



PERSONNEL SOUS PRESSION

le personnel caritatif en crise

PROJET CANADA PERSPECTIVES DES ORGANISMES DE BIENFAISANCE

CARLETON UNIVERSITY

1125 Colonel By Dr,
Ottawa, ON K1S 5B6

CICP.Research@carleton.ca

www.carleton.ca/cicp-pcpob/

©2025 Préparé par les membres de l'équipe du Projet Canada Perspectives des Organismes de Bienfaisance, un projet de recherche de Carleton University

The Muttart
Foundation

LAWSON
FOUNDATION

vanCOUVER
foundation

METCALF
FOUNDATION

Note d'information

De: Projet Canada Perspectives des Organismes de Bienfaisance de *l'Université Carleton*

Date: 18 août 2025

Sujet: Personnel sous pression : le personnel caritatif en crise

Résumé

Les organismes de bienfaisance jouent un rôle fondamental dans le bien-être social et économique du Canada, mais la main-d'œuvre de ce secteur est mise à rude épreuve. Des problèmes tels que les bas salaires, les heures supplémentaires non rémunérées, l'épuisement professionnel et le taux de roulement élevé menacent la viabilité des organismes de bienfaisance et le bien-être des personnes qui les font fonctionner. S'appuyant sur trois années de données nationales, cette note d'information examine la détérioration des conditions de travail dans ce secteur et le sous-financement structurel qui y contribue.

Introduction

Les organismes de bienfaisance et les organismes sans but lucratif du Canada jouent un rôle essentiel dans la vie publique, offrant des services de première ligne dans les domaines de la santé, de l'éducation, de la lutte contre la pauvreté, du logement et plus encore. Ils contribuent à hauteur de 8,3 % au PIB national et emploient plus de 2,8 millions de Canadiennes et de Canadiens, ce qui en fait le plus grand employeur du pays (Statistique Canada, 2023). Le rapport *People First d'Imagine Canada* souligne l'importance de ce secteur : l'emploi dans le secteur à but non lucratif dépasse celui du secteur de la construction de 70 %, celui du secteur manufacturier de 60 % et celui du commerce de détail de 20 % (People First, 2025). Ces organisations embauchent en grande majorité des travailleuses et des travailleurs qualifié.e.s, pour la plupart des femmes, afin de fournir des services essentiels à nos communautés. Mais aujourd'hui, cette main-d'œuvre est soumise à une pression croissante. Le sous-financement chronique a contribué à des problèmes systémiques : bas salaires, avantages sociaux limités, charge de travail élevée et préoccupations croissantes en matière de santé mentale. Ces problèmes menacent non seulement le bien-être des travailleurs, mais aussi la capacité du secteur à remplir sa mission. Ce résumé préparatoire explore les conclusions du *Projet Canada Perspectives des Organismes de Bienfaisance (PCPOB)* qui illustrent l'ampleur et l'urgence de cette crise.

Aperçu de la recherche

Les informations contenues dans ce rapport sont basées sur trois années de données d'enquête nationale (2022-2025) provenant du *Projet Canada Perspectives des Organismes de Bienfaisance (PCPOB)*. Le PCPOB recueille chaque semaine des données auprès d'un panel représentatif d'organismes de bienfaisance à travers le Canada ; les organisations sont sélectionnées au hasard à partir des données T3010 de l'Agence du revenu du Canada (ARC), ce qui garantit une représentation nationale solide. Les enquêtes du PCPOB maintiennent un niveau de confiance de 95 % avec une faible marge d'erreur, ce qui rend les résultats fiables et exploitables pour les décideuses / décideurs politiques et les dirigeant.e.s du secteur.

Résultats de la recherche

• **Salaires et avantages sociaux insuffisants**

- La moitié des organismes de bienfaisance (50 %) ont déclaré que les salaires non compétitifs constituaient un obstacle majeur au recrutement et à la rétention en 2023 (PCPOB 1.03.04).

- La rémunération et les avantages sociaux ont été la principale raison du roulement du personnel pendant trois années consécutives (2023-2025) (PCPOB 1.03.11 ; 2.07.24 ; 3.06.20).
 - 59 % des organismes de bienfaisance ont déclaré que les salaires et les avantages sociaux de leur personnel étaient insuffisants par rapport aux besoins (PCPOB 3.04.13).
 - Un peu plus de la moitié (57 %) des organismes de bienfaisance offrent des avantages sociaux en matière de santé (couverture totale ou partielle), 28 % offrent des régimes de retraite et seulement 6 % offrent des compléments de congé de maternité/parental (PCPOB 2.03.09).
- ***Les heures supplémentaires non rémunérées sont monnaie courante***
 - En 2024, 53 % des organismes de bienfaisance ont déclaré que leur personnel effectuait des heures supplémentaires non rémunérées, les cadres et les cadres supérieurs y consacrant en moyenne 35 heures par mois (PCPOB 2.03.07).
 - Principales raisons invoquées pour justifier les heures supplémentaires non rémunérées : engagement envers la mission (58 %), manque de personnel/ressources (54 %) et contraintes budgétaires (50 %) (PCPOB 3.02.03).
- ***Les pressions sur la santé mentale augmentent***
 - Près du trois quarts des organismes de bienfaisance ont signalé une augmentation des problèmes de santé mentale parmi leur personnel en 2023 (74 %) et en 2024 (71 %). Bien que ce chiffre ait baissé à 55 % en 2025, il représente toujours une proportion importante des organisations et reste une source de préoccupation (PCPOB 1.04.17 ; 2.02.03 ; 3.07.26).
 - Les principaux facteurs sont l'augmentation de la charge de travail (66 %), les pressions sociales externes (54 %) et une demande accrue de services (39 %) (PCPOB 3.07.26).
 - 60 % des organisations déclarent que ces difficultés affectent leur capacité à accomplir leur travail (PCPOB 3.07.26).
- ***Problèmes de recrutement et de fidélisation***
 - En 2024 et 2025, près de la moitié des organismes de bienfaisance (respectivement 50 % et 47 %) ont identifié le recrutement et la fidélisation comme les principaux défis auxquels le secteur est confronté (PCPOB 2.01.01 ; 3.02.01).
 - Les taux de rotation du personnel ont fluctué au cours des trois dernières années (PCPOB 1.03.11 ; 2.07.24 ; 3.06.20) :
 - 2023 : 26 % ont signalé un taux de rotation élevé (20 %+).
 - 2024 : ce taux est passé à 38 %.
 - 2025 : il est tombé à 18 %.
 - La principale raison du roulement du personnel au cours de ces trois années était le faible niveau de rémunération et les avantages sociaux insuffisants.

Discussion : Problèmes structurels dans le modèle de travail du secteur

De nombreux organismes de bienfaisance canadiens fonctionnent selon un modèle de travail qui privilégie la prestation de services au détriment de la viabilité des travailleuses et des travailleurs. Il en résulte une main-d'œuvre soumise à des conditions difficiles : bas salaires, heures supplémentaires non rémunérées, contrats à court terme et avantages sociaux limités. Ces pratiques non durables sont profondément ancrées dans les modèles de financement souvent

restrictifs et basés sur des projets du secteur (Baines et al., 2014 ; Imagine Canada, 2022a). Alors que les organismes de bienfaisance sont conçus pour soutenir le bien-être de la communauté, ils n'ont souvent pas la capacité d'offrir des conditions de travail optimales à leur propre personnel. En 2025, l'indice Changemaker Wellbeing Index a révélé que 30 % des travailleurs du secteur à but non lucratif au Canada souffraient d'insécurité alimentaire, ce qui est un indicateur fort d'un système dans lequel les personnes qui fournissent des services peuvent également en avoir besoin (Future of Good & Environics Research, 2025 ; Tulli-Shah et al., 2024).

Les données du PCPOB recueillies entre 2023 et 2025 renforcent ces préoccupations. Bien que les conditions de travail s'améliorent quelque peu dans les organismes de bienfaisance financièrement stables – avec des salaires plus élevés et un taux de roulement plus faible –, ces organisations continuent de faire état d'un recours à la main-d'œuvre non rémunérée, de salaires inférieurs à la moyenne et de problèmes de santé mentale parmi leur personnel. En d'autres termes, la stabilité financière à elle seule ne suffit pas à garantir des conditions de travail équitables. Cette constatation met en évidence un problème culturel et systémique plus large. Le travail de soins dans le secteur caritatif est souvent présenté comme une « vocation », où la passion est censée remplacer une rémunération adéquate (Baines et al., 2014). Cela est particulièrement préoccupant dans un secteur où les femmes et les travailleuses et les travailleurs racialisé.e.s sont surreprésentés (Lasby, 2025). Le rapport People First indique que le secteur à but non lucratif est le plus grand employeur de femmes dans l'économie canadienne, employant 21 % de toutes les femmes actives (Lasby, 2025). Par rapport aux autres travailleurs, le personnel des organisations à but non lucratif est plus susceptible d'être :

- Des femmes (70 % contre 48 %)
- Issu de minorités ethniques (33 % contre 29 %)
- Très diplômés (48 % ont un diplôme universitaire contre 34 %) (Lasby, 2025).

Il n'est pas surprenant que la main-d'œuvre semble découragée et que de nombreuses et de nombreux employé.e.s ne souhaitent pas rester longtemps dans ces conditions de travail difficiles (YMCA WorkWell, 2024). Au cours des deux dernières années, les organismes de bienfaisance canadiens ont identifié le recrutement et la rétention comme étant l'un des principaux défis auxquels le secteur est confronté, et en 2025, 50 % des organismes de bienfaisance déclarent que le roulement de leur personnel est une source de préoccupation (PCPOB 2.01.01 ; 3.02.01 ; 3.06.20). La raison la plus fréquemment citée pour expliquer le roulement du personnel dans le secteur caritatif pendant trois années consécutives (2023-2025) est la faiblesse des rémunérations et des avantages sociaux (PCPOB 1.03.11 ; 2.07.24 ; 3.06.20). En 2024, le salaire moyen à temps plein était de :

- 40 785 \$ pour les postes de débutant.e.s
- 51 427 \$ pour les postes de niveau intermédiaire
- 69 918 \$ pour les postes de direction (PCPOB 2.03.09).

Ces salaires sont encore moins compétitifs si l'on tient compte des heures supplémentaires non rémunérées (PCPOB 2.03.07). De plus, seuls 7 % des organismes de bienfaisance déclarent être représentés par un syndicat (PCPOB 2.06.22), ce qui prive la plupart des travailleurs d'un mécanisme officiel leur permettant de réclamer de meilleures conditions. Le roulement du personnel, l'épuisement professionnel et la désillusion en sont les conséquences naturelles.

Conclusion : Renforcer la main-d'œuvre, renforcer le secteur

Le secteur caritatif canadien joue un rôle essentiel dans la satisfaction des besoins communautaires, mais la main-d'œuvre qui soutient cet impact est appelée à travailler dans des conditions souvent inéquitables, instables et sous-financées. Les données du PCPOB des trois dernières années brossent un tableau clair : les bas salaires, les avantages sociaux limités, les heures supplémentaires non rémunérées, la santé mentale mise à rude épreuve et les difficultés de rétention sont des problèmes courants qui persistent, même dans les organisations financièrement stables. Ces conditions de travail ne sont pas simplement des problèmes opérationnels, mais des faiblesses structurelles qui menacent la viabilité à long terme du secteur. Elles sont également liées au genre et à l'origine ethnique, touchant de manière disproportionnée les femmes et les travailleuses / les travailleurs racialisé.e.s, dont beaucoup sont hautement qualifié.e.s et compétent.e.s, mais sont sous-rémunéré.e.s et sous-évalué.e.s.

Pour relever ce défi, l'ensemble de l'écosystème de financement doit agir. Les bailleurs de fonds doivent accroître leur soutien au financement de base et sans restriction, donner la priorité aux contrats à long terme et renouvelables, et encourager les structures de subventions qui permettent une rémunération équitable et un recrutement durable. Les donateurs doivent reconnaître que les investissements dans les ressources humaines ne constituent pas des frais administratifs, mais sont essentiels à la réalisation de la mission. Parallèlement, les organisations caritatives elles-mêmes doivent réexaminer les normes et les structures internes qui ont longtemps normalisé l'épuisement professionnel, le travail non rémunéré et la précarité comme le prix à payer pour faire le bien. La promotion des principes du travail décent, c'est-à-dire des salaires équitables, de la sécurité de l'emploi, des avantages sociaux et des environnements de travail sains, offre une voie à suivre (Uppal & Febria, 2021). Le secteur ne peut pas construire des communautés plus fortes et plus résilientes sans s'assurer au préalable que sa propre main-d'œuvre est solide, stable et bien soutenue. Il ne s'agit pas seulement d'un impératif moral, mais aussi d'un impératif stratégique.

Le PCPOB continuera à suivre ces tendances et à recueillir des données afin d'élaborer des stratégies réactives et tournées vers l'avenir pour le secteur.

Références

Baines, D., Cunningham, I., Campey, J., & Shields, J. (2014). Not Profiting from Precarity: The Work of Nonprofit Service Delivery and the Creation of Precariousness. *Just Labour*.
<https://doi.org/10.25071/1705-1436.6>

CICP-PCPOB. (2023). CICP-PCPOB Weekly Report- Rapport Hebdomadaire (No. 1.03.04). Philanthropy and Nonprofit Leadership, Carleton University. <https://carleton.ca/cicp-pcpob/all-reports-en/>

CICP-PCPOB. (2023). CICP-PCPOB Weekly Report- Rapport Hebdomadaire (No. 1.03.11). Philanthropy and Nonprofit Leadership, Carleton University. <https://carleton.ca/cicp-pcpob/all-reports-en/>

CICP-PCPOB. (2023). CICP-PCPOB Weekly Report- Rapport Hebdomadaire (No. 1.04.17). Philanthropy and Nonprofit Leadership, Carleton University. <https://carleton.ca/cicp-pcpob/all-reports-en/>

CICP-PCPOB. (2024). CICP-PCPOB Weekly Report- Rapport Hebdomadaire (No. 2.01.01). Philanthropy and Nonprofit Leadership, Carleton University. <https://carleton.ca/cicp-pcpob/all-reports-en/>

CICP-PCPOB. (2024). CICP-PCPOB Weekly Report- Rapport Hebdomadaire (No. 2.02.03). Philanthropy and Nonprofit Leadership, Carleton University. <https://carleton.ca/cicp-pcpob/all-reports-en/>

CICP-PCPOB. (2024). CICP-PCPOB Weekly Report- Rapport Hebdomadaire (No. 2.03.07). Philanthropy and Nonprofit Leadership, Carleton University. <https://carleton.ca/cicp-pcpob/all-reports-en/>

CICP-PCPOB. (2024). CICP-PCPOB Weekly Report- Rapport Hebdomadaire (No. 2.03.09). Philanthropy and Nonprofit Leadership, Carleton University. <https://carleton.ca/cicp-pcpob/all-reports-en/>

CICP-PCPOB. (2024). CICP-PCPOB Weekly Report- Rapport Hebdomadaire (No. 2.06.22). Philanthropy and Nonprofit Leadership, Carleton University. <https://carleton.ca/cicp-pcpob/all-reports-en/>

CICP-PCPOB. (2024). CICP-PCPOB Weekly Report- Rapport Hebdomadaire (No. 2.07.24). Philanthropy and Nonprofit Leadership, Carleton University. <https://carleton.ca/cicp-pcpob/all-reports-en/>

CICP-PCPOB. (2024). CICP-PCPOB Weekly Report- Rapport Hebdomadaire (No. 2.07.26). Philanthropy and Nonprofit Leadership, Carleton University. <https://carleton.ca/cicp-pcpob/all-reports-en/>

CICP-PCPOB. (2025). CICP-PCPOB Weekly Report- Rapport Hebdomadaire (No. 3.02.01). Philanthropy and Nonprofit Leadership, Carleton University. <https://carleton.ca/cicp-pcpob/all-reports-en/>

CICP-PCPOB. (2025). CICP-PCPOB Weekly Report- Rapport Hebdomadaire (No. 3.02.03). Philanthropy and Nonprofit Leadership, Carleton University. <https://carleton.ca/cicp-pcpob/all-reports-en/>

CICP-PCPOB. (2025). CICP-PCPOB Weekly Report- Rapport Hebdomadaire (No. 3.04.13). Philanthropy and Nonprofit Leadership, Carleton University. <https://carleton.ca/cicp-pcpob/all-reports-en/>

CICP-PCPOB. (2025). CICP-PCPOB Weekly Report- Rapport Hebdomadaire (No. 3.06.20). Philanthropy and Nonprofit Leadership, Carleton University. <https://carleton.ca/cicp-pcpob/all-reports-en/>

CICP-PCPOB. (2025). CICP-PCPOB Weekly Report- Rapport Hebdomadaire (No. 3.07.26). Philanthropy and Nonprofit Leadership, Carleton University. <https://carleton.ca/cicp-pcpob/all-reports-en/>

Future of Good & Environics Research. (2025). 2025 Changemaker Wellbeing Index. <https://wellbeingindex.ca/>

Imagine Canada. (2022a). Core Funding: Supporting nonprofit missions, resilience and impact. <https://www.imaginecanada.ca/sites/default/files/core-funding-brief.pdf>

Lasby, D. & Imagine Canada. (2025). People First: A portrait of Canada's nonprofit workforce. Imagine Canada. <https://imaginecanada.ca/sites/default/files/people-first-a-portrait-of-canada-s-nonprofit-workforce.pdf>

Statistics Canada. (2023). Non-profit institutions and volunteering: Economic contribution, first quarter to fourth quarter 2023. Statistics Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/240328/dq240328c-eng.htm>

Tulli-Shah, M., Sayadi, G., Giwa, A., Kandemiri, M., Hurley, N., & Salami, B. (2024). Feminization of equity deserving work in the third sector. Women's Studies International Forum, 104. <https://doi.org/10.1016/j.wsif.2024.102897>

Uppal, P. & Febria, M. (2021). Decent work in the non-profit sector. In Intersections and Innovations: Change for Canada's Voluntary and Nonprofit Sector. Muttart Foundation.

YMCA WorkWell. (2024). Insights to Impact: 2024 Workplace Well-being Report. <https://www.ymcaworkwell.com/insights-to-impact-2024>

Membres du projet PCPOB

Paloma Raggo

Chercheuse principale

Callie Mathieson

Directrice des projets et des opérations

Susan D. Phillips

Responsable des politiques

Thi Kim Quy Nguyen

Chercheuse postdoctorale

Tara McWhinney

Chercheuse postdoctorale

Tuan Tu Tran

Spécialiste des données

Kate Cornell

Spécialiste en communication et contenu

Veillez citer ce document comme suit : Charity Insights Canada Project. (2025). Personnel sous pression : le personnel caritatif en crise. Carleton University, Ottawa. <https://carleton.ca/cicppcpob/>