

# Conditions de travail et pratiques de gestion

## dans le mouvement de l'action communautaire autonome au Québec

Lorraine Desjardins et Mylene Fauvel

Projet de recherche mené en partenariat avec :



# Mise en contexte:

## C'est quoi ce projet de recherche?

Le projet de recherche a deux volets:

- 1) Documenter **les conditions de travail, de manière qualitative** et les conséquences sur la vie quotidienne des travailleurs-euses.
  - Par des entretiens individuels avec des travailleurs et travailleuses
  - Jusqu'à maintenant, 18 entretiens ont été réalisés dans trois régions (Montréal, Saguenay-Lac-Saint-Jean et Montréal) et dans trois secteurs (santé et services sociaux, famille et défense collective des droits).
- 2) **Comprendre les motivations et contraintes qui engendrent les choix** que font les gestionnaires (CA, coordination, direction générale)
  - Par des entretiens de groupe avec des personnes en poste de direction/coordination
  - Trois entretiens de groupe ont été réalisés : un à Montréal, un en Montérégie et un au Saguenay-Lac-Saint-Jean.

# Qui avons-nous rencontré?

Personnes à temps plein (plus de 28h) et permanentes	12/18
Personnes non-permanentes (sur appel, à contrat...)	2/18
Personnes à temps partiel (moins de 28h)	4/18
Personnes ayant vécu des périodes de chômage dans leur emploi (raison coupure de financement, chômage estival, incluant coupure drastique des heures).	8/18
Seules personnes employées de l'organisme	3/18
Vivant avec en situation de handicap (physique (1) ou santé mentale (2))	3/18
Personnes proche de l'âge de la retraite (environ 65 ans)	4/18
Personnes environ de 25 ans qui en sont à leur premier emploi	2/18
Personne issue de l'immigration récente (moins de 10 ans)	1/18
Personnes racisées et/ou appartenant à une communauté ethnoculturelle	2/18

## Que savions-nous? Les conditions de travail dans le communautaire sont souvent précaires!

### Moyenne salariale dans le communautaire:

- 19,90\$/h pour les emplois à temps plein (CSMO-ESAC, 2019)
- Moyenne québécoise: 25,42\$/h pour le temps plein (ISQ, 2018)

### Organismes communautaires dans lesquels on trouve des salaires à moins de 15\$/h:

- 34% temps plein
- 59% temps partiel

### Taux de roulement dans les organismes d'ACA: 30%

Taux de roulement acceptable: entre 4 à 5% (selon ministère de l'Économie et de l'Innovation).

40% des organismes d'ACA offrent **des programme d'assurance complémentaire**

14% des organismes ont mis des travailleurs-euses au **chômage**

# 1er constat: La précarité des conditions de travail au niveau financier

DÉFENSE COLLECTIVE DES  
DROITS

« J'ai endossé la pauvreté pour la combattre »

« Il y a une intervenante qui disait: "moi j'ai travaillé toute ma vie dans le communautaire et tu sais, maintenant que je suis à la retraite, c'est moi qui ait besoin de services"»

SANTÉ ET SERVICES  
SOCIAUX

DÉFENSE COLLECTIVE DES  
DROITS

« Au niveau conditions comme telles, moi j'veux dire j'peux pas demander mieux là. Mais au niveau salarial, j'veux dire que oui, ça l'a un impact. Parce que vivre seul, y a des choses que je pourrais pas faire »

## Quelques données sur notre enquête

Titre	H/sem	Salaire	Statut d'emploi	Chômage*	Exp. Com.
Travailleuse de milieu	32h	~20\$/h	Temps plein, permanent		~ 10 ans
Coordonnatrice (seule dans l'organisme)	21h	~17\$/h	Temps partiel, à contrat	x	~1 an
Coordonnatrice (seule dans l'organisme)	21h	~20\$/h	Temps partiel	x	~ 10 ans
Intervenante défense des droits	35h – 30h	~ 16\$/h	Temps plein, permanent	x	~ 15 ans
Intervenante famille	32h	~ 16\$/h	Temps plein, permanent		~ 3 ans
Éducatrice spécialisée	32h	~ 18\$/h	Temps plein, permanent		~ 3 ans
Intervenante famille	35h	~ 17\$/h	Temps plein, permanent	x	~1 an
Intervenante périnatale	35h	~ 15\$/h	Temps plein, permanent	x	~1 an

Titre	H/sem	Salaire	Statut d'emploi	Chômage*	Exp. Com.
Formatrice + Intervenante	Variées	~28\$/h et ~30\$/h	Temps partiel, sur appel, cumul d'emplois		~ 20 ans
Intervenant santé mentale	32h	~ 25\$/h	Temps plein, permanent		~ 6 ans
Organisatrice communautaire	32h	~ 22\$/h	Temps plein, permanent		~ 5 ans
Intervenante santé mentale	32h	~ 17\$/h	Temps plein, permanent		~ 7 ans
Chargée de projet/recherche	Variées	~ 25\$/h	Contrat, cumul d'emploi		~ 2 ans
Coordonnatrice (seule travailleuse)	35h	~ 19\$/h	Temps plein, permanent	x	~ 25 ans
Organisatrice communautaire	28h	Non spécifié	Temps plein, permanent	x	~ 7 ans
Intervenante famille	32h	~ 16\$/h	Temps plein, à contrat	x	~ 2 ans
Intervenant santé mentale	14h	~ 25\$/h	Temps partiel, cumul d'emploi		~ 20 ans
Intervenante	35h	~ 17\$/h	Temps plein, permanente		~ 10 ans

# 1er constat: La précarité est multidimensionnelle

**Sécurité de revenu:** horaire relativement stable pour les permanents, mais susceptible de changer selon le financement; fermeture pour cause de financement insuffisant (et chômage); parfois coupure d'heures drastiques; “faux” temps plein.

**Sécurité d'emploi:** dépend si liée au financement par projet, sinon c'est mieux (mais liée à la pérennité de l'organisme et du financement global).

**Sécurité de poste:** plutôt bonne, mais tâches appelées à changer et peu de mobilité ascendante (et de revenu).

**Sécurité du travail:** horaire généralement bien adapté, prise en compte des risques MAIS dérive de l'autonomie et surcharge de travail (exacerbées dans les petites équipes).



# 1er constat: La précarité est multidimensionnelle

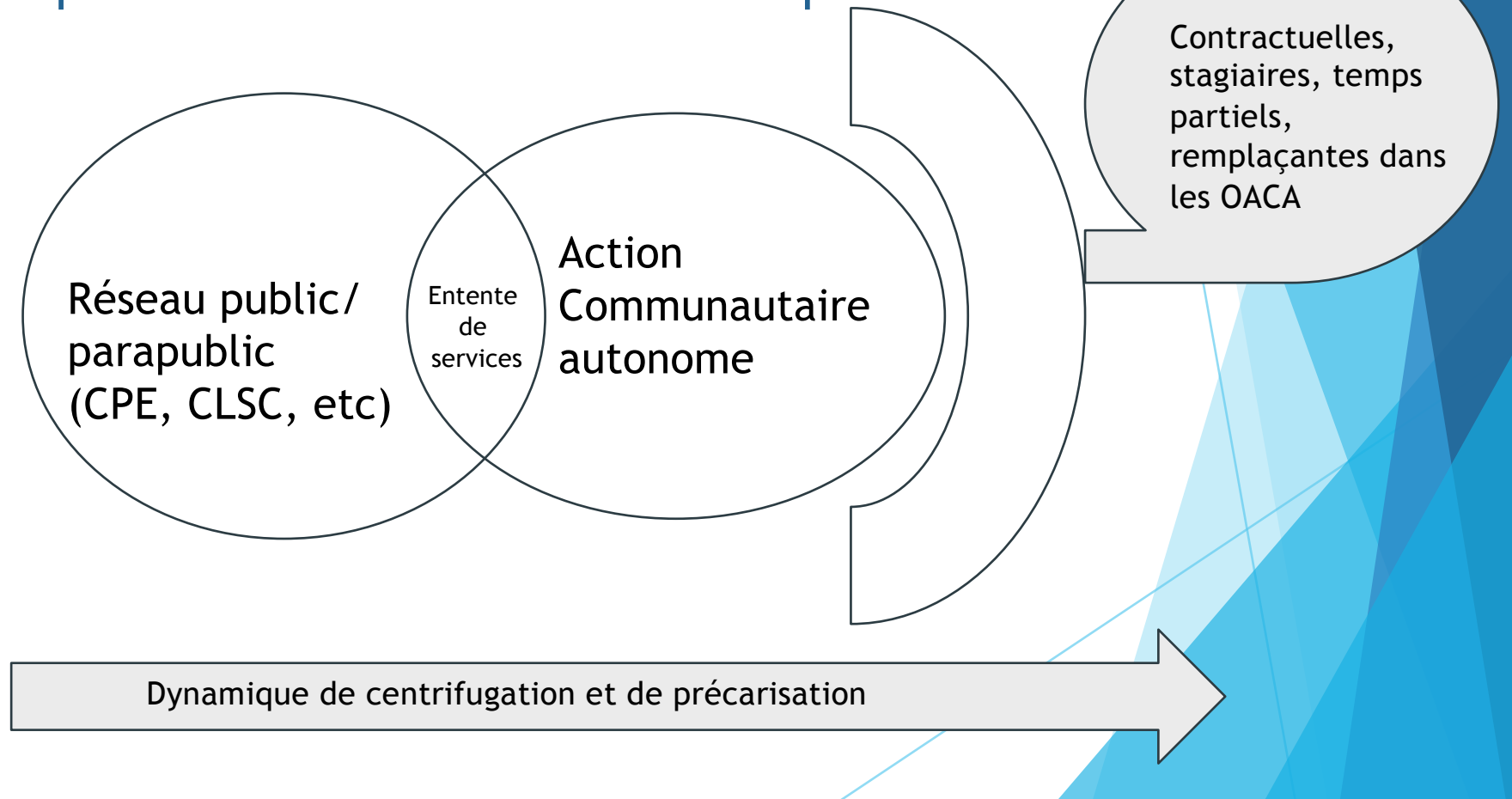
**Sécurité (et santé) au travail :** horaire généralement bien adapté, prises en compte des risques MAIS dérive de l'autonomie et surcharge de travail (exacerbées dans les petites équipes).

**Sécurité de reproduction des compétences:** Accès à de la formation (permanent), MAIS qualification acquises permettent rarement d'évoluer vers un emploi plus qualifié.

**Sécurité de la représentation:** Représentées par des regroupement (peu de syndicalisation); la représentation des intérêts des travailleuses au CA est variable et repose le plus souvent sur la bonne volonté de la coordonnatrice.

“La journée qu’y a eu un appel d’offre ma boss est arrivée en courant, frappant dans ma porte «Mélanie!» elle était super excitée, elle sautait partout «On va pouvoir faire une demande». On était tellement contentes. Pis quand qu’elle l’a eue, quand qu’elle a lu la réponse, moi j’étais en vacances, elle m’a texté pour me le dire. Pis j’ai dit c’était le plus beau jour de ma vie. Pis j’étais, j’m’baignais dans la mer, pis en même temps je savais que j’aurais une collègue. J’m’ suis mis à pleurer”

## Constat 2: Le travail dans le communautaire s'insère dans une dynamique d'externalisation précarisante et sexiste de l'emploi



«Du fait que moi j'suis là à 2 jours semaine, y'a un paquet d'avantages sociaux que je n'ai pas. Si je tombe malade demain matin... j'suis dans l'trouble»

- ▶ Dans les organismes, il y a souvent deux types d'emploi: les emplois permanents et les emplois non permanents (temps partiels, à contrats, sur appel...)
- ▶ Les employés-es permanents-es et employés-es non permanents-es peuvent effectuer les mêmes tâches, mais avoir des conditions de travail différentes
  - ▶ Conditions salariales, accès aux avantages sociaux, etc.
  - ▶ Selon le statut d'emploi, les personnes ne participent pas toutes de la même manière aux processus de prise de décision dans l'organisme.
- ▶ Les employés-es non permanents-es ont souvent le sentiment d'être moins reconnus-es dans leur milieu de travail (enjeu de reconnaissance).

## Constat 3: Travailler dans le communautaire, c'est constamment être soumis à un dilemme impossible

Améliorer les conditions de travail  
OU

Offrir plus de services et répondre aux besoins et demandes des participants-es des organismes

- ▶ Le poids de revendiquer ou demander une amélioration des conditions de travail pèse souvent sur les travailleurs-euses (demande qui, parfois individuelle, mène à une réflexion collective)
- ▶ Les employés-es sont généralement conscients-es de la situation financière de leur organisme (et encore plus dans les organismes comptant 1 employé-e), ce qui les amène à faire des concessions
- ▶ Le travail quotidien auprès de personnes ayant une situation économique et des conditions de travail plus précaires n'incite pas les travailleurs-euses à demander davantage
- ▶ Dans plusieurs organismes, des participants-es vivant des situations d'emploi précaire siègent sur les CA

## LE DILEMME IMPOSSIBLE

«Dans mon groupe, eux-autres [les participants-es et membres de CA] ils trouvent que c'est beaucoup là tsé, mon salaire. Mais écoute, ce n'est pas beaucoup! Eh, ça fait j'sais pas combien d'années je travaille là, j'ai jamais eu d'augmentation, j'ai pas de fonds de pension, j'ai rien»

DÉFENSE  
COLLECTIVE DES  
DROITS

DÉFENSE COLLECTIVE DES  
DROITS

«Pis, au niveau salarial, ben comme j'te disais tantôt, on peut pas demander mers et monde quand on n'a pas [beaucoup de financement pour les services] – moi mon salaire horaire, après 15 ans, est de 16,43\$»

## Travailler dans le communautaire, cela veut souvent dire “consentir/se résigner” à la précarité:

- ▶ L'attachement au travail dans le communautaire prime bien souvent sur les considérations pécuniaires:

« quand j'ai choisi le communautaire, je l'savais  
que je le choisissais pas pour le salaire »

SANTÉ ET SERVICES  
SOCIAUX, MONTRÉGIE

Certains le justifient en disant qu'ils ne sont...

«pas exigeants»

DÉFENSE COLLECTIVE DE  
DROITS, MONTRÉGIE

ou encore qu'ils et elles n'ont pas besoin de beaucoup  
d'argent pour vivre, mais ils avouent que parfois...

« c'est difficile »

DÉFENSE COLLECTIVE DE  
DROITS, MONTRÉGIE

## Constat 4: Travailler dans le communautaire, il faut s'organiser pour en avoir les moyens

- Pour la quasi totalité des participants-es, la possibilité de travailler dans le communautaire repose souvent sur une aide ou des arrangements hors travail;

**Arrangements personnels:** avoir des parents qui peuvent “aider”; avoir une “sœur” qui possède un triplex et ne charge pas de loyer; un conjoint qui a un revenu suffisant; habiter dans une coopérative d'habitation avec un loyer très bas;

**Autres sources de revenus:** Allocations familiales (famille nombreuse), rente pour veuve; supplément de revenu pour personnes handicapées;



**Un bilan somme toute... positif! Les travailleurs-euses évaluent positivement leur travail dans le communautaire!**

- ▶ Parce que celui-ci offre de l'autonomie



## L'Autonomie et ses limites

SANTÉ ET SERVICES  
SOCIAUX, MONTRÉGIE

« On a beaucoup de job... on n'a pas de journées qu'on se tourne les pouces là. Faque c'est de se mettre des limites aussi, pis ça, c'est une difficulté que j'ai. Faque quand j'arrive chez nous, j'suis vraiment fatiguée»

«Tsé j'suis aussi travailleur autonome. Donc j'suis habitué moi de travailler plus d'heures... Puis si j'ai des clients 3 soirs par semaine, je vais travailler 3 soirs par semaine. C'est sûr que ça me demande de la flexibilité... Je parlais un peu de la précarité, mais en même temps y a pas juste la précarité, y a aussi la liberté. C'est vraiment l'fun, ça j'apprécie beaucoup la liberté.»

SANTÉ ET SERVICES  
SOCIAUX, MONTRÉGIE

SANTÉ ET SERVICES  
SOCIAUX, MONTRÉGIE

«[La liberté], c'est parfois hyper insécurisant parce que... je sais pas si je fais toujours la bonne affaire, faque j'va valider toujours.»

## Un bilan somme toute... positif! Les travailleurs-euses évaluent positivement leur travail dans le communautaire!

- ▶ Parce que celui-ci offre de l'autonomie
- ▶ Parce qu'elles en apprécient la flexibilité
  - ▶ Temps courts et temps longs

## Un bilan somme toute... positif! Les travailleurs-euses évaluent positivement leur travail dans le communautaire!

- ▶ Parce que celui-ci offre de l'autonomie
- ▶ Parce qu'elles en apprécient la flexibilité
  - ▶ Temps courts et temps longs
- ▶ Parce qu'ils et elles ont un attachement aux valeurs et pratiques de l'action communautaire autonome

DONC

Les travailleurs-euses sont relativement satisfaits-es (avec bémols: salaire, surcharge de travail, parfois envahissement de la vie privé et sentiment d'incapacité d'accomplir la mission convenablement)

# L'attachement aux valeurs et aux pratiques du communautaire

SANTÉ ET SERVICES  
SOCIAUX, MONTRÉAL

«Y'a personne au-dessus de moi pour dire «prends tel tel tel projet»... j'pense que c'est vraiment une question d'engagement personnel qui fait que, tsé ça me tient à cœur...»

«Y a des gens avec qui tu développes des liens... Moi je parle de la maison, des fois j'appelle avec mon numéro. Mais après ça, les gens ils te rappellent sur ton numéro! Mais là ils peuvent t'appeler n'importe quand là tsé»

DÉFENSE  
COLLECTIVE DES  
DROITS, MONTÉRÉGIE

FAMILLE,  
MONTRÉAL

«J'trouve ça humain, j'trouve ça chaleureux... c'est pas dans un cadre... Tsé mettons, aller voir un psychologue, c'est vrai là, c'est un cadre, c'est vraiment professionnel puis client... Pis le communautaire, c'est vraiment... c'est plus flou les limites, mais en même temps ça permet vraiment de créer comme un lien spécial j'trouve.»

## Un bilan somme toute... positif! Les travailleurs-euses évaluent positivement leur travail dans le communautaire!

- ▶ Parce que celui-ci offre de l'autonomie
- ▶ Parce qu'elles en apprécient la flexibilité
  - ▶ Temps courts et temps longs
- ▶ Parce qu'ils et elles ont un attachement aux valeurs et pratiques de l'action communautaire autonome

DONC

Les travailleurs-euses sont relativement satisfaits-es (avec bémols: salaire, surcharge de travail et sentiment d'incapacité d'accomplir la mission convenablement)

MAIS

Une majorité de travailleurs-euses se voient difficilement rester à long terme dans le communautaire.

## En conclusion: une analyse préliminaire des pratiques de gestion

1. Les organismes communautaires d'ACA se sont engagés dans un régime de contractualisation flexible (temps partiel, contractuelles, remplaçantes, stagiaires, emplois subventionnés) qui ne sont pas sans incidences sur la précarisation de l'emploi.
  - a. Il y a un double standard entre permanent et temporaire.
  - b. Ces pratiques sont peu remises en question et les réflexions sur les conditions de travail semblent s'arrêter à celles des travailleuses permanentes.

## En conclusion: une analyse préliminaire des pratiques de gestion

1. La question de l'amélioration des conditions de travail est invisibilisée, autant du point de vue des travailleuses qui "consentent" à la précarité, que des CA qui se concentrent sur la mission et se montrent très peu proactifs autour de ces questions.
  - a. Au final, la question de l'amélioration des conditions de travail dépend de la capacité/volonté/initiative des coordinatrices/directrices à relayer les revendications individuelles et à proposer cet agenda au CA.

## En conclusion: une analyse préliminaire des pratiques de gestion

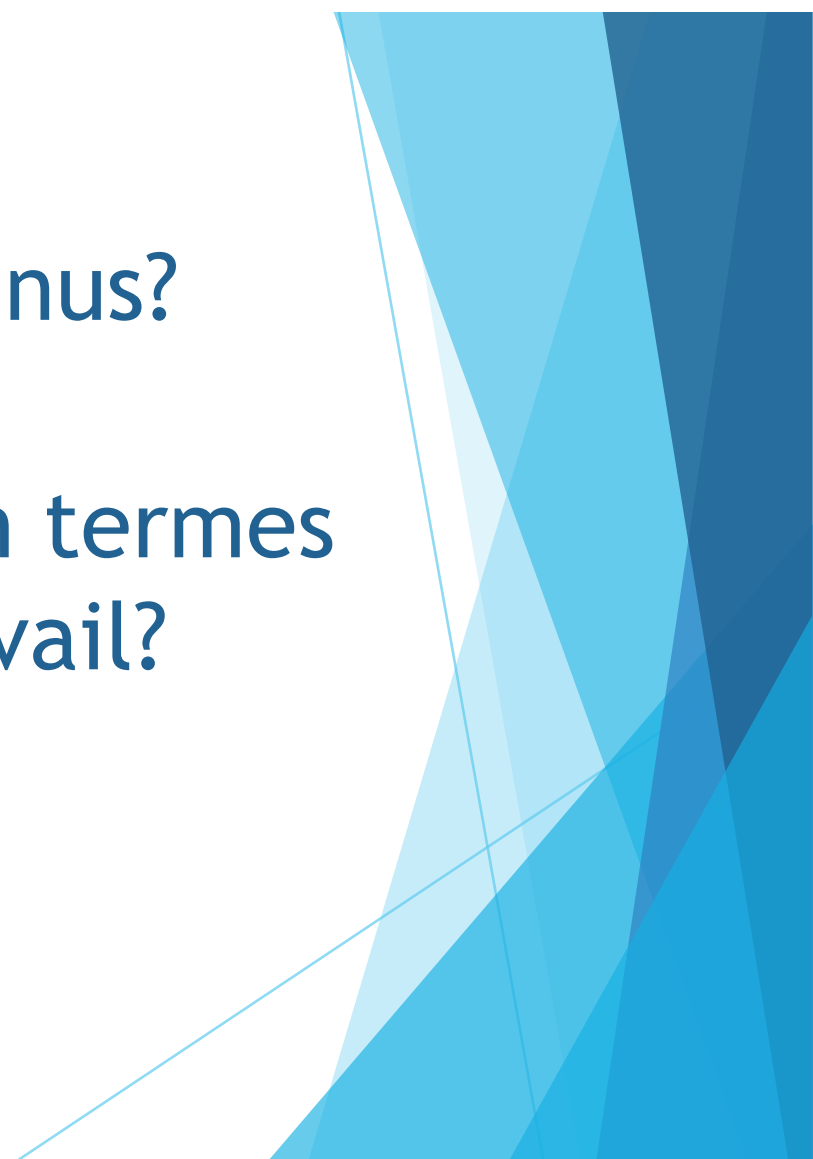
1. Du moins du point de vue des travailleuses, les OC d'ACA ont réussi à combattre la «taylorisation» de l'organisation du travail (minutage, pression de rendements, etc.).
  - a. Les regroupements et les coordonnatrices semblent agir comme des boucliers entre la reddition de compte et l'atteinte d'objectifs “chiffrés” exigés par les bailleurs de fonds et les travailleuses qui conservent une autonomie dans l'organisation de leur travail.



Plénière...  
Vous êtes vous reconnus?

Quels sont vos enjeux en termes  
de conditions de travail?

Dans votre organisme?  
Dans votre région?



## Outils de d'animation/réflexion

- 1) Quels seraient vos principaux besoins par rapport à un outil d'animation/réflexion sur les conditions de travail dans les organismes communautaires?
- 2) À qui devrait s'adresser cet outil d'animation/réflexion? (aux travailleuses/travailleurs? aux directions/coordinations? aux c.a.? aux trois) Pourquoi?
- 3) Réalistement, combien de temps pourrait prendre une démarche de réflexion sur les conditions de travail au sein de votre organisme? Est-ce que ça devrait se faire en une seule ou en plusieurs rencontres?