il incombe de prendre des mesures positives afin d'assurer l'épanouissement des deux langues officielles en situation minoritaire.

Bien que Patrimoine canadien soit le principal partenaire de la plupart des organismes de TNL et que la présente étude évalue les coûts associés au mécanisme de paiement et à la gestion des demandes de financement de Patrimoine canadien et de Service Canada, n'en reste pas moins que les responsabilités relatives aux langues officielles ne relèvent pas uniquement de ces ministères, mais la responsabilité quant à la *Loi sur les langues officielles* incombe à l'ensemble de l'appareil gouvernemental.

Tel qu'énoncé dans le Discours du Trône d'avril 2006, la première priorité du gouvernement consiste à bâtir un Canada plus fort. LA FFTNL se veut un partenaire clé du gouvernement dans l'atteinte de cette grande priorité.

De plus, le gouvernement actuel mise beaucoup sur les familles, leurs valeurs et la prospérité de celles-ci. Il est donc inquiétant de constater qu'aucun employeur régional communautaire de Terre-Neuve-et-Labrador n'est en mesure d'offrir un régime de retraite à son personnel, et que seulement 32 p. 100 de l'effectif communautaire soit en mesure de participer à un REÉR pour lequel l'employeur contribue également. Cela signifie donc que la retraite de bon nombre des familles de Terre-Neuve-et-Labrador reposera entièrement sur le Fonds de pension du gouvernement du Canada. Il n'est donc pas étonnant que 60 % du personnel communautaire se dit inquiet ou très inquiet relativement à sa retraite. Il est donc important de faire valoir au gouvernement canadien et aux autres bailleurs de fonds que la communauté de Terre-Neuve-et-Labrador est une communauté canadienne qui contribue dans tous les secteurs et que l'avenir et la prospérité de celle-ci importe autant que ceux de toutes les familles du pays.

Tout en saluant la reconnaissance qui est accordée au caractère unique et spécifique du Québec au sein du Canada, La FFTNL estime qu'il ne faut pas pour autant négliger la francophonie canadienne qui se vit à l'échelle du pays. En effet, les francophones à l'échelle du pays jouent un rôle important à tous les niveaux, notamment l'économie, la culture, la santé et l'éducation. Si la dualité linguistique se vit actuellement à l'échelle du pays, c'est grâce aux communautés francophones en milieu minoritaire qui luttent contre l'assimilation et qui se dévouent à assurer leur vitalité et leur pérennité.

Afin de contribuer à la priorité du gouvernement, qui consiste à bâtir un Canada plus fort, la Fédération des communautés francophones et acadiennes s'est fixée trois grandes priorités incontournables, dont le programme de Développement des communautés de langue officielle - volet Vie communautaire qui est à la base même des plans de développement global dont se sont dotées les communautés francophones et acadiennes pour contrer les défis causés par l'assimilation, le vieillissement de la population et le taux de dénatalité.

Depuis la venue d'un nouveau gouvernement, les communautés francophones de partout au pays, s'acharnent à faire avancer leurs dossiers et à faire reconnaître leur contribution à la dualité linguistique, reflet même du Canada. Des coupures importantes qui affectent les francophones et les anglophones en milieu minoritaire ont eu lieu. Au moyen du présent rapport, La FFTNL vise également à faire comprendre aux différents paliers gouvernementaux que la situation est critique et que ces derniers se doivent d'agir rapidement s'ils visent un Canada fort et prospère à tous les niveaux, et ce, dans les deux langues officielles.

Le présent rapport comprend de l'information sur la méthodologie et l'étendue de l'étude, ainsi que les résultats.

## 2. Méthodologie et étendue de l'étude

Des réunions formelles ont eu lieu avec les directions des organismes porte-parole provinciaux et territoriaux des communautés francophones et acadiennes, dont la Fédération des francophones de Terre-Neuve-et-Labrador (FFTNL) afin d'établir le mandat de *MFK Solutions*, l'étendue de l'étude et les lignes directrices.

Après avoir rencontré les directions, *MFK Solutions* a élaboré un questionnaire sur mesure de 30 questions pour le personnel. À ce questionnaire ont été ajoutées 8 questions pour les directions seulement. Le sondage a été conçu de manière à évaluer les conditions de travail, le taux de roulement, les heures de travail rémunérées ou non, ainsi que les heures de travail et les frais associés à l'Accord de contribution en place. Par ailleurs, le taux de stress et de satisfactions ont également été étudiés.

L'étude a été effectuée auprès de tous les organismes communautaires de la communauté de Terre-Neuve-et-Labrador (liste en Annexe B). L'étude a été effectuée sur une période d'une semaine. En moyenne, il fallait de 10 à 15 minutes pour remplir le questionnaire (voir questionnaire en Annexe A).

Devant l'importance de ce dossier et le besoin de bonifier le Fonds d'appui, ainsi que les salaires accordés aux employés de la communauté, tous les organismes ont accepté d'emblé de répondre aux questionnaires. Le taux de réponse du sondage est donc de 81 p. 100. Nous avons donc recueilli les données pour 25 employés sur 31. Par ailleurs, il faut noter que les 6 membres du personnel qui n'ont pas répondu au questionnaire étaient des employés à temps partiel et du personnel saisonnier.

Il est important aussi de noter que le sondage comporte aussi un répondant provincial qui ne reçoit aucun financement du Fonds d'appui. Il s'agit du Réseau de développement économique et de l'employabilité de Terre-Neuve-et-Labrador (RDÉE TNL) dont le principal bailleur de fonds est Service Canada dans le cadre du fonds Habilitation.

Le mandat de *MFK Solutions* consistait à mener l'étude, à compiler les résultats et à consulter les normes de travail établies par Terre-Neuve et Labrador afin de s'assurer que les pratiques de gestion de la communauté sont conformes aux normes de la province. De plus, *MFK Solutions* a entrepris de faire une étude très sommaire des salaires de postes à responsabilités comparables auprès du gouvernement fédéral et d'institutions privées afin de bien refléter la situation actuelle des salaires de la communauté.



### 3. Limites de l'étude

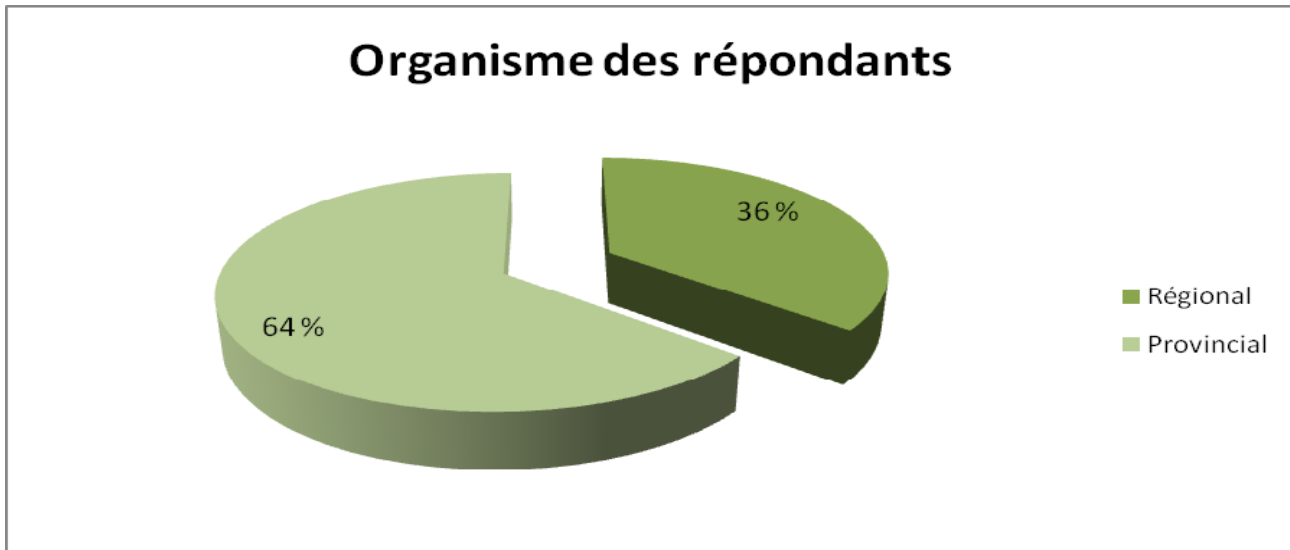
L'une des principales limites de l'étude tient au fait que le groupe d'organismes qui a fait partie de l'étude est constitué d'un ensemble d'organismes dont les réalités de fonctionnement et de gouvernance sont parfois très différentes : groupes de base, regroupement d'organismes, coopératives, etc. Ces organismes interviennent aussi dans une diversité de secteurs (culture, économie, éducation, petite enfance, développement communautaire, etc.) Il arrive même que certains organismes interviennent dans plusieurs secteurs d'activités.

Les salaires : Les répondants ont répondu au moyen de fourchettes salariales de 5000 \$. Aux fins de l'étude, tous les salaires ont été évalués à la médiane des fourchettes salariales. Par ailleurs, tous les salaires ont été convertis afin de représenter une semaine de travail régulière de 37,5 heures.

Relativement aux données financières des organismes, il faut tenir compte que des erreurs auraient pu se glisser puisque les calculs ont été réalisés à partir de renseignements fournis par les dirigeants des organismes sans que nous ayons pu vérifier les documents officiels.

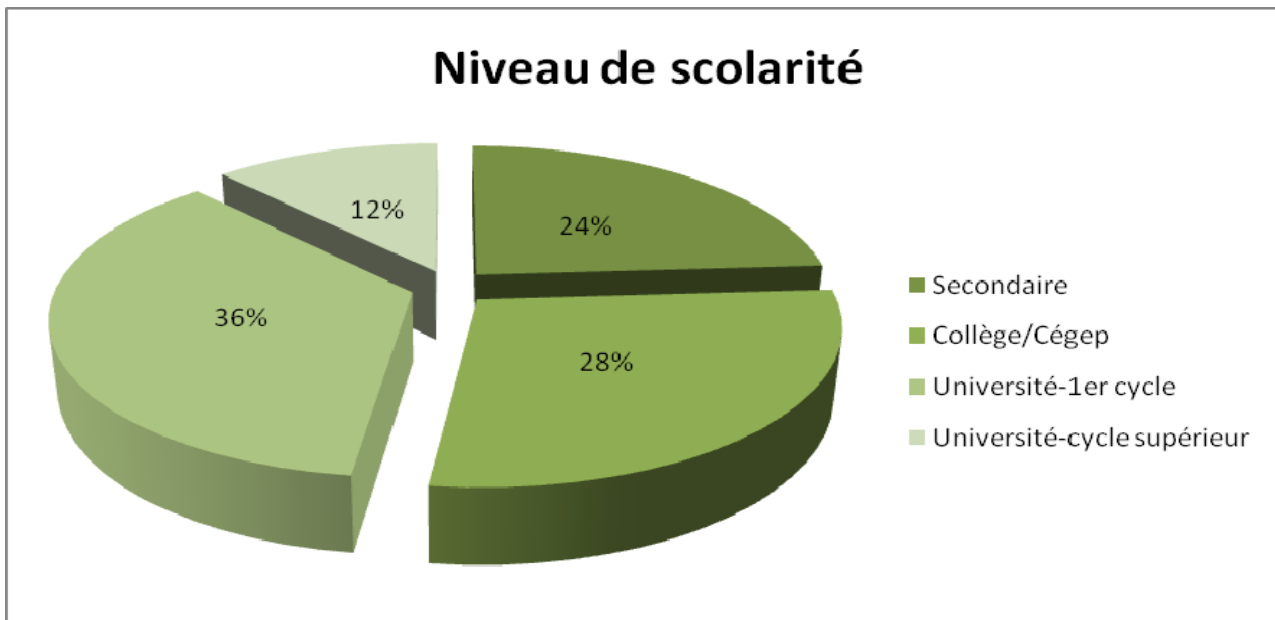
Certaines données sont subjectives. Par exemple, on a demandé aux directions, combien de ressources humaines il leur faudrait pour bien faire tout le travail ou encore combien d'heures de bénévolat sont consenties par des membres de la communauté (autre que le personnel rémunéré des organismes). Ces chiffres sont approximatifs.

## 4. Démographie



Au total 25 des 31 membres de la communauté francophone de Terre-Neuve-et-Labrador ont répondu au questionnaire ce qui constitue un taux de réponse de 80,6 p. 100.

Des 25 répondants, 64 p. 100 travaillent pour des organismes provinciaux et 36 p. 100 pour des organismes régionaux. Les 25 répondants proviennent de 7 organismes différents. Puisque l'échantillonnage de la province est petit, les données ont été compilées dans leur ensemble afin d'être à la fois représentatives et ne pas permettre l'identification de quiconque.



Au total 24 % des répondants ont terminé leurs études secondaires, tandis que 28 % des répondants détiennent un diplôme de niveau collégial. Également, 36 % des répondants sont titulaires d'un diplôme universitaire de premier cycle tandis que 12 % sont titulaires d'un diplôme universitaire de cycle supérieur.

## 5. Conditions de travail

Cette partie de l'étude vise à connaître et dresser un aperçu du contexte tangible de travail du personnel. Nous avons donc demandé si les employés avaient un contrat de travail et une description de tâches, s'ils avaient droit à des congés de maladie ou à des vacances (rémunérés ou non), combien d'heures de travail régulières leur contrat stipule, qui fait des heures de bénévolat, qui fait des heures supplémentaires.

De plus, nous avons demandé si l'employeur offrait des avantages sociaux et la possibilité de contribuer dans un Régime enregistré d'épargne retraite (REÉR).

### 5.1 Contrat de travail



La plupart des membres du personnel communautaire ont un contrat en règle signé (80 %). Dans le cas du 20 % des employés qui n'en ont pas, les dirigeants des organismes expliquent qu'ils ont signé un contrat d'embauche d'un an au début de leur emploi et qu'ils n'ont pas eu le temps de s'occuper de le renouveler depuis. Toutefois, certains ont indiqué avoir obtenu une augmentation salariale qui ne semble être pas être documentée par la signature d'un nouveau contrat. Il faut aussi ajouter que dans les régions, les employés sont souvent seuls et n'ont pas de personne désignée qui est responsable de l'embauche sinon, le Conseil d'administration. Dans le cas de certaines provinciales, une personne est habituellement responsable du dossier des ressources humaines et par conséquent a pour tâche de renouveler les contrats.

## 5.2 Description de tâches



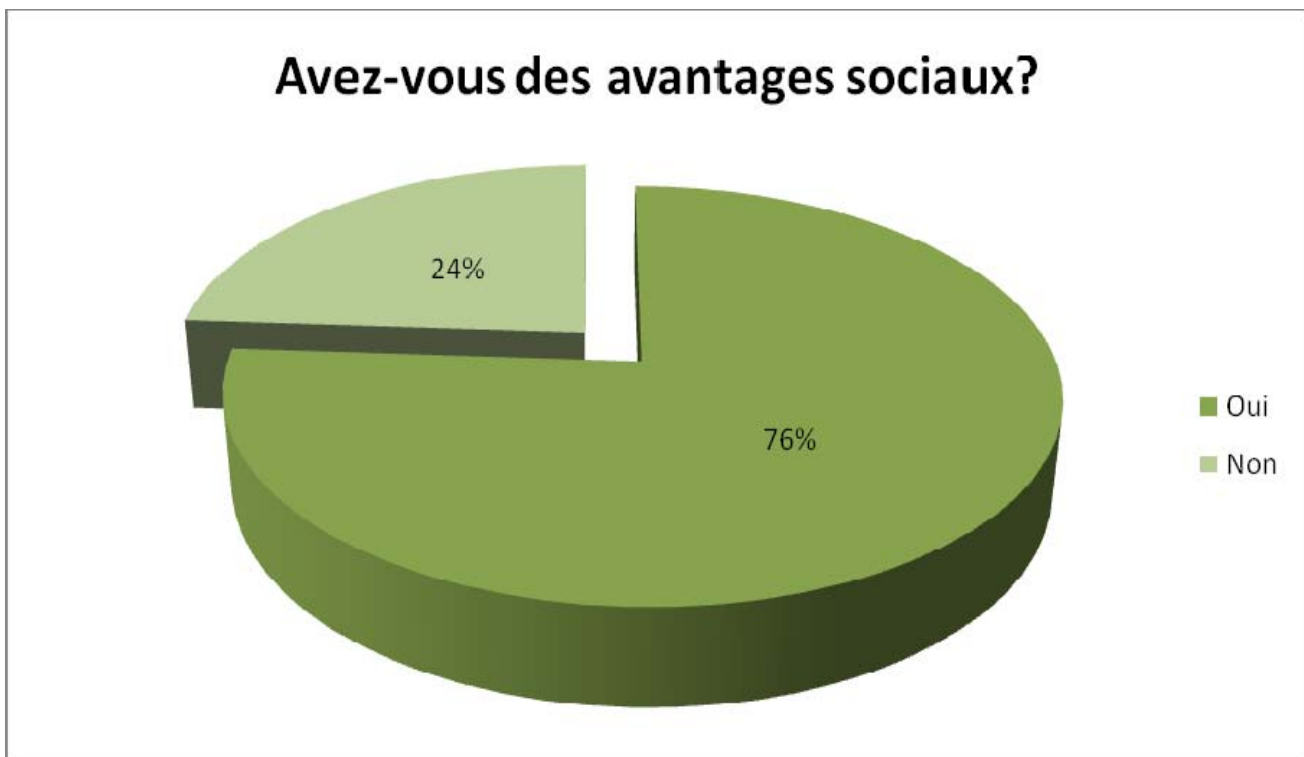
Tous les répondants ont affirmé détenir une description de tâches. Plusieurs indiquent toutefois que leur rôle a évolué et que la description de tâches n'a pas été modifiée en conséquence. On donne pour raison le manque de temps et les autres priorités. Bon nombre de répondants ont aussi indiqué que plusieurs tâches dont ils sont responsables ne figurent pas à la description de tâches, particulièrement dans les plus petits centres où il n'y a qu'un seul employé qui est responsable de tout, du développement communautaire, en passant par les finances, les communications, la gestion des bénévoles et des activités, etc.

### 5.3 Avantages sociaux

Seul 76 % des membres du personnel régional ont des avantages sociaux. Ce facteur est en grande partie attribuable aux manques de ressources financières des organismes qui ont moins d'occasion de diversifier leurs revenus et qui ne possèdent pas une masse salariale suffisamment importante pour pouvoir offrir ce service à leur personnel. Tout le personnel qui a droit à des avantages sociaux compte une assurance médicale, une assurance dentaire et une assurance-vie.

Également, certains membres du personnel ont opté de ne pas se prévaloir de cet avantage puisque leur conjoint compte des avantages qui leur offre également une couverture.

Par ailleurs, rien dans les Normes de travail à Terre-Neuve-et-Labrador ne prévoit que l'employeur a l'obligation d'offrir à son personnel des avantages sociaux.

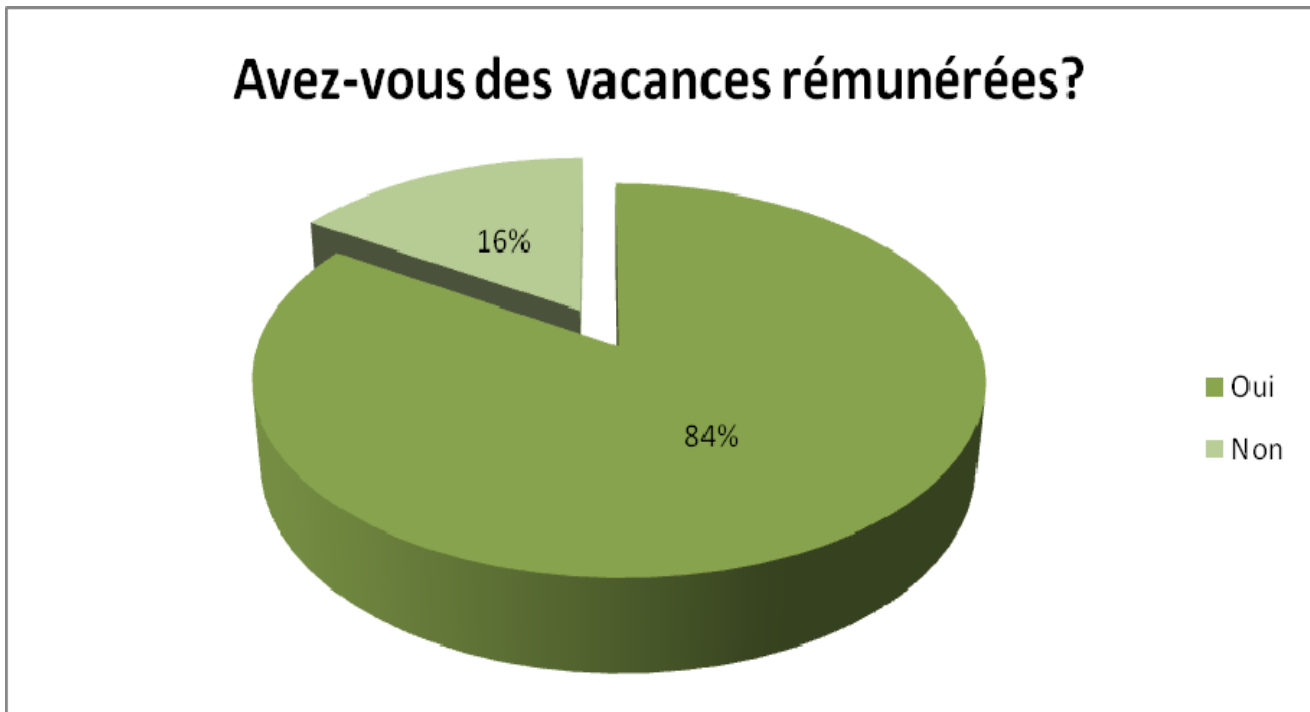


## 5.4 Vacances

À 84 %, la majorité des gens ont droit à des vacances rémunérées. La norme pour la plupart des employés est de 10 jours, soit le nombre exigé par les Normes du travail à Terre-Neuve-et-Labrador pour le personnel qui compte moins de 15 ans de service.

Il est important de noter que dans le cas des employés qui ont indiqué ne pas avoir de vacances rémunérées, les normes du travail stipulent que tous les membres du personnel ou un employé qui n'est pas admissible à un congé annuel (qui a travaillé moins d'un an) ont tout de même droit à une paie de vacances, pour autant qu'il ait travaillé au moins cinq jours pour l'employeur. Les normes prévoient que tous les membres du personnel qui comptent plus de 5 jours de travail mais moins de 15 ans de service, ont droit à 4 % de leur salaire brut ou l'équivalent en temps (10 jours) et que les employés qui comptent plus de 15 ans de service ont droit à 6 % de leur salaire brut ou l'équivalent en temps (15 jours).

Il faudra donc s'assurer que ces personnes reçoivent le montant stipulé chaque année.

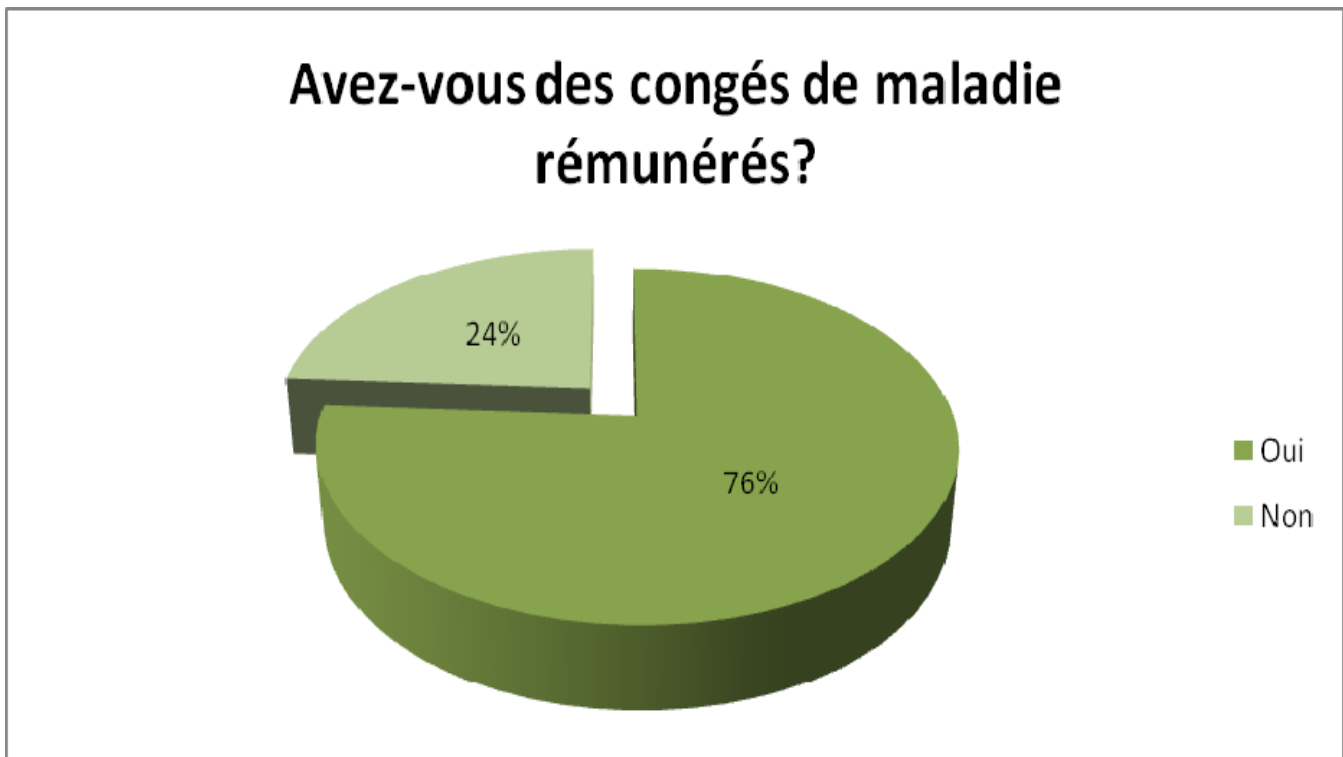


## 5.5 Congés de maladie

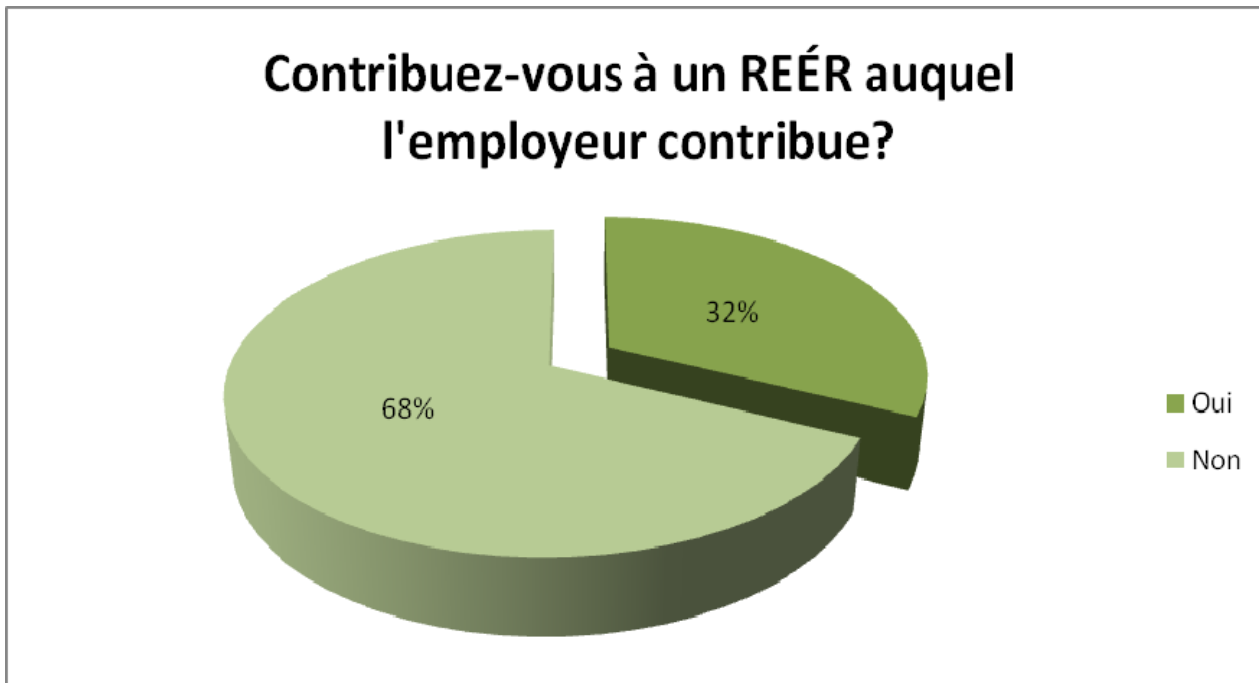
Au total, 76 % des répondants indiquent avoir droit à des congés de maladie rémunérés. Toutefois, les réponses des répondants quant aux journées accordées varient grandement et dans plusieurs cas, les répondants ont indiqué ne pas savoir s'ils y avaient droit ou encore à combien de journées ils avaient droit.

Selon les Normes du travail à Terre-Neuve-et-Labrador, les employeurs ne sont pas tenus de rémunérer les employés absents pour cause de maladie. Ils doivent toutefois permettre à un employé de prendre jusqu'à 7 jours de maladie sans solde par année après 30 jours de travail rémunéré.

Cela démontre encore une fois l'incohérence des pratiques en gestion des ressources humaines et le manque de connaissance à la fois du personnel et des bénévoles qui dirigent les organismes.



## 5.6 Régime enregistré d'épargne retraite

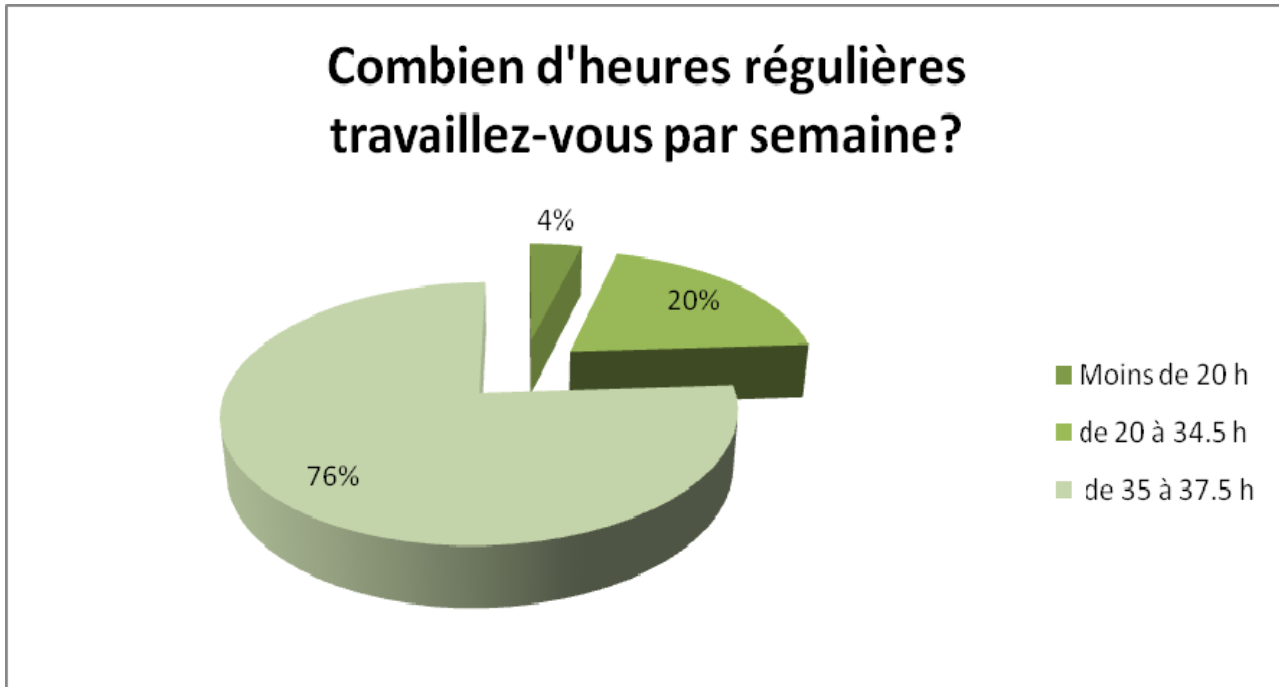


Bien que dans toute la communauté au niveau régional et provincial, aucun employeur n'offre un régime de retraite à son personnel, très peu de répondants contribuent à un Régime enregistré d'épargne retraite auquel l'employeur contribue.

Le Guide des procédures et règlements internes de la FFTNL prévoit cet avantage, toutefois, certains des employeurs communautaires ont opté de ne pas offrir cet avantage à leur équipe. Dans d'autres cas, le personnel indique ne pouvoir se permettre d'y contribuer en raison de son salaire qui est trop peu élevé pour le faire. Encore une fois, il s'agit là d'une pratique alarmante qui n'est pas pratique courante dans la plupart des organismes publics et privés et qui n'assure pas une retraite convenable aux membres du personnel communautaire.



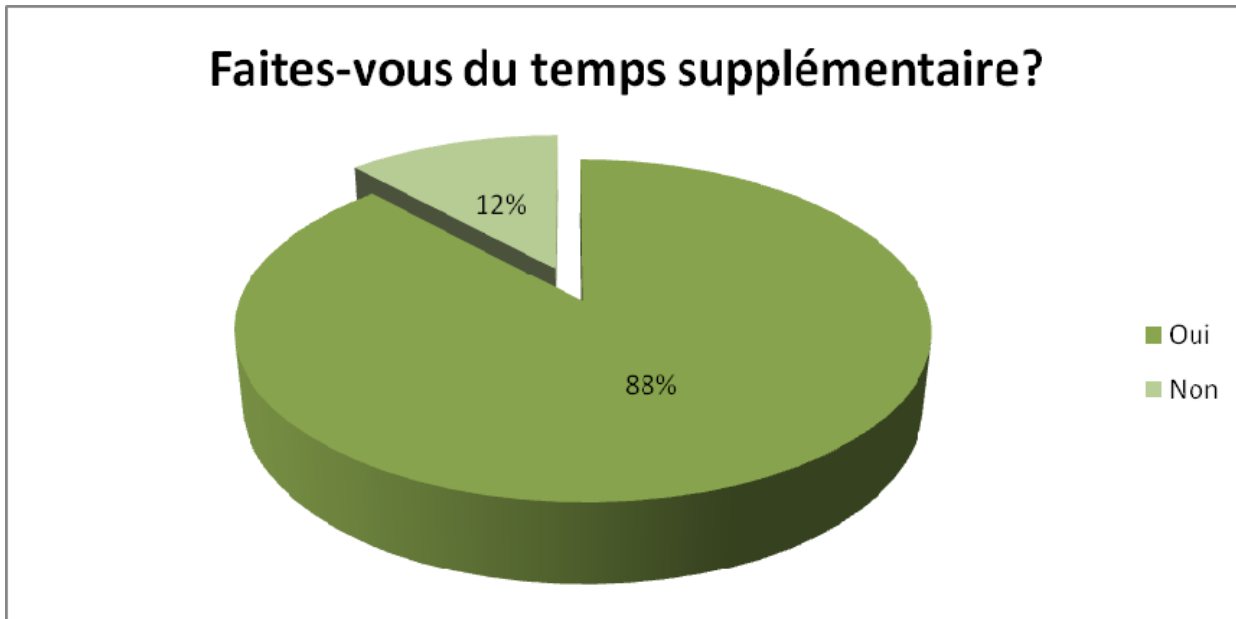
## 5.7 Heures de travail régulières par semaine



Le Guide de procédures et de règlements internes de la FFTNL, définit les heures régulières du personnel à 37,5 heures par semaine.

Au tableau ci-dessus, les chiffres inférieurs à 37,5 s'expliquent par le fait que dans plusieurs cas, l'organisme n'est pas en mesure de payer plus d'un employé à temps plein. Par ex. : plusieurs organismes ne peuvent payer le salaire d'une comptable ou encore d'un adjoint administratif en plus du salaire d'une direction communautaire ou d'un agent de développement. Par conséquent, ce personnel est engagé à temps partiel.

## 5.8 Heures supplémentaires

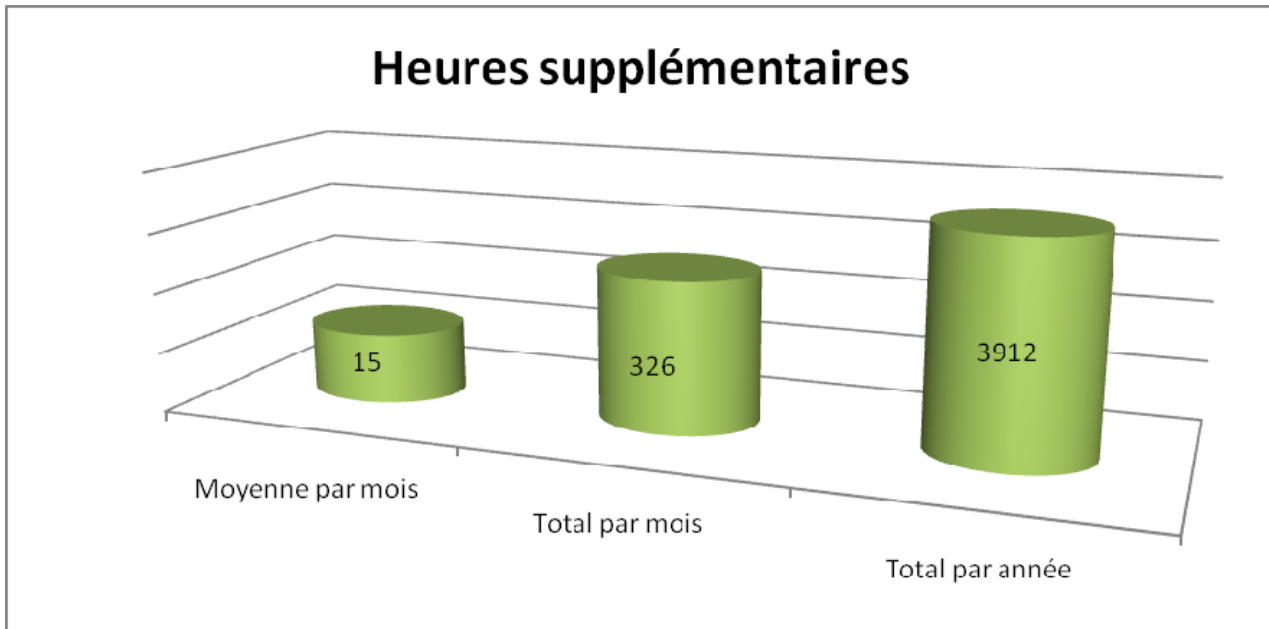


À 88 % la plupart du personnel communautaire effectue des heures supplémentaires. Pour ce qui est des autres répondants, bon nombre ne travaillent pas à temps plein et par conséquent les heures effectuées en surplus sont payées au taux courant et non pas en tant qu'heures supplémentaires.

Ce tableau illustre clairement qu'il y a un manque de ressources puisque quand les ressources sont suffisantes et que les procédés sont rigoureux, les heures supplémentaires sont une exception et non la norme comme chez le cas dans la communauté francophone et acadienne de Terre-Neuve-et-Labrador.

Dans les secteurs public et privé, peu d'employeurs exigent autant de leur effectif et de la même façon, peu d'employés acceptent de travailler autant, ce qui illustre bien l'engagement du personnel.

Il est à noter que cette tendance n'est pas unique au personnel communautaire francophone, mais est aussi alarmante dans tous les secteurs des organismes bénévoles et sans but lucratif canadiens.

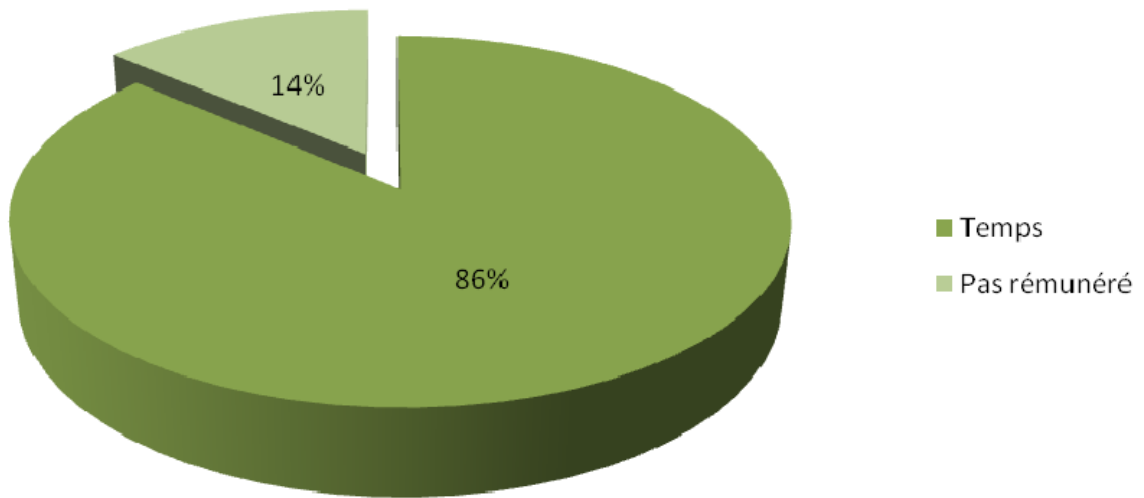


Ce tableau illustre la moyenne d'heures supplémentaires effectuées par le personnel par mois, ainsi que la totalité des heures par mois et par année. Le total des heures supplémentaires effectuées par année se situe à 3912 heures, se qui équivaut à 2,3 personnes-années.

Il faut toutefois tenir compte qu'il s'agit ici de 25 répondants sur 31. Par conséquent, si l'on attribut ce même nombre d'heures aux 31 membres de la communauté, l'on peut dire que les heures supplémentaires se chiffrent à 4850 heures par année ou 2,8 personnes-années, ce qui représente 9 p. 100 en terme de ressources supplémentaires.

À cela il faut ajouter les heures de bénévolat que font les employés pour leur propre organisme (Section 5.9). Il est donc très clair que le manque de ressources nuit au développement de la communauté et à la productivité, contribue à l'épuisement des ressources, ainsi qu'au taux de roulement élevé (Section 9).

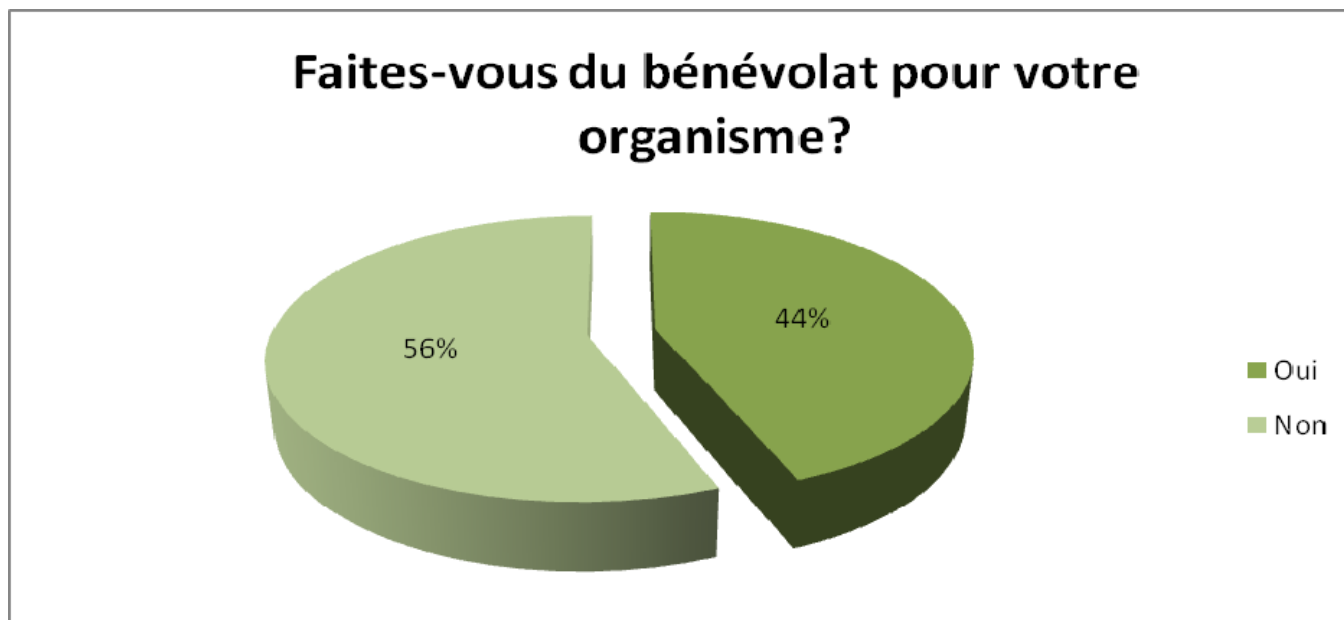
## Comment êtes-vous rémunéré pour votre temps supplémentaire?



Selon les Normes du travail à Terre-Neuve-et-Labrador l'employeur est tenu de payer du temps supplémentaire à raison de temps simple dès que l'employé travaille plus de 37,5 heures par semaine et à temps et demi au-delà de la 40<sup>e</sup> heure de travail effectuée dans le cadre d'une même semaine. Par conséquent, la communauté se doit de compenser le personnel qui dit ne pas être rémunéré pour son temps supplémentaire.

Plusieurs répondants disent ne pas faire de demande de temps supplémentaires puisqu'ils savent que la communauté n'a pas les moyens de leur permettre de reprendre le temps supplémentaire.

## 5.9 Bénévolat pour son propre organisme

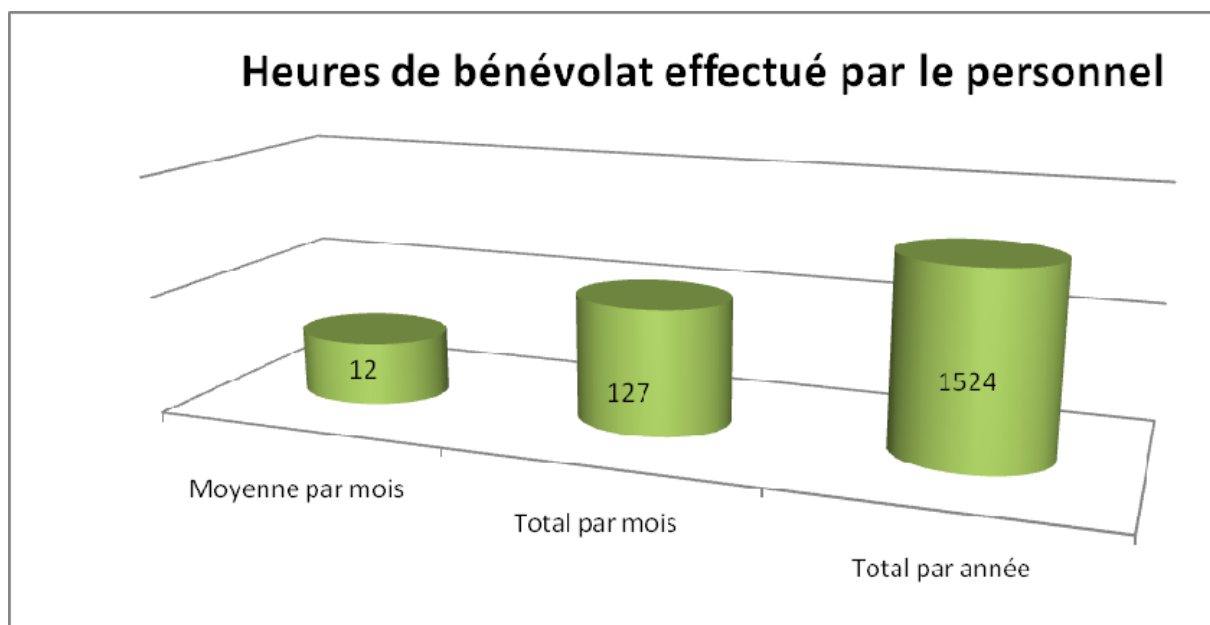


En plus des heures normales et du temps supplémentaire pour lequel le personnel est rémunéré, il est typique du personnel communautaire francophone à l'échelle du pays, de faire du travail non rémunéré pour son propre organisme.

Tel que l'illustre le tableau, 44 % du personnel de TNL fait aussi du bénévolat pour son organisme, c'est-à-dire des heures supplémentaires pour lesquelles il n'est pas rémunéré en temps ou en argent. Bon nombre de répondants ont indiqué faire du bénévolat également pour d'autres organismes communautaires, témoignant ainsi de leur engagement envers la communauté francophone de Terre-Neuve-et-Labrador.

Les répondants indiquent le faire parce qu'ils veulent bien faire leur travail, mais qu'ils n'ont pas les ressources ou le temps nécessaires pour le faire pendant les heures régulières de travail et savent que l'organisme n'a pas les moyens de les payer ou de leur permettre de reprendre le temps en congé.

De plus, dans le milieu communautaire, les réunions ont souvent lieu le soir et les fins de semaine puisqu'on traite avec des bénévoles qui ne sont pas libres le jour. Cette tendance jumelée au nombre d'heures supplémentaires que contribuent les employés est alarmante et démontrent clairement à quel point les organismes manquent de ressources. Cette pratique influe certainement sur l'épuisement du personnel et le taux de roulement.



À l'échelle de la province toutes tailles d'organismes confondues, le total des heures de bénévolat consenti à son propre organisme par année s'élève à environ 1 500 heures. Si l'on ajoute à cela le nombre d'heures supplémentaires effectuées (Section 5.8) pour l'ensemble de la communauté le total des heures consenties à son organisme en plus des heures normales de travail s'élève à plus de 5436 heures par années, soit l'équivalent d'un peu plus de 3 personnes-années.

Encore une fois, il faut tenir compte qu'il s'agit ici de 25 répondants sur 31 et si les données sont révélatrices du travail effectué par les autres membres de la communauté, l'on peut dire que les heures supplémentaires et de bénévolat se chiffrent à 6740 heures par année ou 3,9 personnes-années, ce qui représente 12,5 p. 100 en terme de ressources supplémentaires.

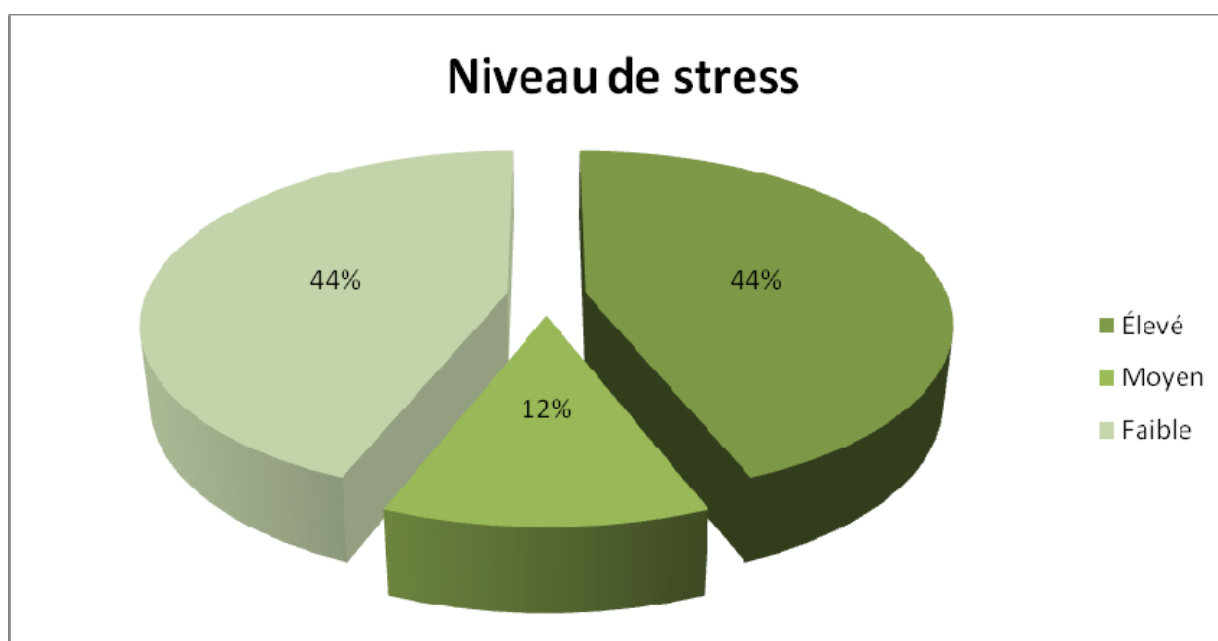
À ces chiffres viennent s'ajouter les heures de bénévolat consenties aux autres organismes et les heures de bénévolat consenties par d'autres membres de la communauté qui ne sont pas employés par les organismes (conseil d'administration, comités, etc. – voir la section 7.5).

## 6. Les intangibles

Cette partie de l'étude vise à connaître et dresser un aperçu du contexte intangible de travail du personnel. Nous avons donc demandé aux répondants de donner une appréciation de leur niveau de stress et de satisfaction et d'indiquer quels sont les facteurs qui contribuent à chacun.

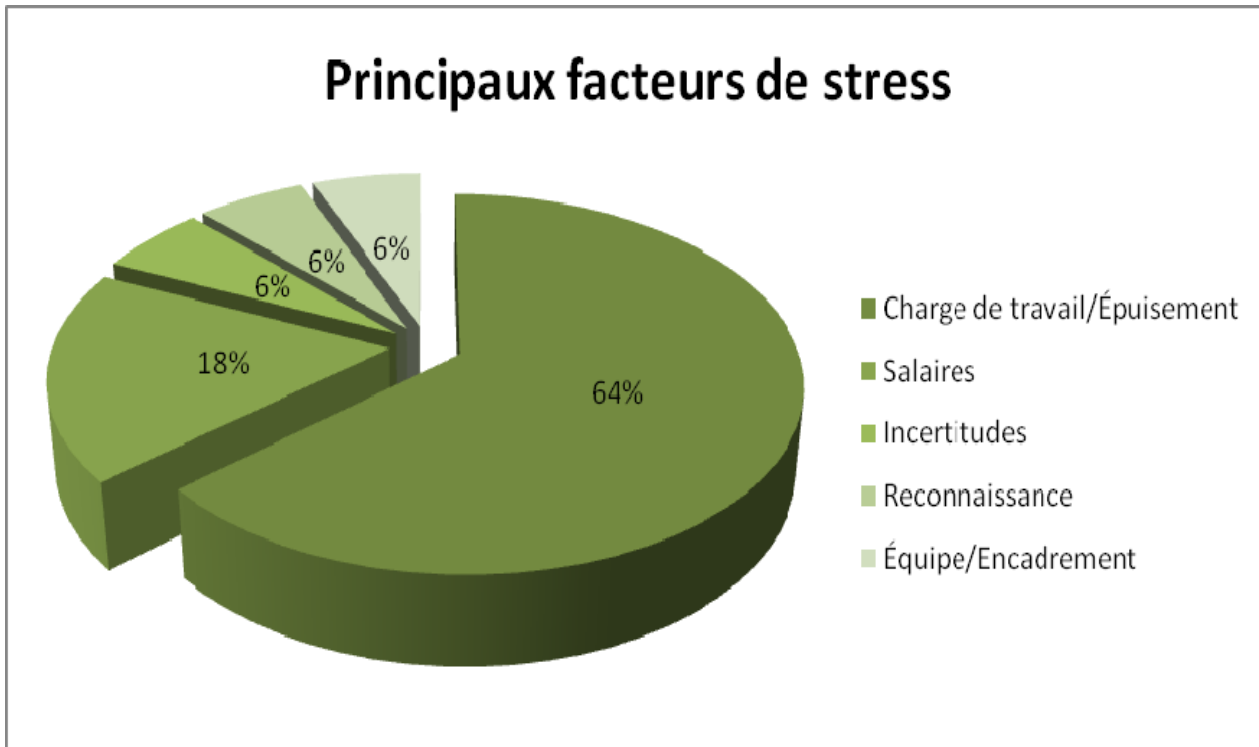
Nous avons également demandé au personnel d'exprimer leur niveau de préoccupation quant à sa retraite.

### 6.1 Le stress



Lorsque questionnés relativement au niveau de stress au travail, les opinions sont partagées. Sur une échelle de 1 à 10 où, 1 signifie très peu élevé et 10 signifie excessivement élevé, 44 % des répondants ont indiqué avoir un niveau de stress qui est gérable, 12 % ont indiqué que le niveau était moyen et 44 % ont indiqué avoir un niveau de stress qui excède la normale.

## 6.2 Facteurs qui contribuent au stress

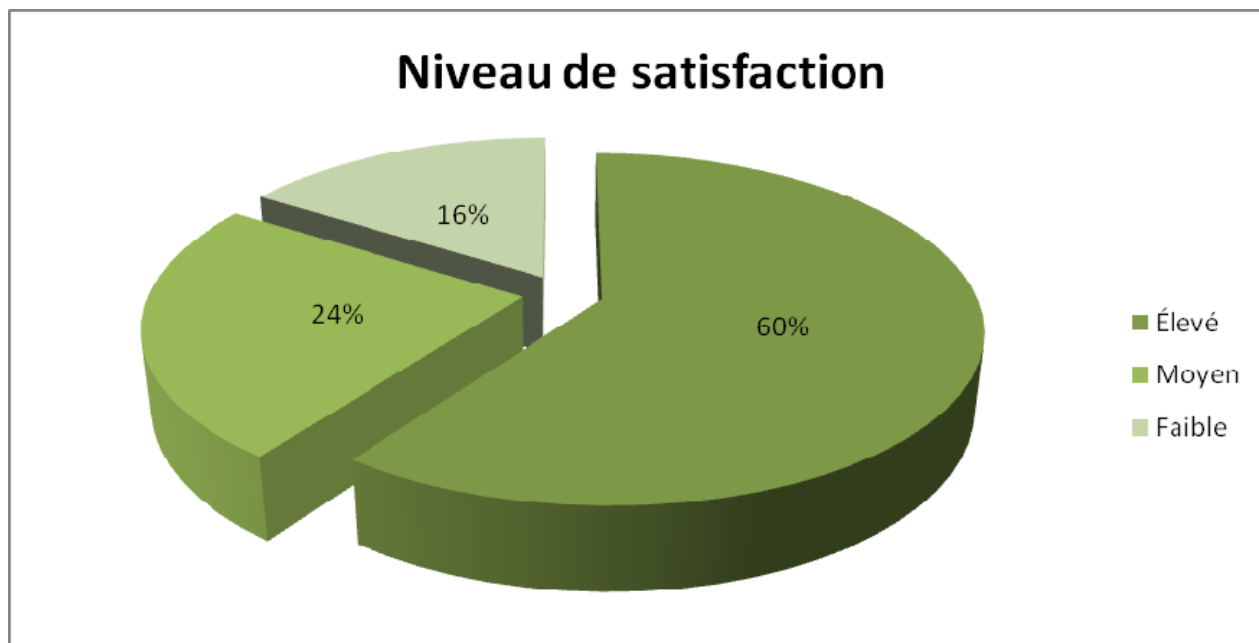


Les facteurs qui contribuent au stress ont été classés en 5 catégories par les répondants. Au total, 64 % des membres du personnel attribuent leur stress à la charge de travail qui est trop lourde à gérer, au manque de ressources et à l'épuisement, tandis que 18 % du personnel indique que le salaire n'est pas représentatif de la charge de travail et des compétences nécessaires pour faire le travail ou encore qu'ils ne reçoivent pas d'augmentation puisque le financement de base des organismes n'a pas augmenté depuis plusieurs années et que l'on est pas en mesure de les rémunérer pour tout le travail accompli. Les trois autres facteurs, soit les incertitudes quant au renouvellement du contrat en raison du financement, la reconnaissance du travail par les différents intervenants et le manque d'encadrement ou l'équipe de travail se sont toutes trois classés au 3<sup>e</sup> rang à 6 %.

Dans les précisions apportées, certains répondants ont indiqué qu'ils ne sentaient pas que les bailleurs de fonds reconnaissent leur travail à leur juste valeur et qu'ils se sentaient comme des citoyens de seconde classe puisqu'ils offrent des services au même titre que le gouvernement, sans toutefois qu'on leur accorde un salaire, des avantages et une reconnaissance équitable. Par ailleurs, dans certains autres commentaires les répondants indiquent que les postes sont souvent occupés par des femmes puisque peu d'hommes accepteraient de travailler dans les mêmes conditions pour le même salaire.



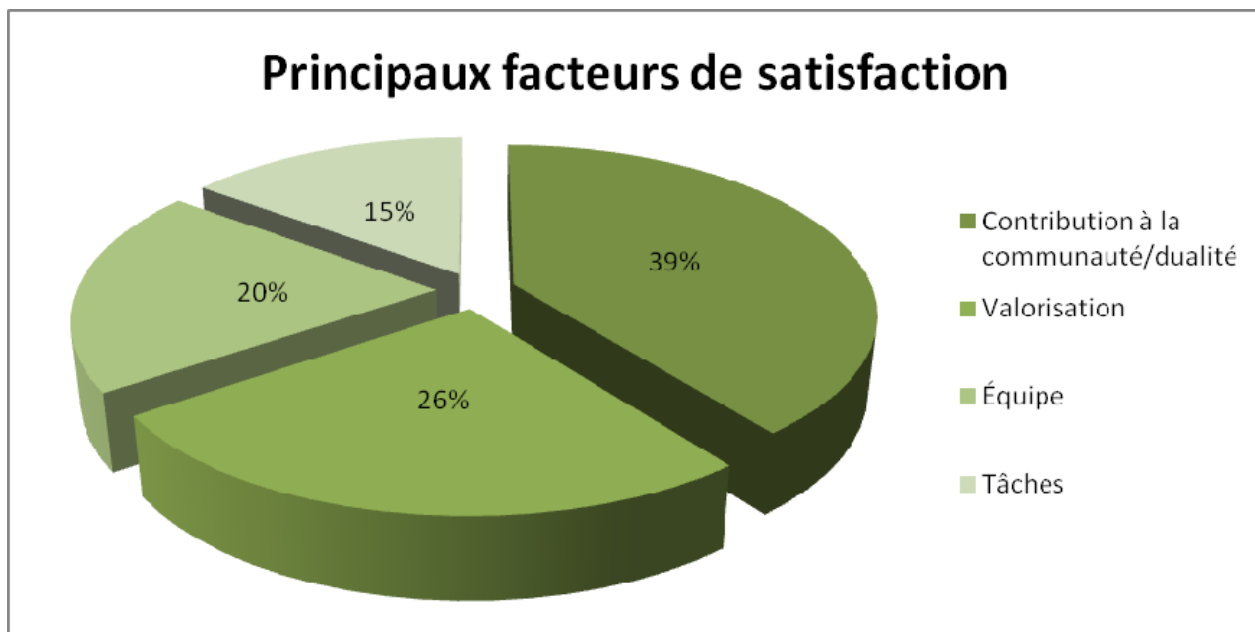
### 6.3 La satisfaction



Au total, 60 % des répondants disent tirer un niveau de satisfaction élevé au travail, tandis que 24 % indiquent que leur taux de satisfaction est moyen et 16 % estiment que celui-ci est faible.

Si l'on analyse ce tableau et celui qui mesure le niveau de stress, on constate que bien que les membres du personnel estiment souvent être surchargés et sous-payés, le niveau de satisfaction qu'ils tirent de leur travail est élevé. Cela explique en grande partie le niveau d'engagement du personnel que l'on peut mesurer au moyen des heures supplémentaires et des heures de bénévolat qu'ils consentent à leur employeur.

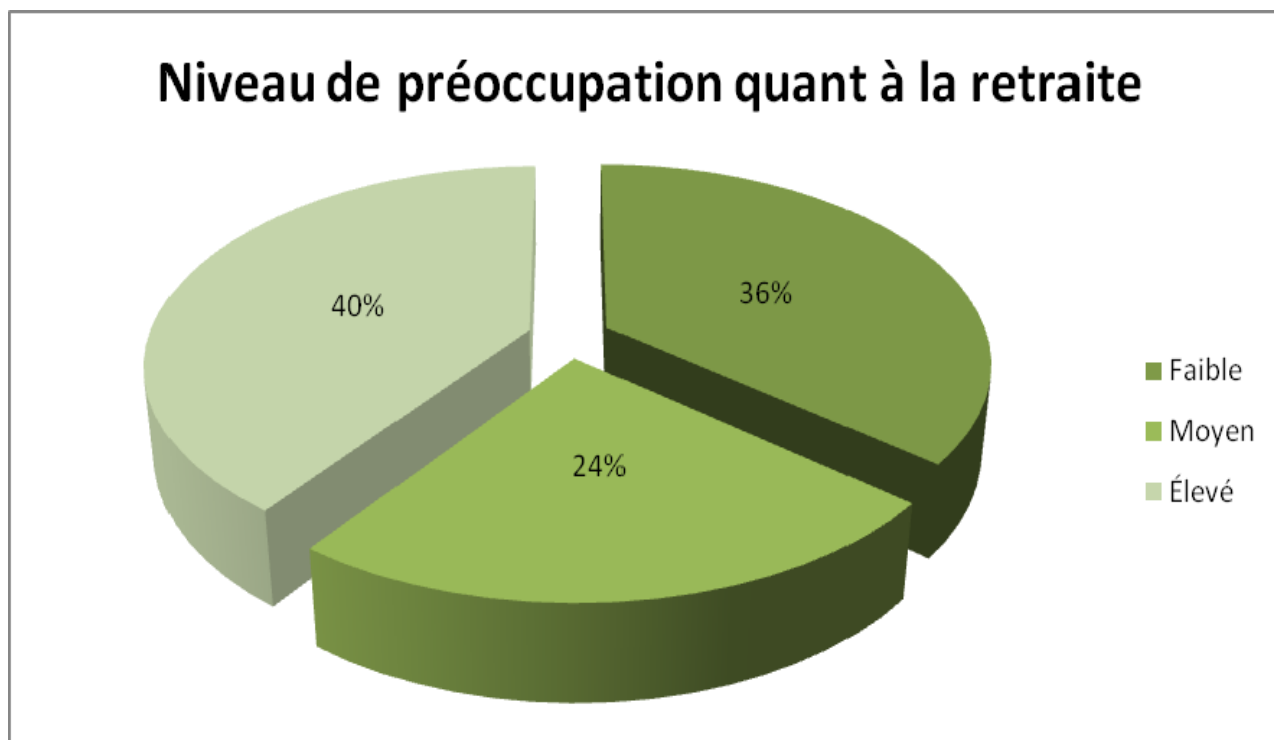
Cela explique également que malgré le taux de satisfaction, le personnel est épuisé et n'estime pas être payé à sa juste valeur de sorte qu'il décide de quitter.



Au total 39 % des répondants disent tirer leur satisfaction du fait qu'ils contribuent à la communauté et à la dualité linguistique canadienne, 26 % indiquent sentir que leur travail est valorisé par les divers intervenants, 20 % tirent leur satisfaction grâce à l'équipe avec laquelle ils travaillent et 15 % disent aimer leur travail et les diverses tâches qu'ils ont à effectuer dans le cadre de leur travail.

Dans les précisions, plusieurs répondant ont indiqué rester dans le milieu francophone communautaire parce qu'ils sentent qu'ils contribuent à leur identité et à leur culture et veulent continuer à contribuer à l'épanouissement de leur communauté. Ils indiquent également tirer beaucoup de satisfaction par la variété des tâches et l'expérience qu'ils en tirent.

## 6.4 La retraite

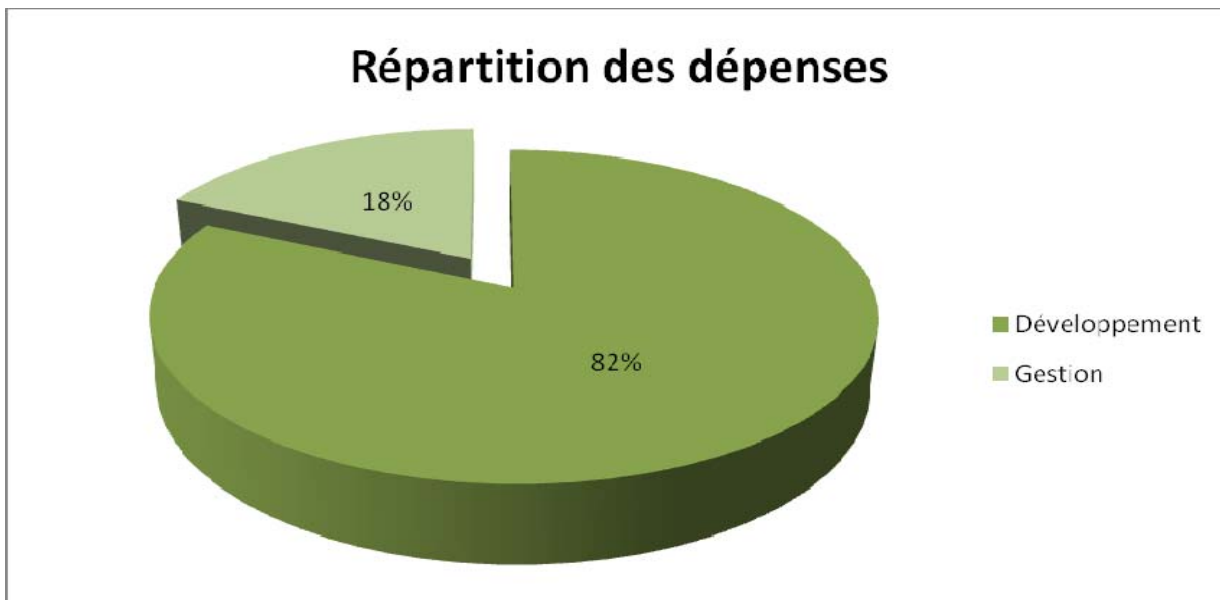


Puisque les employeurs n'offrent aucun régime de retraite, et que la possibilité de participer à un Régime enregistré d'épargne retraite (REÉR) n'est pas toujours offerte par les employeurs ou que le personnel indique tout simplement ne pas être rémunéré suffisamment pour pouvoir y contribuer, l'étude a également mesuré le niveau de préoccupation des répondants relativement à leur retraite. Au total 64 % du personnel ont exprimé avoir un niveau de préoccupation de moyen à élevé par rapport à leur retraite.

## 7. Administration

La section administration du questionnaire portait sur la répartition des dépenses, notamment le temps et l'argent passés à gérer les différentes demandes de financement et le temps consacré au développement communautaire. Par ailleurs puisque dans la plupart des cas, les organismes doivent engager les dépenses avant de recevoir la totalité des sommes accordées et doivent avoir recours à des marges de crédit et encourir des frais d'intérêt ou encore procéder à des mises à pied en attendant le financement promis, nous avons également comptabilisé les intérêts payés par les organismes et le nombre de mises à pied effectuées en raison des retards de financement.

### 7.1 Répartition des dépenses

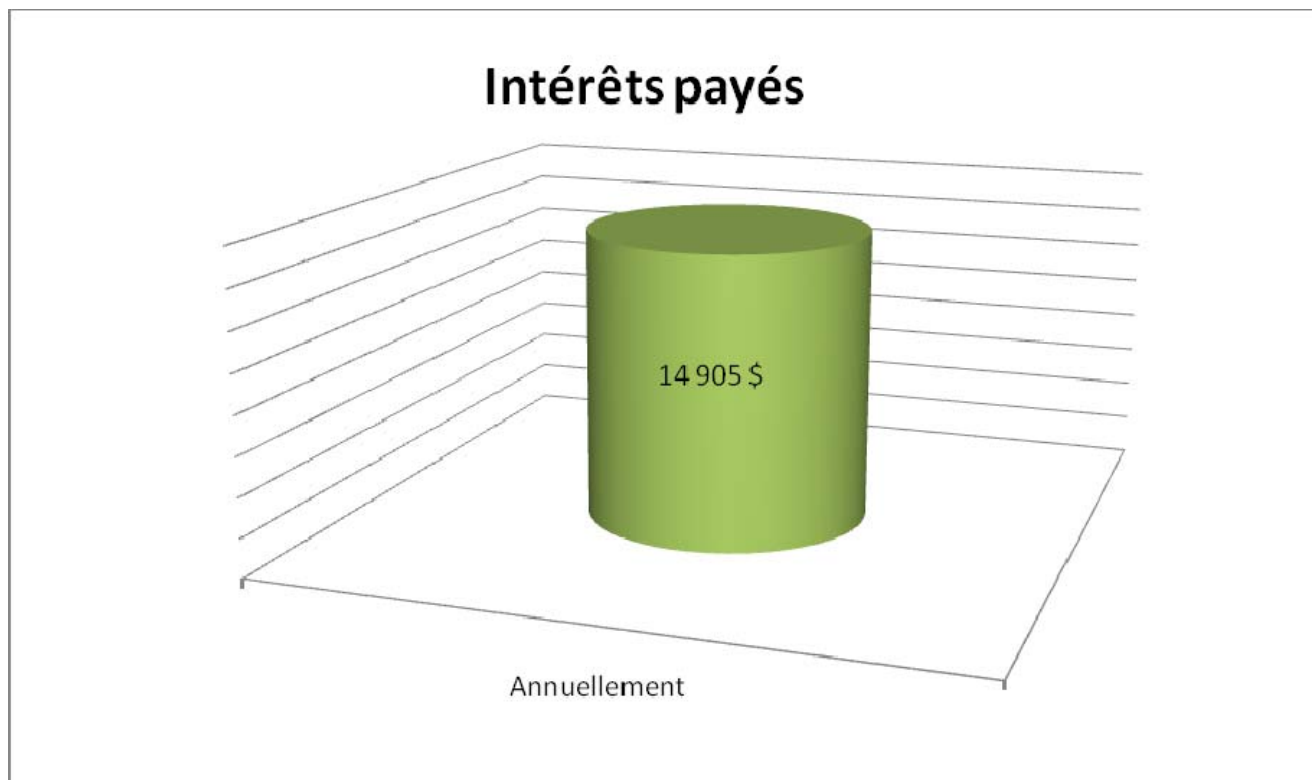


Cette question mesure le pourcentage du temps accordé à la documentation des demandes de financement et le temps accordé au travail de développement. Le pourcentage varie d'un employé à l'autre, soit de 0 % pour certains, allant parfois jusqu'à 60 %, dans le cas de certaines directions.

Ce pourcentage se traduit donc par des dépenses de 270 000 \$ par année pour le financement total de 1 500 000 obtenu de Service Canada et de Patrimoine Canadien ce qui représente plus de 18 %. Cela signifie également que si l'on prend la moyenne salariale (tous les postes confondus), cela se traduit par plus de 7,4 personnes-années pour obtenir un financement de 1,5 millions de dollars.

Il est donc évident que la lourdeur administrative (complexité et nombre de documents à remplir), doit être revue afin de permettre la responsabilisation de tous les partis tout en maintenant au minimum la documentation à remplir afin de permettre aux organismes d'engager le plus de fonds possible au développement plutôt qu'à la gestion administrative. De plus, les organismes de la communauté de Terre-Neuve-et-Labrador se servent déjà de mécanismes qui font état des résultats et qui montrent clairement leur responsabilité relativement aux deniers publics.

## 7.2 Intérêts payés



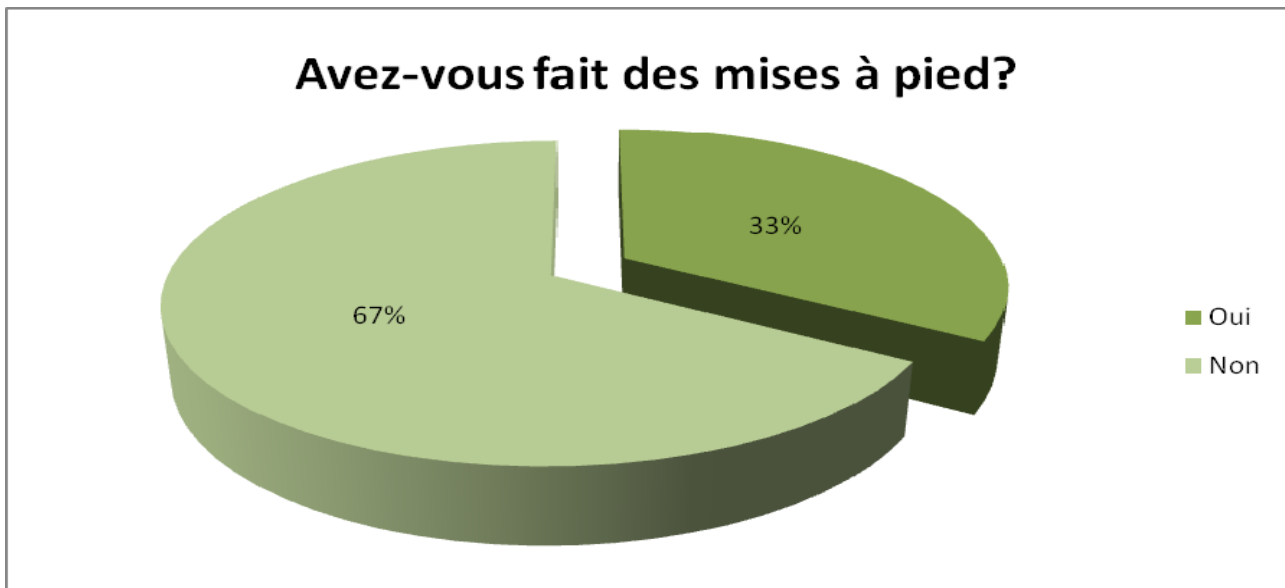
L'étude a également permis d'établir la moyenne des intérêts payés par année. En 2005-2006, les organismes communautaires francophones et acadiens ont dû payer de près de 15 000 \$ pour palier aux mécanismes de financement qui font en sorte que les organismes doivent souvent engager les sommes accordées en financement avant de les obtenir des bailleurs de fonds. Il s'agit ici de 1 % du financement accordé.

Par ailleurs, les frais d'intérêt ne sont pas remboursés par les bailleurs de fonds. Cela résulte donc en un frais direct des organismes communautaires. Toutefois, les organismes qui doivent remettre des trop-payés au gouvernement, doivent payer des frais d'intérêt, s'ils retardent à faire le remboursement.

Fait alarmant, certains dirigeants ont indiqué devoir procéder à des mises à pieds temporaires dans l'attente de l'arrivée des fonds puisque certains organismes n'ont pas accès à des marges de crédit. Par ailleurs certains dirigeants ont également indiqué qu'ils acceptaient de ne pas se payer pendant des laps de temps excédants parfois plusieurs mois afin de pouvoir rémunérer le personnel ou encore d'avoir recours à leur marge de crédit personnelle afin d'assurer la paie de leur effectif.

### 7.3 Mise à pied

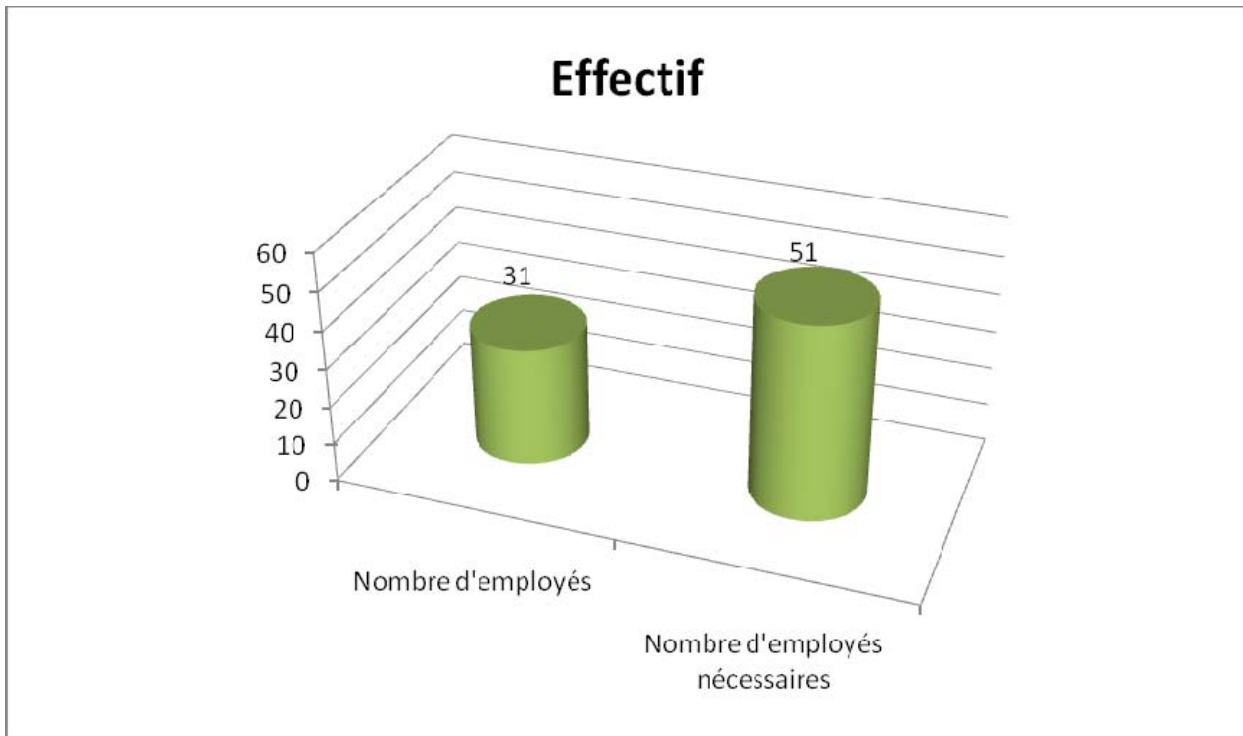
Encore une fois, certains bailleurs de fonds ont des mécanismes de paiement qui font en sorte que les montants qu'ils accordent doivent souvent être engagés avant même que l'argent ne soit déboursé. Si le tableau précédent illustre l'impact financier de tels mécanismes, les tableaux suivant illustrent l'impact sur les ressources humaines. En effet, si certains organismes optent de financer eux même les projets avant de recevoir les fonds accordés, d'autres n'ont pas les moyens d'avoir recours à une marge de crédit. Par conséquent, certains organismes n'ont d'autre choix que de mettre à pied certaines de leurs ressources humaines en attendant l'arrivée du financement.



Au cours des 5 dernières années, 33 % des organismes ont dû adopter cette pratique puisqu'ils n'étaient pas en mesure d'assurer le salaire de leur personnel en attendant l'arrivée du financement. Au total, 8 % du personnel a dû être mis à pied temporairement pour des périodes de trois à six mois. Ce chiffre peut sembler petit, mais dans une communauté de 31 employés (dont 6 à temps partiel ou saisonniers), cela représente 2,5 personnes. Par ailleurs, cette pratique ne peut qu'influer sur le taux de stress relié à l'incertitude des membres du personnel relativement au renouvellement de leur contrat.

En effet, selon les commentaires de certains répondants, cette pratique de mise à pied les force souvent à chercher un autre emploi qui assure plus de stabilité.

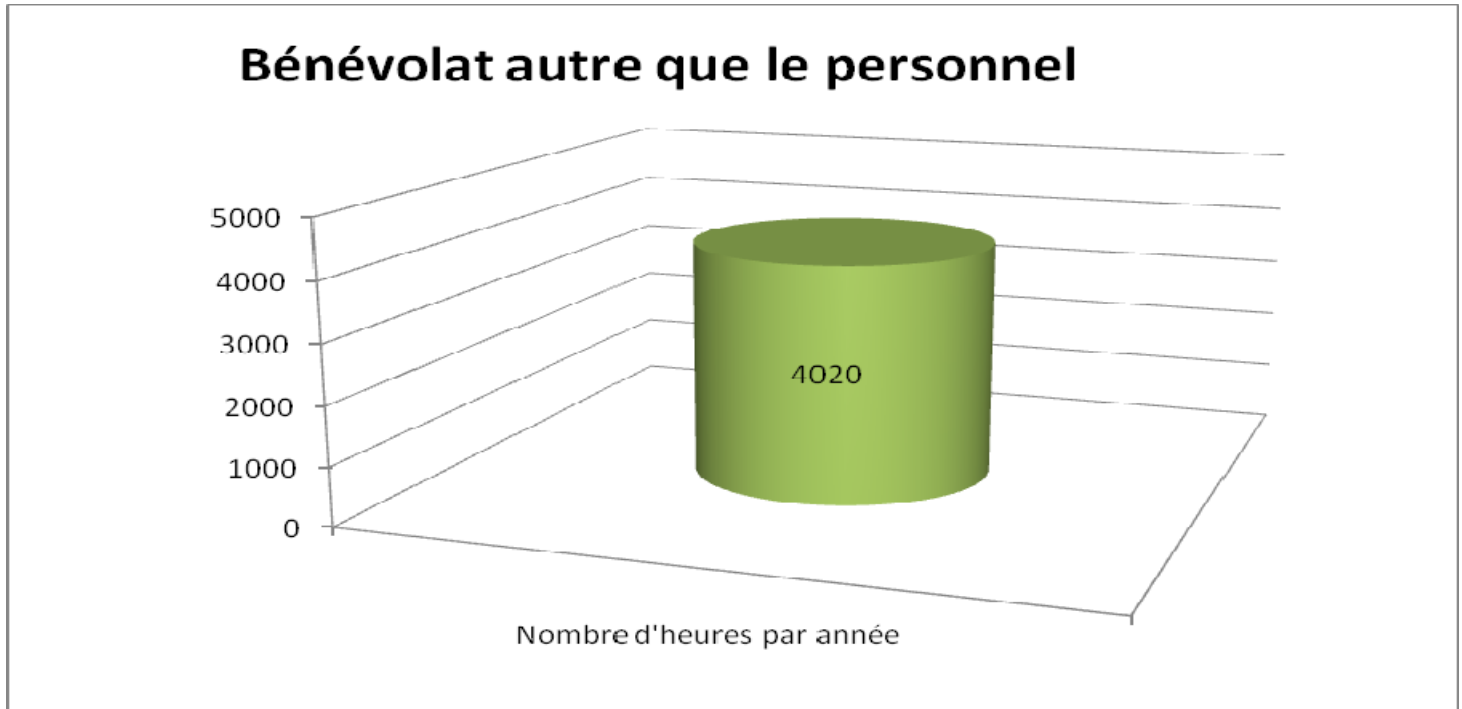
## 7.4 Effectif



Selon les gestionnaires des organismes, 31 personnes travaillent dans le réseau communautaire francophone de Terre-Neuve et Labrador, soit 25 équivalent temps plein et 6 personnes à temps partiel ou saisonnières. Selon ces mêmes gestionnaires, on estime qu'il faudrait 20 ressources supplémentaires pour bien accomplir le travail et assurer le développement global de la communauté.

Dans les précisions apportées par les gestionnaires et les membres du personnel, on indique qu'il faut souvent proposer des projets supplémentaires pour assurer un salaire adéquat à certains membres du personnel qui sont affectés au travail de base de programmation. Bien que cette pratique fait en sorte que l'on réussisse à mieux rémunérer le personnel il ne faut pas oublier qu'elle ajoute également du travail à la charge de travail de base qui est déjà très lourde. Par conséquent, les salaires ne sont pas augmentés malgré le fait qu'il y ait une augmentation importante des tâches effectuées.

## 7.5 **Bénévolat des membres de la communauté qui ne sont pas à l'emploi des organismes**



Nous avons demandé aux gestionnaires d'indiquer le nombre d'heures de bénévolat consenti par des bénévoles qui ne sont pas à l'emploi de leur organisme. On a ainsi mesuré le nombre d'heures consenties pour la participation à des activités, les Conseils d'administration, les comités, les réunions, etc.

Au total, on estime que 4020 heures par année sont consenties par des bénévoles qui ne sont pas à l'emploi des organismes. Cela représente 2,3 personnes-années. Encore une fois, ce nombre semble peu élevé, mais si l'on ajoute cela aux heures de bénévolat consenties par les membres du personnel (1500 h), cela représente un don total de 5520 heures, soit 3,2 personnes-années (10 %), sur un effectif total de 31 personnes.\*

Par ailleurs, si l'on ajoute également le nombre d'heures supplémentaires effectuées par le personnel des organismes, on chiffre à 5,6 personnes-années, le nombre de ressources nécessaires pour bien effectuer le travail.

\*Bien que l'ensemble de l'effectif soit de 31 personnes, seuls 25 membres du personnel ont répondu au questionnaire. Cela signifie donc qu'il nous a été impossible de mesurer l'apport de 6 répondants.



## 8. Conditions salariales

Encore une fois, notre étude illustre clairement un grand manque de cohérence relativement aux pratiques d'un organisme à l'autre relativement aux salaires. Ce manque de cohérence s'explique en grande partie par la capacité de payer, les différents niveaux de compétences du personnel engagé, ainsi que le manque d'expérience des bénévoles qui siègent au conseil d'administration de certains organismes dans le domaine de la gestion des ressources humaines.

À Terre-Neuve-et-Labrador, le salaire minimum au 1<sup>er</sup> avril 2008, passera à 8 \$ l'heure, portant ainsi le salaire annuel minimum d'une personne travaillant 40 heures à 16 640 \$. Il est alarmant de noter que 8 % du personnel communautaire gagne en deçà de 20 000 \$ par année et que 20 % gagne en moyenne moins de 22 500 \$ par année. Si l'on tient compte des heures réellement travaillées par ces membres du personnel, soit les heures supplémentaires et les heures de bénévolats certains gagnent moins du salaire minimum.

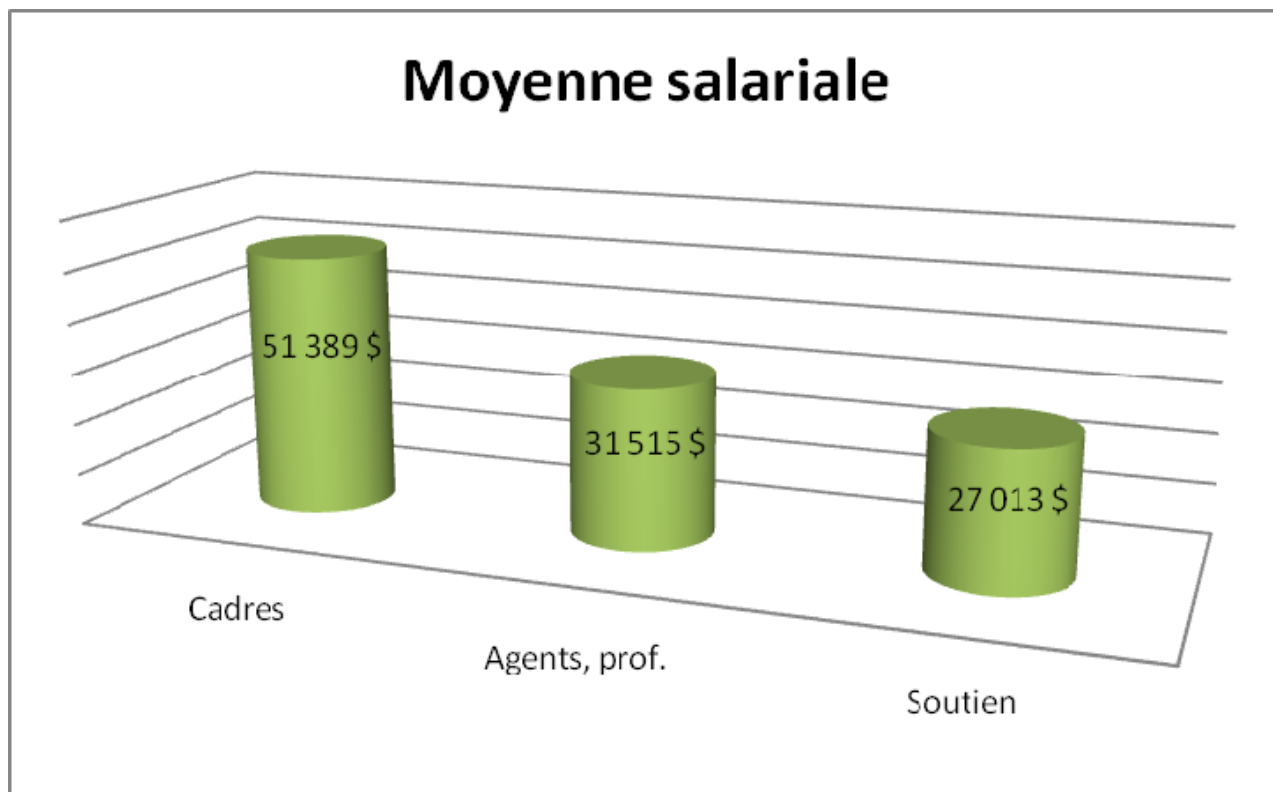
Selon les statistiques de 1996, le seuil de la pauvreté établi pour une famille monoparentale avec un enfant serait fixé à 24 735 \$. Pourtant, dans la communauté francophone et acadienne de Terre-Neuve-et-Labrador, 28 % du personnel gagne moins de 24 735 \$. Il est certain que lorsque l'on procédera à une analyse comparative approfondie des secteurs public et privé, l'on constatera clairement que le personnel communautaire de Terre-Neuve-et-Labrador est beaucoup moins rémunéré et compte moins d'avantages sociaux que ceux-ci.

Puisque l'échantillonnage de la communauté de TNL est trop petit, il nous a été impossible d'établir les moyennes salariales par poste puisqu'une telle analyse aurait permis d'identifier les répondants. Aux fins de l'étude, les postes ont été regroupés ainsi, selon les compétences et les responsabilités :

Cadres : directions générales, directions adjointes, directions communautaires

Agents et professionnels : agents de développement ou de projets, comptables, etc.

Personnel de soutien : coordonnateurs, adjoints, secrétaires, concierges, etc.



Une étude sommaire révèle que pour des postes à compétences et à responsabilités semblables des secteurs public et privé de TNL, les salaires des directions générales et des directions s'élève à environ 75 000 \$, soit un écart de plus de 23 000 \$ puisque la moyenne salariale des cadres de la communauté francophone et acadienne de TNL se situe à 51 389 \$. Si l'on tient compte que les cadres travaillent en moyenne 70 heures par semaine, cela équivaut à un salaire horaire d'un peu plus de 14 \$, bien en deçà de postes comparables.

La même étude révèle que pour des postes d'agents de projets, de communication ou de programmation ou encore des comptables professionnels les salaires des secteurs public et privé de TNL, les salaires s'établissent en environ 48 000 \$, pour un écart de plus de 16 000 \$.

Par ailleurs, pour le personnel de soutien, l'étude révèle que le salaire des secteurs public et privé de TNL se situe à environ 35 000 \$, soit un écart de plus de 7000 \$.

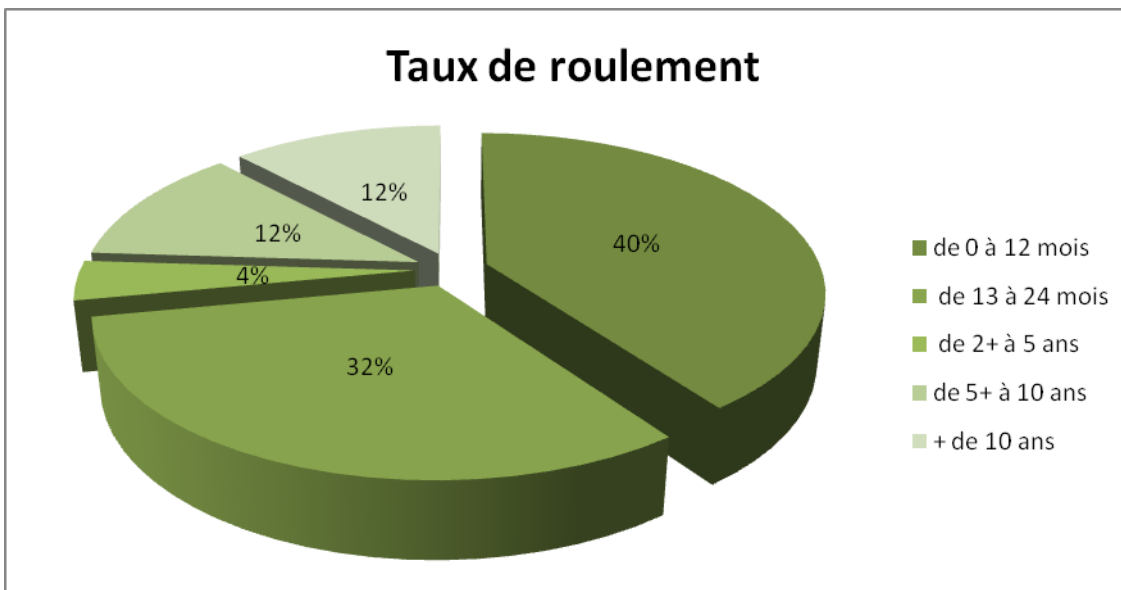
## **8.1 Constats généraux - Conditions salariales**

Il est clair que les salaires payés par les organismes communautaires de TNL sont beaucoup moins élevés que les postes au sein d'organismes et d'institutions publics et privés. Il y a lieu de faire un parallèle avec l'équité salariale où pour chaque emploi féminin, on a trouvé un ou des emplois masculins comparables, c'est-à-dire de même valeur, de valeur équivalente ou, le cas échéant, dont la valeur est la plus proche. Par conséquent, en établissant une grille salariale pour le personnel communautaire, il faut trouver des emplois non communautaires comparables, c'est-à-dire de même valeur, de valeur équivalente ou, le cas échéant, dont la valeur est la plus proche.

Ces écarts importants sont attribuables à la capacité de payer des organismes de TNL. De plus, il incombe aux élus d'établir les salaires du personnel et ceux-ci manquent parfois de connaissances et d'expérience en la matière.

Ces écarts importants sont une des causes du roulement du personnel (section 9) mais aussi ne permettent pas toujours de recruter les meilleurs candidats lorsque vient le temps de combler les postes. Étant donné l'incapacité de payer, ainsi que le nombre d'heures supplémentaires et de bénévolat nécessaires pour accomplir la lourde tâche, les postes communautaires sont très peu attrayants.

## 9. Taux de roulement



Si l'on tient compte des conditions de travail et des salaires des membres du personnel de la communauté de Terre-Neuve-et-Labrador, il n'est pas étonnant de constater que 72 % du personnel sont en poste depuis moins de 2 ans, dont 40 % sont en poste depuis moins d'un an.

Selon les dirigeants des organismes le personnel reste en poste très peu de temps avant de décrocher un emploi mieux rémunéré avec de meilleures conditions de travail. Les membres du personnel sont qualifiés et bilingues, ce qui fait en sorte qu'ils sont des candidats recherchés par d'autres employeurs, notamment le gouvernement fédéral.

De plus, plusieurs répondants ont indiqué que le financement des organismes n'est pas garanti et que la confirmation du financement arrive habituellement en avril alors que les contrats prennent fin en mars. Plusieurs disent commencer à se chercher un emploi « plus certain » dès le 9<sup>e</sup> mois de leur contrat.

Afin d'en assurer l'efficience, le taux de roulement d'une entreprise devrait se situer entre 4 et 5 %. Des études démontrent également que pour réussir un cycle de développement, il faut entre 5 à 10 ans. Sur les 25 répondants à la présente étude, seuls 6 sont en poste depuis plus de 5 ans. Il faut d'autant plus souligner qu'un tel taux de roulement coûte très cher aux organismes puisqu'il faut recommencer le processus d'apprentissage des nouveaux employés. Le taux de roulement actuel indique qu'alors que le personnel commence à bien connaître son poste et ses fonctions, il quitte son emploi.

Par ailleurs si l'on établit un parallèle avec les niveaux de stress et de satisfaction et les commentaires des répondants, il est clair que ceux-ci aiment leur travail et la satisfaction qu'ils en tirent, mais quittent puisqu'ils trouvent des emplois mieux rémunérés où ils travaillent moins d'heures. Plusieurs disent vouloir quitter parce qu'ils sont « brûlés ».

## 10. Conclusion

*MFK Solutions* est d'avis que l'état de la situation relativement au manque de ressources, à la gestion des ressources humaines, aux conditions de travail et aux conditions salariales est pour le moins critique.

L'incohérence des pratiques attribuable aux manques de ressources et de temps pour bien mettre en œuvre des pratiques à l'échelle de la communauté se traduit parfois des pratiques qui ne tiennent pas compte des normes de travail de la province, à l'insu de l'employeur et de l'employé. Il est essentiel pour la communauté de Terre-Neuve-et-Labrador de se doter d'outils, de formation et de bonnes pratiques afin de respecter les normes du travail de Terre-Neuve-et-Labrador. Afin d'adopter une approche efficace et efficiente et d'assurer des pratiques cohérentes, *MFK Solutions* recommande que la communauté travaille ensemble pour veiller à ce que les outils élaborés soient cohérents.

De plus, la quantité de gestion administrative exigée par le gouvernement fédéral dans le cadre des demandes de financement ne fait qu'alourdir le fardeau du personnel. Dans certains cas, il en coûte plus de la moitié en travail et en intérêts payés aux organismes pour aller chercher du financement (p. ex. : pour obtenir un financement de 10 000 \$, certains organismes doivent dépenser 5 000 \$ en heures de travail et en intérêts encourus en raison de la lenteur du mécanisme de paiement). Il va sans dire que la lourdeur administrative coûte aussi cher au gouvernement fédéral qui doit revoir toutes les demandes et la documentation, et procéder à des analyses exhaustives. Dans certaines régions, il n'y a qu'un seul agent chargé de revoir les demandes de financement. Encore une fois, étant donné tout le travail qu'exige l'analyse de la documentation pour le personnel des institutions fédérales, les approbations tardent à venir et par conséquent, les paiements tardent. Le système actuel n'est clairement pas efficient et mérite que La FFTNL collabore avec les bailleurs de fonds afin de revoir tout le processus pour assurer que les deniers publics soient utilisés pour les fins auxquels ils sont destinés; l'épanouissement de la communauté de Terre-Neuve-et-Labrador.

À la lumière des résultats, il serait utile de mettre sur pied un comité formé de membres de la communauté et de membre du gouvernement afin de parvenir à trouver des moyens plus efficaces pour assurer l'imputabilité tout en veillant à ce que le fardeau administratif soit allégé considérablement. Cela permettrait aux communautés d'investir davantage leur temps et leur argent au développement communautaire, tout en permettant aux institutions fédérales d'alléger également leur charge administrative. Il est important de souligner, que les organismes qui ont répondu ont indiqué que le système actuel qu'ils utilisent pour mesurer les résultats est en lui-même un système qui les rend très imputables.

*MFK Solutions* est aussi d'avis, que l'on doit procéder à une étude approfondie de postes comparables des secteurs public et privé afin d'obtenir des données concrètes sur les conditions de travail, les avantages sociaux et les conditions salariales. Cela permettra ensuite à la communauté de Terre-Neuve-et-Labrador de constater les lacunes et de trouver les moyens de les combler. Par ailleurs, de telles données permettraient de proposer à l'ensemble de la communauté une grille salariale souhaitée pour chacun des postes. Il va sans dire qu'une telle grille salariale devra aussi tenir compte de la capacité de payer des organismes.

La situation actuelle de la communauté est très précaire et doit être signalée le plus rapidement possible aux différents partenaires fédéraux, provinciaux, municipaux afin d'obtenir l'appui et les ressources nécessaires pour assurer la santé de vos organismes et le bien-être minimum de votre effectif. À l'heure où l'on parle d'équité salariale, il ne faut pas manquer de rappeler aux partenaires que le travail communautaire pour assurer la dualité linguistique canadienne se doit d'être rémunéré aux même taux que pour n'importe quel poste comparable des secteurs privé et public. Il est bien évident qu'aucune direction d'un organisme privé ou public n'accepterait de travailler dans des conditions où l'on doit à la fois s'occuper du développement communautaire, des finances, du marketing, des activités culturelles, de la gestion des bénévoles, etc.

Il est clair que la communauté de Terre-Neuve-et-Labrador ne pourra poursuivre à ce rythme, même à court terme, sans miner son effectif actuel. De plus, la Partie VII de la *Loi sur les langues officielles* stipule clairement que le gouvernement a l'obligation de prendre des mesures positives afin de renforcer son engagement à l'égard de la promotion du français et de l'anglais. L'article 43 de la même Partie de la *Loi*, stipule aussi le ministre de Patrimoine canadien doit prendre les mesures qu'il estime indiquées pour favoriser la progression vers l'égalité de statut et d'usage du français et de l'anglais dans la société canadienne et, notamment, toute mesure de nature à favoriser l'épanouissement des minorités francophones et anglophones du Canada et à appuyer leur développement et pour encourager et aider les organisations, associations ou autres organismes à refléter et promouvoir, au Canada et à l'étranger, le caractère bilingue du Canada. Dans ce contexte, il faudrait s'entendre sur la définition de statut égal et voir si cette notion s'applique également aux salariés de la communauté de Terre-Neuve-et-Labrador.

Selon les résultats de la présente étude, il est clair que La FFTNL et la communauté de Terre-Neuve-et-Labrador doivent collaborer avec les diverses instances gouvernementales et partenaires afin de revoir les différents processus relatif aux gestions humaines, ainsi que les mesures prises pour assurer l'épanouissement des minorités francophones puisque celles-ci n'ont pas les ressources nécessaires pour maintenir le rythme, et encore moins continuer leur progression, sans épuiser leurs ressources. D'autant plus que les salaires des membres de cette même communauté ne reflètent pas les responsabilités des titulaires de postes et, dans la plupart des cas, ne sont pas comparables aux salaires de postes semblables des secteurs publics et privés.

## Annexe A

### Questionnaire

1. Dans quelle province ou territoire travaillez-vous?
2. Vous travaillez pour un organisme: National, provincial, régional
3. Quel est le nom de votre organisme?
4. Quel est votre salaire (arrondi en milliers de dollars).
5. Avez-vous un contrat signé?
6. Avez-vous une description de tâches?
7. Depuis combien de mois occupez-vous votre poste actuel?
8. Combien d'heures régulières par semaine travaillez-vous?
9. Faites-vous des heures supplémentaires en plus de vos heures régulières?
10. Combien d'heures supplémentaires faites-vous par mois?
11. Êtes-vous payé pour votre temps supplémentaire ou vous permet-on de reprendre vos heures supplémentaires en temps?
12. En plus de vos heures de travail régulières et du temps supplémentaire que vous faites, faites-vous du bénévolat pour votre propre organisme?
13. Combien d'heures de bénévolat consentez-vous à votre organisme par mois?
14. Avez-vous des avantages sociaux?
15. Avez-vous droit à des congés de maladie rémunérés?
16. À combien de jours de maladie avez-vous droit par année?
17. Avez-vous des vacances payées?
18. À combien de jours de vacances payées avez-vous droit par année?
19. Cotisez-vous à un régime enregistré d'épargne retraite (REÉR)?
20. Votre employeur contribue-t-il à votre régime enregistré d'épargne retraite (REÉR)?
21. Quel pourcentage contribue votre employeur?

22. Selon vous, annuellement, quel pourcentage de votre temps est consacré à remplir les différents documents de demandes de financement fédérales et de suivi?
23. Sur une échelle de 1 à 10, où 1 signifie pas du tout élevé et 10 signifie extrêmement élevé, quelle note accorderiez-vous à votre niveau de stress au travail?
24. Quels sont les éléments qui vous stressent le plus au travail?
25. Sur une échelle de 1 à 10, où 1 signifie pas du tout élevé et 10 signifie extrêmement élevé, quelle note accorderiez-vous à votre niveau de satisfaction au travail?
26. Quels sont les éléments qui vous apportent le plus de satisfaction?
27. Sur une échelle de 1 à 10, où 1 signifie pas du tout élevé et 10 signifie extrêmement élevé, quelle note accorderiez-vous à votre niveau de préoccupation relativement à votre retraite?
28. Quel est le plus haut niveau de scolarité que vous avez complété?
29. Quel emploi occupez-vous?

#### Questions réservées aux cadres

30. Pouvez-vous regarder sous la rubrique frais bancaires et intérêts de votre rapport financiers et me dire le montant pour l'année 2005-2006?
31. Combien d'employés travaillent pour votre organisme?
32. Selon vous, combien d'employés au minimum devrait avoir votre organisme pour bien accomplir tout le travail à faire?
33. À combien estimez-vous le total des heures de bénévolat consenties par année par tous les bénévoles, autres que votre personnel (Conseil d'administration, comités, activités, etc.)?
34. Avez-vous déjà eu à considérer des mises à pied en raison du manque de financement ou du retard de celui-ci?
35. Au cours des 5 dernières années avez-vous dû procéder à des mises à pied en raison du manque de financement ou du retard de celui-ci?
36. Combien d'employés avez-vous dû mettre à pied?
37. En moyenne, pour combien de temps avez-vous dû les mettre à pied?

#### Question posée à tous

38. Avez-vous des commentaires à ajouter?



## Annexe B

### Organismes répondants

1. La Fédération des francophones de Terre-Neuve et du Labrador
2. La Fédération des parents francophones de Terre-Neuve et du Labrador
3. Franco-jeunes de Terre-Neuve-et-Labrador
4. Association francophone du Labrador
5. FFTNL – Réseau santé
6. Association régionale de la côte Ouest
7. RDEÉ TNL