
Précarité au travail et pratiques de gestion dans le mouvement de l'action communautaire autonome

Mylène Fauvel, Yanick Noiseux et Léa Coget

Octobre 2020

Précarité au travail et pratiques de gestion dans le mouvement de l'action communautaire autonome

Rapport final d'enquête auprès des travailleuses et travailleurs du mouvement de l'action communautaire autonome dans trois régions du Québec

Coauteur·e·s :

Mylène Fauvel, Yanick Noiseux et Léa Coget

Collaboratrices : Lynda Binhas, Lorraine Desjardins, Céline Métivier

ISBN: 978-2-924284-11-7



Remerciements

L'équipe de recherche et les auteur·e·s voudraient remercier tout d'abord les travailleurs et travailleuses ainsi que les gestionnaires qui ont participé à cette recherche en acceptant de faire des entretiens individuels ou collectifs. De même, nous tenons à remercier les regroupements d'organismes communautaires qui ont facilité le déploiement de la recherche sur le terrain dont : la Table régionale des organismes communautaires de la région 02 (Saguenay-Lac-Saint-Jean), la Table régionale des organismes communautaires et bénévoles de la Montérégie ainsi que le Regroupement intersectoriel des organismes communautaires de Montréal.

Nous remercions également Berthe Lacharité de Relais-femmes pour sa contribution à la mise sur pied de ce projet de recherche ainsi que pour ses réflexions sur la mise en place de conditions nécessaires à la réalisation d'un partenariat réussi. L'équipe tient également à saluer la contribution au débat de Johanne Cooper, présidente du Regroupement des Auberges du Cœur pour avoir insisté sur ces enjeux lors de la journée de réflexion organisée par le GIREPS en novembre 2016.

L'équipe de recherche aimerait enfin remercier le Conseil de recherche en sciences humaines pour le financement obtenu grâce au programme Engagement partenarial. Nous saluons par ailleurs la mise sur pied de cette structure de financement qui facilite la mise en place de recherches partenariales, trop souvent laissées pour compte par les organismes subventionnaires.

Cette recherche menée en partenariat a bénéficié du soutien financier du CRSH.

Ce rapport reprend, bonifie, complète et actualise les données préliminaires publiées dans Fauvel, Mylène et Yanick Noiseux. 2020. « Mouvement communautaire autonome et conditions de travail : entre précarité et contrôle des temps de travail » dans Le travail à l'épreuve des nouvelles temporalités, Tremblay, Diane Gabrielle et Sid Ahmed Soussi (dir.), Montréal : PUQ.

Table des matières

INTRODUCTION	7
1. QUESTIONS DE RECHERCHE ET DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE	10
1.1 Documenter les conditions de travail (Volet I).....	11
1.2 Documenter les pratiques de gestion (Volet II).....	14
1.3 Assemblées publiques	14
1.4 Limites méthodologiques.....	15
2. LE PORTRAIT DE LA PRÉCARITÉ DANS LE MOUVEMENT DE L'ACTION COMMUNAUTAIRE AUTONOME	16
2.1 Les conditions de travail dans le mouvement de l'action communautaire autonome : portrait statistique	16
2.2 Endosser la pauvreté pour la combattre : la précarité au travail dans le mouvement de l'action communautaire autonome	18
Une précarité à deux vitesses	22
Des arrangements hors travail pour mitiger la précarité.....	24
De faibles perspectives de mobilité ascendante au sein des organismes	25
Le dilemme cornélien : améliorer ses conditions de travail au détriment des services ?	26
2.3 Une première série de conclusions : les multiples facettes de la précarité	29

3. « J'AI LA PLUS BELLE JOB DU MONDE » OU POURQUOI LES TRAVAILLEUR·EUSE·S DEMEURENT DANS LE MOUVEMENT DE L'ACA	34
3.1 Un travail qui fait sens : être utile et reconnu·e.....	34
3.2 Le contrepoids de la précarité : la flexibilité et le contrôle du rythme et des temporalités du travail	37
3.3 Au-delà de la « vocation » : une seconde série de conclusions.....	40
4. LES PRATIQUES DE GESTION DANS LE MOUVEMENT DE L'ACTION COMMUNAUTAIRE AUTONOME	43
4.1 Flexibilité et autonomie : une arme à double tranchant.....	49
4.2 Diversification des statuts d'emplois : protéger les un·e·s au détriment des autres ?.....	54
4.3. Une gestion flexible à double tranchant : une troisième série de conclusions	65
CONCLUSION	68
BIBLIOGRAPHIE	74

INTRODUCTION

Malgré la mise en place en 2001 d'une politique gouvernementale reconnaissant l'action communautaire¹ comme étant essentielle au développement social du Québec, les organismes communautaires souffrent d'un sous-financement et revendiquent une augmentation des sommes allouées pour leurs missions. Depuis maintenant près de 20 ans, et d'autant plus dans un contexte de mise en œuvre de politiques d'austérité², les conditions de travail dans le milieu communautaire se précarisent, le taux de roulement est élevé et la relève apparaît incertaine. Dans ce contexte, bien que les organismes d'action communautaire autonome soient interpellés par les luttes sociales qui revendiquent l'augmentation du salaire minimum à 15 \$, ils sont bien souvent incapables d'offrir une telle rémunération à certain·e·s de leurs employé·e·s et se retrouvent devant un paradoxe : lutter contre la pauvreté tout en maintenant leurs employé·e·s dans la précarité.

Longtemps invisibilisée au profit des luttes visant la reconnaissance du secteur et un meilleur soutien à l'accomplissement de sa mission sociale, la question de la précarité du travail dans le mouvement de l'action communautaire autonome a refait son nid au cours des dernières années. Tant dans le cadre des États généraux du communautaire (2014) organisés par la Coalition des tables régionales d'organismes communautaires (CTROC) que lors de la Commission populaire de l'action communautaire

1. Au Québec, les organismes communautaires autonomes ont la particularité d'être financés en partie par l'État. Intitulée L'action communautaire : une contribution essentielle à l'exercice de la citoyenneté et au développement social du Québec, cette politique juge favorable les pratiques de ce milieu et son autonomie vis-à-vis des instances gouvernementales (Gouvernement du Québec, 2001). Il existe plus de 61 000 organismes sans but lucratif (OSBL) au Québec (Gouvernement du Québec, 2014 : 26). Parmi ceux-ci, le gouvernement en finance plus de 5000 dont plus de 4000 sont reconnus comme de l'action communautaire autonome, comme définie dans la Politique de reconnaissance de l'action communautaire soit : être un organisme à but non lucratif ; être enraciné dans sa communauté ; entretenir une vie associative et démocratique ; être libre de déterminer sa mission, ses orientations, ses approches et ses pratiques ; avoir été constitué à l'initiative des gens de la communauté ; poursuivre une mission sociale propre à l'organisme qui favorise la transformation sociale ; faire preuve de pratiques citoyennes et d'approches larges axées sur la globalité des situations problématiques abordées ; être dirigé par un conseil d'administration indépendant du réseau public (Gouvernement du Québec, 2020 ; Gouvernement du Québec, 2001). Notre recherche porte exclusivement sur ces organismes dits de l'action communautaire autonome. Pour mettre en contexte le principe d'autonomie des organismes communautaires, voir Métivier (2017).

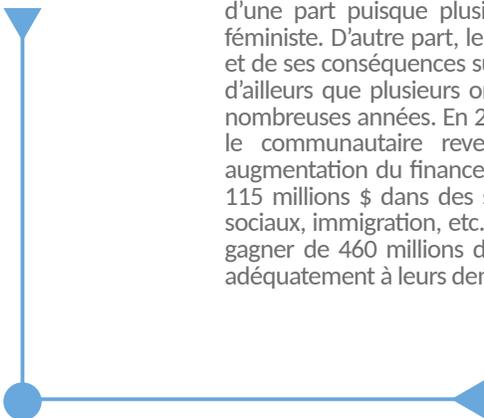
autonome (2016) organisée par le Réseau québécois de l'action communautaire autonome (RQ-ACA), l'amélioration des conditions de travail a été identifiée comme un enjeu important afin de faire reconnaître à sa juste valeur l'action communautaire autonome après des instances gouvernementales (CTROC, 2015 ; RQ-ACA, 2016)².

Lors de la journée de réflexion portant autour du mouvement pour un salaire minimum à 15 \$ organisée à l'automne 2016 par le Groupe interdisciplinaire et interuniversitaire de recherche sur l'emploi, la pauvreté et la protection sociale (GIREPS), la difficulté — voire l'incohérence — de lutter contre la pauvreté en maintenant les travailleur·euse·s du milieu communautaire dans la précarité a été abordée de front. En plus de reconnaître l'urgence d'augmenter le salaire minimum à 15 \$ malgré l'instabilité de leur situation financière, plusieurs intervenant·e·s ont aussi souligné la nécessité de réfléchir à ce qui, petit à petit et insidieusement, a mené des organismes luttant contre la pauvreté à adopter des pratiques de gestions contribuant à maintenir leurs travailleur·euse·s dans la précarité (Desbiens et Faucher Farley, 2017).

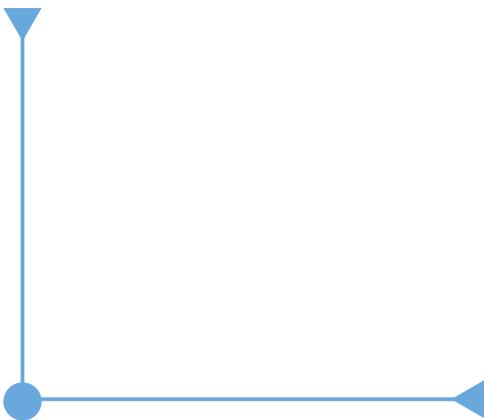
Par-delà le sous-financement du secteur³, cette situation difficilement tenable a donc amené les groupes à s'interroger sur leurs pratiques managériales et sur les conditions de travail offertes dans ce secteur. C'est dans ce contexte que le GIREPS, le Réseau québécois de l'action

2. Les États généraux du mouvement communautaire autonome ont plus précisément identifié deux pistes d'action auxquelles notre recherche compte contribuer soit : 1) la nécessité « d'analyser les réalités vécues et les conditions de travail ainsi que leurs impacts sur les travailleur·euse·s du mouvement communautaire en effectuant un portrait comparatif par région et par secteur » et 2) l'importance de « faire connaître [...] les conditions de travail précaires et la surcharge de travail » (CTROC, 2015 : 8).

3. Le mouvement de l'action communautaire autonome a été durement touché par les politiques d'austérité, d'une part puisque plusieurs financements par projet ont été coupés, notamment dans le mouvement féministe. D'autre part, les organismes communautaires ont connu les contrecoups des politiques d'austérité et de ses conséquences sur la population à travers une hausse de la fréquentation de leur organisme. Notons d'ailleurs que plusieurs organismes n'ont eu ni augmentation de subvention ni indexation, et ce depuis de nombreuses années. En 2016, le mouvement communautaire a mis sur pied la campagne Engagez-vous pour le communautaire revendiquant un réinvestissement dans le mouvement communautaire et une augmentation du financement à la mission. Depuis le début de cette campagne, le gouvernement a injecté 115 millions \$ dans des secteurs précis (éducation, défense collective des droits, famille, santé et services sociaux, immigration, etc.). Le mouvement communautaire considère toutefois qu'il y a encore un manque à gagner de 460 millions de dollars afin de parvenir à combler les besoins financiers du milieu et répondre adéquatement à leurs demandes (Engagez-vous pour le communautaire, 2020).



communautaire autonome (RQ-ACA), la Fédération des associations de familles monoparentales et recomposées du Québec (FAFMRQ), Au bas de l'échelle (ABE) et le Comité sectoriel de la main-d'œuvre en économie sociale et action communautaire (CSMO-ESAC) ont pris l'initiative de mettre sur sur pied une recherche partenariale autour de ces enjeux. Cette démarche de recherche, dont nous présentons ici le rapport final, s'inscrit ainsi dans le prolongement de ces réflexions et vise à exposer — en s'appuyant sur une méthodologie qualitative que nous présenterons brièvement (partie 1) — le portrait des conditions de travail tel que révélé par les travailleur·euse·s du communautaire (partie 2) et les raisons motivant, malgré tout, les personnes rencontrées à faire perdurer leur engagement dans le mouvement communautaire, voire même parfois à considérer que l'ACA offre des « emplois de rêve » (partie 3). La quatrième et dernière partie revient enfin sur les principaux constats découlant de nos analyses concernant les pratiques de gestion de la main-d'œuvre dans le secteur (partie 4).



1

QUESTIONS DE RECHERCHE ET DÉMARCHÉ MÉTHODOLOGIQUE

La démarche partenariale liant le GIREPS, le RQ-ACA, la FAFMRQ, ABE et le CSMO-ÉSAC repose sur l'implication de l'ensemble des partenaires à toutes les étapes de la recherche, c'est-à-dire autant lors de l'élaboration de la problématique de recherche, de la rédaction de la demande de subvention, de l'analyse et de la diffusion des résultats que dans le cadre de la rédaction du présent rapport. À l'exception de la collecte et de l'analyse préliminaire des données qui ont été effectuées par les chercheur·e·s universitaires, toutes les autres étapes de la recherche — élaboration de la grille d'entretien, définition des critères d'échantillonnage, recrutement, diffusion — ont été discutées et définies par le comité de recherche regroupant l'ensemble des partenaires. Dans l'optique de reconnaître l'expertise de chacun·e, une attention particulière a été portée à l'établissement d'une relation égalitaire et réciproque entre les partenaires tout au long du processus.

Réalisée entre mars 2018 et septembre 2019, cette recherche comporte deux volets. Le premier volet trace le portrait des conditions de travail dans le mouvement de l'action communautaire autonome et vise à répondre à la question de recherche suivante : par-delà les quelques données statistiques dont nous disposons, quelles sont les conditions de travail et de vie des travailleurs et travailleuses de l'action communautaire autonome et quelles conséquences ont-elles sur leur vie quotidienne ? Le second volet interroge quant à lui les conditions de travail à partir des stratégies de gestion mises en place par les personnes occupant des postes de direction et d'administration et répond à la question suivante : quelles sont les pratiques de gestion conditionnant l'expérience du travail dans le secteur de l'action communautaire autonome et comment ces dernières ont-elles évolué au cours des dernières années ?

Pour explorer ces questions, nous avons retenu trois régions administratives du Québec où la présence des organismes communautaires est importante : Montréal, la Montérégie et le Saguenay-

Lac-Saint-Jean. Ce choix visait à assurer la représentation de la diversité géographique du Québec en incluant une grande région métropolitaine (ville et banlieue) et une région plus éloignée des grands centres. Ayant l'objectif de représenter la diversité de ses champs d'activités, nous avons choisi de sélectionner trois secteurs de l'action communautaire autonome : le secteur de la « santé et des services sociaux », le secteur « famille » et le secteur de la « défense collective des droits ». Ces trois secteurs ont aussi été choisis pour leur importance — en termes de nombre d'organismes —, mais également parce que les partenaires estimaient qu'ils pourraient rendre compte de réalités distinctes, liées notamment aux différents niveaux de financement selon le ministère et les autres bailleurs de fonds qui les financent⁴.

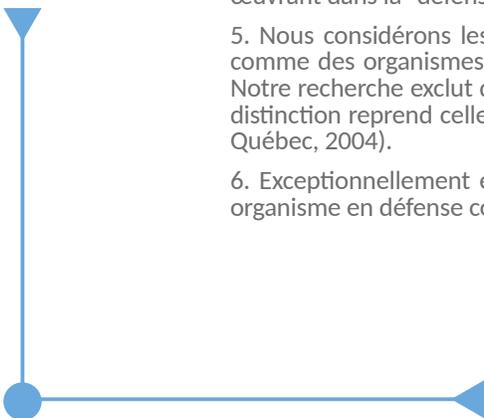
1.1 Documenter les conditions de travail (Volet I)

Dans le cadre du premier volet de notre recherche, nous avons effectué 23 entretiens semi-dirigés auprès de travailleur·euse·s d'organismes communautaires dits « de base »⁵. Dans chaque région, nous avons interrogé quatre travailleur·euse·s d'un organisme en « santé et services sociaux », deux d'un organisme « famille » et deux d'un organisme en « défense collective des droits »⁶. Ces travailleur·euse·s n'occupent pas de poste de direction ou de coordination, sauf lorsqu'il s'agissait de l'unique

4. Ces organismes reçoivent généralement leur financement « à la mission », respectivement, par le ministère de la Santé et des Services sociaux, le ministère de la Famille, et le Secrétariat à l'action communautaire autonome et aux initiatives sociales (SACAIS). Le nombre relativement restreint de personnes interrogées dans chacun des secteurs ne nous permet toutefois pas d'établir des « constats sectoriels » outre le fait que les conditions semblent particulièrement précaires pour ceux et celles œuvrant dans la « défense collective des droits ».

5. Nous considérons les organismes communautaires ayant un contact direct avec des participant·e·s comme des organismes communautaires « de base », en opposition des regroupements d'organismes. Notre recherche exclut donc, dans le 1er volet, les regroupements d'organismes communautaires. Cette distinction reprend celle du Cadre de référence en matière d'action communautaire (Gouvernement du Québec, 2004).

6. Exceptionnellement et compte tenu des difficultés de recrutement, une seule personne issue d'un organisme en défense collective des droits a été rencontrée dans la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean.



personne embauchée par l'organisme. Les entretiens, dont la durée variait entre 30 et 75 minutes, abordaient les thématiques suivantes : les conditions de travail, les répercussions des conditions de travail sur la vie personnelle et les relations avec l'équipe de travail, la direction et le conseil d'administration.

TABLEAU 1

Présentation des caractéristiques des personnes rencontrées dans le premier volet⁷

Pseudonyme	#	Age	Titre	Statut	Secteur
Chantal	E1	50	Intervenante féministe, formatrice	Temps partiel et sur appel, cumul d'emplois (2)	Santé et services sociaux
Sylvain	E2	30	Intervenant en santé mentale	Temps plein, permanent	Santé et services sociaux
Émilie	E3	40	Organisatrice communautaire	Temps plein, permanente	Santé et services sociaux
Sabrina	E4	30	Intervenante en santé mentale	Temps plein, permanente	Santé et services sociaux
Gabrielle	E5	30	Agente de recherche	À contrat, cumul d'emploi	Défense collective des droits
Elizabeth	E6	65	Coordonnatrice et intervenante	Temps plein, permanente	Défense collective des droits
Valérie	E7	30	Organisatrice communautaire	Temps plein, permanente	Famille
Kathleen	E8	25	Intervenante famille	Temps plein, à contrat (annuel)	Famille

7. Pour des raisons de confidentialité, des pseudonymes ont été attribués aux répondant·e·s. Pour les mêmes raisons, l'âge indiqué est approximatif et les titres de postes indiqués dans le tableau sont génériques et ne correspondent pas toujours aux libellés exacts.

Pseudonyme	#	Age	Titre	Statut	Secteur
Pierre	E9	60	Intervenant en santé mentale	Temps partiel, cumul d'emploi	Santé et services sociaux
Marianne	E10	30	Intervenante	Temps plein, permanente	Santé et services sociaux
Édith	E11	30	Intervenante, travail de milieu	Temps plein, permanente	Santé et services sociaux
Jane	E12	40	Coordonnatrice	Temps partiel, à contrat (annuel), cumul d'emplois	Santé et services sociaux
Rita	E13	60	Coordonnatrice	Temps partiel, permanente	Défense collective des droits
Claudia	E14	65	Intervenante en défense collective, formation	Temps plein, permanente	Défense collective des droits
Johanne	E15	30	Intervenante famille	Temps plein, permanente	Famille
Maude	E16	30	Éducatrice spécialisée	Temps plein, permanente	Famille
Nadine	E17	60	Secrétaire réceptionniste	Temps plein	Santé et services sociaux
Brigitte	E18	40	Directrice générale	Temps plein, permanente	Santé et services sociaux
Ariane	E19	30	Intervenante sociale	Temps plein, permanente	Santé et services sociaux
Bruno	E20	40	Intervenant en service social	Temps plein, permanent	Santé et services sociaux
Lyne	E21	55	Coordonnatrice	Temps partiel et sur appel, cumul d'emplois (2)	Défense collective des droits
Marie	E22	30	Intervenante famille	Temps plein, permanente	Famille
Fanny	E23	30	Intervenante	Temps plein, permanente	Famille

1.2 Documenter les pratiques de gestion (Volet II)

Dans le cadre de notre deuxième volet, un entretien de groupe a été effectué dans chaque région ciblée (Montréal, Montérégie, Saguenay-Lac-Saint-Jean). Chaque groupe était composé de 2 à 9 personnes⁸. Au total, ce sont 21 personnes en postes de direction ou de coordination qui ont été rencontrées. Chaque entretien, d'une durée d'environ deux heures, a permis d'aborder les thématiques suivantes : les prises de décision et les processus autour des conditions de travail et de la gestion du personnel ; les relations entre la coordination/direction et le conseil d'administration ; et finalement, les processus d'évaluation et de gestion de conflits.

1.3 Assemblées publiques

Deux assemblées publiques — en Montérégie et à Montréal — ont été organisées à mi-parcours⁹. Celles-ci avaient pour objectif de présenter les résultats préliminaires de notre recherche, de les valider et de les bonifier en fonction des rétroactions obtenues. Ces assemblées visaient par ailleurs à présenter rapidement une partie des résultats de notre recherche aux acteurs·trices terrain, notamment en raison de l'urgence de la situation identifiée lors de la rencontre initiale avec nos partenaires. Ce processus nous a confirmé que même si les résultats de notre recherche qualitative ne peuvent en aucun cas être qualifiés de « représentatifs » au sens statistique du terme, ils sont certainement « exemplaires » des conditions de travail dans le secteur. Au total, ce sont 28 personnes qui ont participé à nos assemblées publiques.

8. Il est à noter que l'entretien de groupe organisé au Saguenay-Lac-Saint-Jean a été un franc succès avec près d'une dizaine de participant·e·s. Quatre personnes ont participé à l'entretien de groupe à Montréal et la participation fut plus mitigée en Montérégie (2 personnes). Cela dit, les données recueillies dans le cadre de ces entretiens ont pu être validées et bonifiées dans le cadre des assemblées publiques ayant eu lieu à Montréal et en Montérégie. Ces assemblées ont réuni plusieurs travailleur·euse·s du secteur de l'ACA, mais également de nombreuses personnes qui occupaient des postes de direction.

9. Une assemblée publique a également été prévue au Saguenay-Lac-Saint-Jean. Toutefois, suite à une consultation avec le milieu, celle-ci a été annulée pour des raisons logistiques.

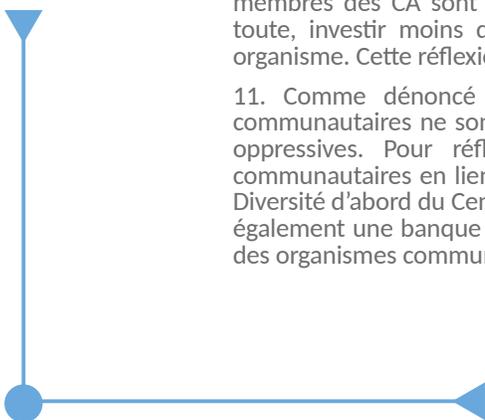
1.4 Limites méthodologiques

Il est à noter que nous souhaitions initialement effectuer trois entretiens de groupe avec des personnes siégeant sur les conseils d'administration¹⁰. N'ayant pas réussi à mobiliser un nombre de personnes significatif pour participer à ces entretiens, nous avons revu notre proposition en nous concentrant exclusivement sur les personnes aux postes de direction/coordination.

Une seconde limite a trait à la quasi-absence de personnes racisées parmi les personnes interrogées, bien que nous les ayons retenues en priorité dans la mesure où nous souhaitions voir comment la dynamique de précarité s'impose de manière différenciée pour ces personnes. Cela témoigne, d'une part, de leur sous-représentation parmi les travailleur·euse·s du secteur, mais sans doute également de notre incapacité à trouver de méthodes adéquates pour les rejoindre. Pour pallier cette lacune, nous avons tenté d'organiser un entretien de groupe ne réunissant que ces dernier·ère·s, mais, là encore, nous n'avons pas été en mesure de rassembler un nombre de personnes suffisant¹¹.

10. Ce manque d'intérêt des membres de conseil d'administration témoigne à notre avis du fait que les membres des CA sont préoccupé·e·s en premier lieu par la mission de l'organisme et peuvent, somme toute, investir moins d'énergie et de disponibilité aux enjeux liés aux conditions de travail dans leur organisme. Cette réflexion sera abordée plus en profondeur dans la quatrième partie.

11. Comme dénoncé notamment par Almeida et Lopez (2019) et Pierre (2019), les organismes communautaires ne sont pas exempts de racisme et peuvent (re)produire des pratiques discriminantes et oppressives. Pour réfléchir aux enjeux particuliers aux personnes racisées dans les organismes communautaires en lien avec les conditions de travail, nous vous invitons à consulter le rapport du projet Diversité d'abord du Centre for Community Organizations (COCO) qui devrait paraître en 2020. Le COCo offre également une banque d'outils afin de réfléchir à comment intégrer des pratiques anti-oppressives au sein des organismes communautaires : <https://coco-net.org/toolbox/>.



2

LE PORTRAIT DE LA PRÉCARITÉ DANS LE MOUVEMENT DE L'ACTION COMMUNAUTAIRE AUTONOME

Les différents entretiens réalisés dans le cadre de ce projet permettent de tirer un constat clair et sans équivoque : les conditions dans le mouvement communautaire sont précaires. Cette précarité se vit au quotidien et affecte les vies personnelles et professionnelles de travailleur·euse·s. Confrontés aux limites budgétaires des organisations et aux besoins criants de la population desservie, les organismes du mouvement de l'ACA sacrifient bien souvent la qualité des conditions de travail offertes à leurs travailleur·euse·s afin de ne pas compromettre l'accomplissement de leur mission auprès de leurs membres et des participant·e·s. À terme, cette incapacité à offrir des conditions de travail suffisantes se traduit notamment par un taux de roulement élevé, la perte d'expertise et la multiplication des postes à temps partiel ou contractuels. La première partie du rapport trace un portrait statistique de la précarité, notamment financière, dans le mouvement communautaire à l'aide de données déjà existantes (2.1). La seconde section, qui s'appuie sur les propos recueillis auprès des personnes interrogées, présente un portrait qualitatif mettant en exergue les multiples facettes de cette précarité et ses répercussions concrètes sur les travailleur·euse·s (2.2).

2.1 Les conditions de travail dans le mouvement de l'action communautaire autonome : portrait statistique

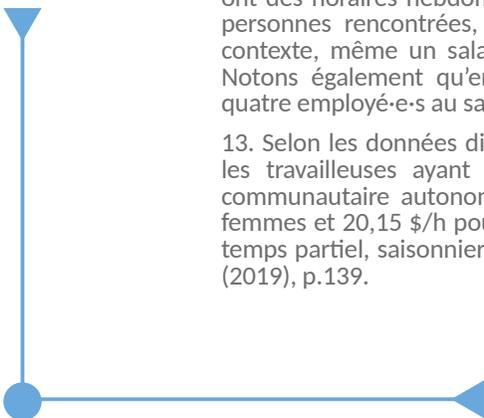
Le salaire moyen dans le mouvement de l'action communautaire autonome (ACA) est largement inférieur à la moyenne québécoise. Encore aujourd'hui, il demeure sous la barre des 20 \$/h alors qu'il s'établit, tous secteurs d'emploi confondus, à 26,65 \$ pour l'ensemble du Québec (données de 2019 ; ISQ, 2020). Les données du CSMO-ESAC (2019) montrant quant à elles qu'en 2018, de nombreux·euses travailleur·euse·s de l'ACA gagnent moins que le salaire viable selon les calculs de l'Institut

de recherche et d'informations socio-économiques (Hurteau, 2016). D'ailleurs, 34 % des organismes communautaires offraient, en 2015, un salaire horaire inférieur à 15 \$ l'heure à au moins un·e employé·e occupant un poste à temps plein. Ce pourcentage augmente à 59 % pour les emplois à temps partiel (Métivier, 2018)¹². Cette situation est particulièrement marquante lorsque l'on prend en considération qu'une grande partie des travailleur·euse·s de l'ACA détient un diplôme universitaire et/ou collégial (CSMO-ESAC, 2019). De plus, il n'est pas anodin de constater que dans ce secteur où la main-d'œuvre est majoritairement féminine (67 %) — et où les femmes sont plus diplômées que les hommes —, ces dernières perçoivent un salaire moyen moins élevé que leurs collègues masculins¹³.

Conscients que les salaires offerts sont faibles, plusieurs organismes d'ACA cherchent à octroyer des avantages sociaux afin de bonifier les conditions de travail. Il n'en demeure pas moins que seuls 40 % d'entre eux offrent des régimes d'assurances collectives privées complémentaires et moins du quart (22 %) des organismes offrent un régime de retraite collectif avec contribution de l'employeur (données de 2018 ; CSMO-ESAC, 2019). Plus encore, plusieurs organismes ne peuvent assurer la pérennité des emplois offerts. Comme cela a été évoqué dans le cadre de nos entretiens et comme le souligne également l'étude du CSMO-ESAC (2019:139), de nombreux organismes communautaires se sont vus contraints, en raison des restrictions budgétaires, de congédier des

12. Les données utilisées par Métivier (2018) sont issues de l'enquête Repère 2015 du CSMO-ÉSAC (CSMO-ESAC, 2015). Notons que l'Institut de recherche et d'informations socio-économiques (Hurteau, 2016) calcule le salaire viable à 15 \$/heure en se basant sur un horaire de 37,5 heures semaines. Or, dans le mouvement d'action communautaire autonome, de nombreuses personnes considérées à temps plein ont des horaires hebdomadaires de 35 heures, 28 heures ou même 21 heures. D'ailleurs, parmi les 23 personnes rencontrées, toutes avaient un horaire hebdomadaire de 35 heures ou moins. Dans ce contexte, même un salaire horaire à 15 dollars ne peut être considéré comme un « salaire viable ». Notons également qu'en 2018, 13 % des organismes communautaires embauchaient, en moyenne quatre employé·e·s au salaire minimum (CSMO-ESAC, 2019 : 102).

13. Selon les données disponibles dans l'enquête de 2018 du CSMO-ESAC, nous pouvons constater que les travailleuses ayant un statut d'emploi permanent et à temps plein au sein d'un organisme communautaire autonome gagnent un salaire moyen moindre que les hommes (19,66 \$/h pour les femmes et 20,15 \$/h pour les hommes). Pour les emplois non permanents, que ce soient des emplois à temps partiel, saisonniers ou contractuels, la situation peut varier. Pour plus de détails, voir CSMO-ESAC (2019), p.139.



travailleur·euse·s ou encore de réduire drastiquement l'horaire de travail durant la période estivale. D'ailleurs en 2018, 10 % des organismes communautaires ayant participé à l'enquête du CSMO-ESAC disaient craindre pour la survie de l'organisme (CSMO-ESAC, 2019 : 138). Cette situation force de nombreux·euse·s travailleur·euse·s à recourir à l'assurance-emploi durant plusieurs semaines, voire plusieurs mois, et ce, parfois de manière récurrente au fil des années. En raison de ces conditions de travail peu attrayantes, les organismes d'action communautaire doivent faire face à un taux de roulement de personnel élevé (30 %) (*ibid* : 116)¹⁴. Dans ces circonstances, il n'est pas étonnant de constater qu'en 2017-2018, 41 % des organismes d'ACA ont rencontré des difficultés à pourvoir un ou plusieurs postes (*ibid.* : 138) et que 51 % des représentant·e·s d'organismes sondé·e·s s'inquiètent du manque de relève (*ibid.* : 142).

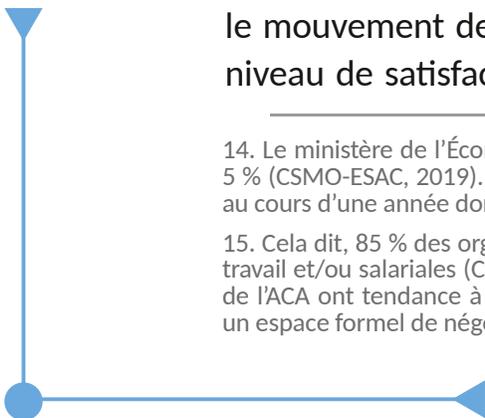
On notera enfin que certaines particularités du milieu communautaire, notamment le style de gestion qui se veut parfois participatif ou collaboratif, semblent contribuer à ce que le taux de syndicalisation du secteur soit très faible (Aubry et al. 2005). Ainsi, seulement 4 % des organismes d'action communautaire sont syndiqués (CSMO-ESAC, 2019 : 117). De manière générale, la négociation des conditions de travail y est ainsi généralement peu formalisée ou uniquement encadrée par une politique de condition de travail (*ibid.*)¹⁵.

2.2 Endosser la pauvreté pour la combattre : la précarité au travail dans le mouvement de l'action communautaire autonome

Bien que les données recueillies par le CSMO-ESAC (2015 ; 2019) permettent de tracer un portrait statistique des conditions de travail dans le mouvement de l'action communautaire, celles-ci ne documentent ni le niveau de satisfaction des travailleur·euse·s ni les multiples facettes de la

14. Le ministère de l'Économie et de l'Innovation (MEI) situe le taux de roulement acceptable entre 4 et 5 % (CSMO-ESAC, 2019). Précisons que le taux de roulement représente la proportion d'employé·e·s qui, au cours d'une année donnée, quitte un organisme.

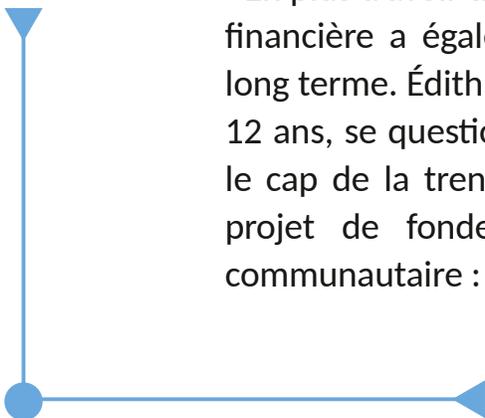
15. Cela dit, 85 % des organismes communautaires possédaient, en 2019, une politique de conditions de travail et/ou salariales (CSMO-ESAC, 2019). Il est documenté que les conditions de travail dans le secteur de l'ACA ont tendance à être meilleures lorsque celles-ci sont consignées par écrit et/ou lorsqu'il existe un espace formel de négociation (Aubry et al., 2005).



précarité par-delà les faibles salaires et l'accès plus ou moins restreint à divers types de régimes complémentaires d'avantages sociaux.

À un premier niveau d'analyse et sans grande surprise, les personnes rencontrées attestent du fait que les emplois dans le mouvement de l'action communautaire autonome riment, la plupart du temps, avec précarité économique. Ainsi, comme nous l'a confié l'une des travailleuses que nous avons rencontrées, force est de constater que trop souvent il faut « endoss[er] la pauvreté pour la combattre » (Elizabeth). Pour sa part, après plus de 15 ans à travailler d'arrache-pied dans le mouvement communautaire et maintenant à l'aube de la retraite, Elizabeth, comme plusieurs autres, en vient à la conclusion que son travail « l'a rendue pauvre ». Cette précarité financière est présente tout au long du parcours d'emploi des travailleur·euse·s du mouvement communautaire. Elle pousse les travailleur·euse·s de l'ACA à « vivre assez simplement » (Bruno), « à vivre toujours avec des calculs permanents » (Édith) ou à être contraint·e-s « de se débrouiller » (Elizabeth). Dans ces situations, le moindre imprévu comme « changer un matelas » peut venir « bousiller [leur] budget » (Valérie) et même remettre en question la possibilité de conserver leur emploi. Bref, poursuit Valérie, « il ne pourrait pas arriver de grosses urgences, sinon il faudrait que j'sorte [du communautaire] ». Pour certain·e-s, cette insécurité financière suscite de l'anxiété. C'est d'ailleurs ce que nous dit Ariane, intervenante « à temps plein » (28 heures), en calculant son revenu hebdomadaire : « [...] On est pas loin de la misère là tsé. [...] ça amène... une frustration ou une déception [...] qui augmente mon anxiété parce qu'au final [...] j'ai une vie à vivre, des choses à payer ».

En plus d'avoir des répercussions sur leur vie quotidienne, cette précarité financière a également des conséquences sur leur projet de vie à plus long terme. Édith, qui travaille dans le mouvement communautaire depuis 12 ans, se questionne sur son avenir professionnel depuis qu'elle a passé le cap de la trentaine. Elle a le sentiment qu'elle doit choisir entre son projet de fonder une famille et son travail dans le mouvement communautaire :





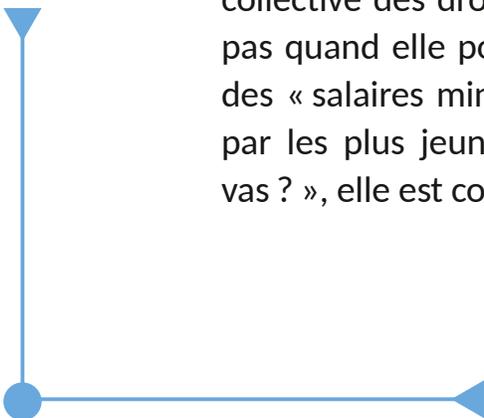
Pendant longtemps, c'est comme si j'acceptais [les conditions de travail]. Mais je dirais que depuis que j'ai en haut de 30 ans, puis que je suis en couple [...], j'aurais envie d'un futur quelconque. [...] Au final, je peux épargner genre 200 \$ par mois. On s'entend que, ce n'est pas avec ça que je vais m'acheter une maison un jour. [...] je ne pourrais même pas m'acheter une maison en banlieue, ou même en région, parce qu'il faudrait que je donne un apport, puis j'aurai jamais la capacité d'accumuler cet apport-là. Mon chum travaille aussi dans le communautaire, faque, tsé. L'autre fois je pensais à ça et je me disais « je sais même pas comment [...] je serais [...] capable de payer des couches pis la garderie. En fait, faudrait que mon enfant, au moment où y rentre à la garderie, il [n]'ait plus de couches. Parce que je peux pas payer les deux ! »

Dans ce contexte où la précarité financière impose des restrictions quotidiennes et remet en question des projets sur le long terme, il peut être difficile de s'imaginer un avenir dans le mouvement communautaire. Certain·e·s affirment d'ailleurs être en mesure de tolérer la précarité de leurs conditions de travail parce qu'ils·elles considèrent leur emploi comme transitoire ou temporaire :



Je trouve que j'ai le bon âge pour faire ça [...] Je suis jeune, je peux avoir un petit salaire. Je n'ai pas d'enfants encore, je n'ai pas une maison à payer toute seule. Faque, ça ne me dérange pas trop [...] Tu sais, je ne pense pas que je vais rester toute ma vie là, mais si je restais là toute ma vie et que je voulais bâtir une famille, bien je trouve que ça ne marcherait pas là, avec le salaire » (Kathleen, intervenante dans un organisme famille).

Pour les personnes qui persistent dans le mouvement communautaire, elles constatent que la précarité financière les suivra jusqu'à la retraite. Rita, coordonnatrice dans un organisme de défense collective des droits en Montérégie depuis 11 ans, dit qu'elle ne voit pas « l'année où [elle] pourra prendre [s]a retraite » et affirme que « tant que je vivrai, [que] j'aurai ma tête, pis que je pourrai me déplacer, ça va être ça », parce que « [j']ai pas pu me ramasser un fonds de pension trop fort [...] ». Sa collègue montréalaise, Elizabeth, travailleuse d'un organisme en défense collective des droits depuis plus de 25 ans, vit la même réalité et ne voit pas quand elle pourra prendre sa retraite en raison de ce qu'elle appelle des « salaires minables ». Ainsi, même si elle se fait pousser dans le dos par les plus jeunes qui lui demandent « quand est-ce c'est que tu t'en vas ? », elle est contrainte à « rester le plus longtemps [qu'elle] peut ».



Cette précarité financière touche potentiellement tous·tes les travailleur·euse·s, y compris les travailleur·euse·s permanent·e·s bénéficiant d'heures de travail relativement stables, étant donné que leur salaire dépend du maintien de la capacité financière de l'organisme qui les emploie. Or, dans le contexte de sous-financement que l'on connaît, cette condition n'est pas toujours au rendez-vous¹⁶. Les travailleur·euse·s vivent ainsi de l'insécurité d'emploi, car « [y]'a toujours le risque et l'incertitude [de] perdre mon emploi à tout moment » (Johanne). Bref, en raison des aléas du financement, les travailleur·euse·s de l'ACA ont, comme le souligne Valérie, « l'impression [d'être] toujours un peu sur le fil de fer ».

Les personnes rencontrées ont souvent évoqué les fermetures temporaires impliquant leur mise au chômage, les coupures d'heures drastiques, l'organisation du travail sur la base de « faux » temps plein. Ces pratiques visant à comprimer la masse salariale contribuent à accroître l'insécurité de revenu et témoignent également de « l'insécurité d'emploi » dans le secteur de l'ACA. Dans notre enquête, 11 personnes, soit près de la moitié des personnes interviewées, ont affirmé avoir été contraintes au chômage ou à vivre des coupures drastiques d'heures en raison de manque de financement. Ces périodes de chômage peuvent être saisonnières ou ponctuelles. Trois travailleuses nous ont en outre affirmé avoir dû continuer à travailler pendant ces périodes de chômage sans quoi l'organisme n'aurait pas survécu. Bien que pour certain·e·s, les fermetures et la mise au chômage sont vécues comme des périodes de repos ou des « vacances », pour d'autres, l'imposition de périodes de chômage non seulement accroît leur précarité financière en réduisant leur revenu disponible parce que « 55 % c'est pas grand-chose [et en plus] c'est 55 % de pas grand-chose¹⁷ » (Rita), mais ce type de pratique peut également faire craindre, à moyen et long terme, la perte de l'emploi, voire la

16. Précisons que dans 56 % des organismes de l'ACA, des travailleur·euse·s sont rémunéré·e·s sur la base de projets à durée déterminée (CSMO-ÉSAC, 2019 : 139).

17. En vertu des dispositions de l'assurance-emploi, les personnes qui se qualifient reçoivent 55 % de leur salaire jusqu'à concurrence de 573 \$ par semaine (en 2020).

fermeture de l'organisme. Les incertitudes liées au financement peuvent par ailleurs augmenter l'insécurité dite « de poste¹⁸ » comme le souligne Maude :



[...] d'une année à l'autre y'a des programmes qui sont plus subventionnés [...] un programme que j'peux donner depuis deux ans ben là on va me l'enlever, pis on va m'donner autre chose que j'aime moins faire ou que j'connais pas parce que... pour me donner quelque chose. Faique tsé, c'est sûr y'a pas tant de stabilité ».

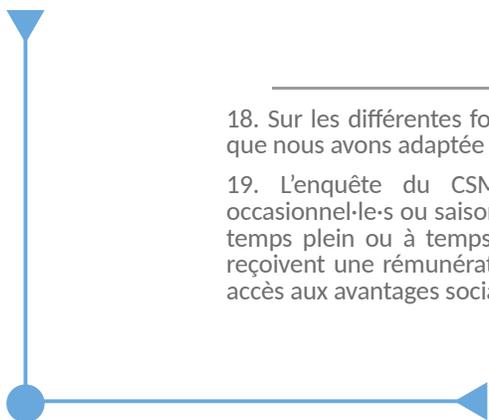
Cela dit, pour d'autres, comme l'a relevé Jane, le fait d'être régulièrement reléguée à de nouveaux projets peut être perçu comme étant un mal pour un bien dans la mesure où « ça permet d'éviter la routine ».

Une précarité à deux vitesses

Les travailleur·euse·s aux statuts d'emplois atypiques — soit ceux et celles qui travaillent un faible nombre d'heures hebdomadaires, dont les heures ne sont pas assurées ou dont le contrat est à échéance déterminée — subissent de plein fouet la précarité liée à l'absence de revenus suffisants et réguliers. L'augmentation constante de la proportion d'emplois à contrat ou à temps partiel dans le mouvement de l'action communautaire autonome (CSMO-ESAC, 2019) met ainsi à mal tant la sécurité d'emploi que la sécurité financière des travailleur·euse·s, d'autant plus que ces emplois non permanents se traduisent souvent par des conditions de travail encore plus précaires que pour les travailleur·euse·s permanent·e·s à temps plein¹⁹. Incertain·e·s quant à la pérennité de leur emploi et quant aux nombres d'heures de travail qu'ils et elles se verront attribuer d'une semaine à l'autre (ou d'un contrat à l'autre), la quasi-totalité des travailleur·euse·s aux statuts d'emploi temporaires que nous avons rencontré·e·s n'avait par ailleurs généralement pas accès aux

18. Sur les différentes formes de l'insécurité liée aux conditions de travail et d'emploi, voir la typologie que nous avons adaptée des travaux de Guy Standing (2011) à la page 31.

19. L'enquête du CSMO-ESAC (2019) démontre que le salaire horaire des travailleur·euse·s occasionnel·le·s ou saisonnier·ère·s (14,99 \$/heure) est plus bas que celui des ressources permanentes à temps plein ou à temps partiel. À l'inverse, les ressources contractuelles à honoraires professionnels reçoivent une rémunération plus élevée que les personnes permanentes, mais n'ont généralement pas accès aux avantages sociaux et, bien souvent, ne peuvent se qualifier pour l'assurance-emploi.

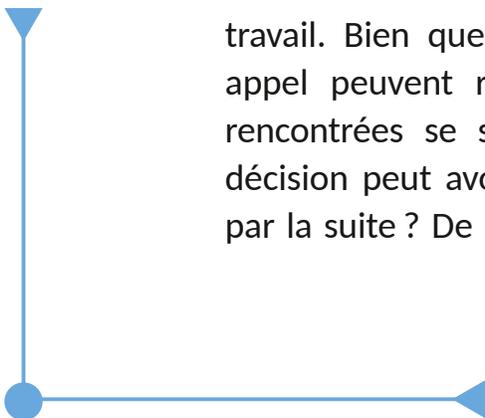


avantages sociaux (lorsque ceux-ci étaient offerts aux employé·e·s permanent·e·s) ou n'en était pas informé comme le souligne Gabrielle, travailleuse à contrat d'un organisme en défense collective des droits :



C'est paradoxal parce que oui, c'est un projet, mais les organismes communautaires [...] fonctionnent à projet. Ils fonctionnent avec cette game-là, avec du monde qui sont engagés ponctuellement. Faque, tu sais, on est engagé ponctuellement sur un projet, mais on est garoché, si tu veux, à la périphérie, et arrangez-vous. Il y avait des politiques salariales, des politiques d'emplois, il y avait des droits auxquels ont avait [droit] [...] Mais moi, j'étais comme, je le savais même pas ».

Certes, les salaires horaires de certains de ces postes non permanents sont parfois bonifiés, mais cette « bonification » se dissipe rapidement lorsqu'on considère le revenu annuel. Le cas de Chantal, formatrice sur appel pour un organisme communautaire en défense collective des droits, illustre bien la précarité accentuée dans laquelle se retrouvent les travailleur·euse·s non permanent·e·s. Celle-ci a insisté sur le fait que malgré un salaire horaire d'un peu plus de 30 \$/heure, salaire largement supérieur à la moyenne dans l'ACA, son salaire annuel se limitait à 4000 \$. Plus encore, comme elle ne peut pas prévoir ses horaires, elle ne sait jamais exactement combien d'argent elle aura à la fin du mois. Pour subvenir à ces besoins, Chantal, comme de nombreuses autres personnes n'ayant pas un statut d'emploi permanent, doit cumuler plusieurs emplois. Elle doit « prendre sur elle » — et sans être rémunérée — le temps dédié à la gestion des horaires et à la négociation avec ses différents employeurs et ne peut prévoir avec précision jusqu'à quand elle aura un emploi. Lorsqu'aucun de ses trois employeurs n'a besoin de ses services — et cela arrive fréquemment — son insécurité financière augmente. À d'autres moments, il arrive que tous ses employeurs lui demandent d'être disponible en même temps, ce qui l'oblige à refuser du travail. Bien que les travailleurs et travailleuses « autonomes » ou sur appel peuvent refuser des offres de travail, celles que nous avons rencontrées se sentent très vulnérables aux répercussions que cette décision peut avoir. Comment s'assurer qu'ils et elles seront rappelé·e·s par la suite ? De plus, dans certaines situations, c'est la crainte de voir la



charge de travail transférée au reste de l'équipe — avec le risque, à terme, de perdre leurs emplois — qui peut motiver leur décision de ne pas refuser de travailler malgré un horaire ponctuellement très (trop) chargé.

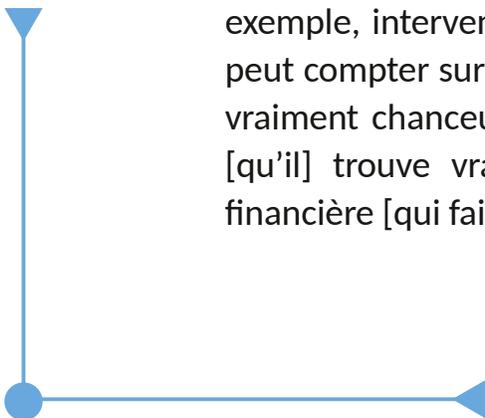
Des arrangements hors travail pour mitiger la précarité

Pour mitiger l'impact de la précarité, la quasi-totalité des travailleur·euse·s que nous avons rencontrés ont développé des stratégies qui rendent possible leur maintien en emploi en leur permettant de répondre à leurs besoins essentiels malgré leur faible revenu. Pour près du quart des répondant·e·s, ces arrangements hors travail leur permettent d'avoir accès à un logement à moindre coût, que ce soit en vivant dans une coopérative d'habitation ou encore en cohabitant avec un membre de leur famille. Sabrina, par exemple, considère qu'elle a « moins de dépenses que quelqu'un qui vit en appartement seul » et se dit « chanceuse d'habiter chez sa sœur [...] qui ne lui charge pas vraiment de loyer ». Même son de cloche chez Claudia qui habite également avec sa sœur. Elle affirme que :



[...] au niveau salarial [...] cela a un impact. [...] Parce que vivre seul, il y a des choses que je ne pourrais pas faire. [...] si je ne prends que mon salaire, ça couvrirait juste juste... la base. [...] Si je n'avais pas ma sœur qui habitait avec moi, qui couvre la moitié des coûts, je n'aurais pas de loisirs [...].

Pour d'autres personnes rencontrées, c'est l'opportunité d'avoir des sources de revenus complémentaires qui leur donne la possibilité de travailler dans le communautaire malgré des conditions salariales précaires. Ces sources de revenus complémentaires sont diversifiées et étroitement liées à des situations de vie particulières (situation de handicap, perte d'un conjoint lors d'un accident de travail, allocations familiales, appui financier de leur partenaire de vie, etc.). Bruno, par exemple, intervenant à temps plein qui a terminé de payer sa maison et peut compter sur l'appui financier de sa conjointe, dit se sentir « vraiment vraiment chanceux [...] pour le moment d'avoir une job qui [lui] plaît et [qu'il] trouve vraiment stimulante, et puis d'être dans une situation financière [qui fait en sorte qu'il] peut [s]e le permettre ».



En somme, ce sont des formes multiples d'arrangements hors travail qui rendent les conditions de travail relativement acceptables aux yeux de la majorité des personnes rencontrées. Ces différents arrangements ne sont toutefois pas toujours permanents. Ils peuvent changer à tout moment ce qui, pour plusieurs travailleur·euse·s, peut remettre en question leur capacité à conserver leur emploi dans le mouvement de l'action communautaire autonome. C'est ce que souligne Émilie, organisatrice communautaire à temps plein qui considère avoir « beaucoup beaucoup [...] d'aides du gouvernement dues à [s]a situation particulière », mais qui ajoute, du même souffle que « [...] quand les enfants vont être tous grands, on va dropper assez systématiquement [de revenu], et je ne sais pas si je vais pouvoir rester dans le communautaire ».

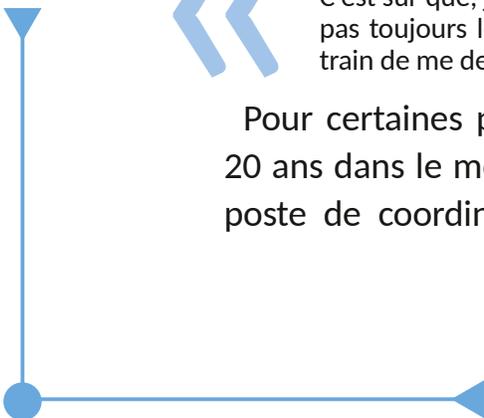
De faibles perspectives de mobilité ascendante au sein des organismes

Certain·e·s travailleur·euse·s considèrent que « dans l'fond, la seule manière que tu peux améliorer tes conditions de vie, c'est d'avoir un poste hiérarchique, pour pouvoir gagner plus » (Édith) et que « la seule possibilité de progression, ce serait la coordination » (Émilie). Ce manque de possibilité de mobilité ascendante au sein des organismes d'ACA est notamment dû à la petitesse des équipes de travail. Bien que les circonstances font en sorte qu'il est souvent possible de travailler sur de nouveaux projets — ce qui peut être enrichissant —, il est fréquent que les travailleur·euse·s se voient confiné·e·s au même poste de travail et regrettent de ne pas être en mesure d'espérer progresser dans l'organisme ou d'aspirer à une « ascension » en termes de statuts ou à une qualification accrue liée à l'accomplissement de nouvelles tâches :



Ça fait sept ans que je travaille [dans le communautaire], ça fait longtemps là. C'est sûr que, je ne sais pas comment dire ça, mais à un moment donné, ce n'est pas toujours les mêmes tâches, mais... j'ai besoin de défis. Des fois, je suis en train de me demander si je devrais faire d'autres choses » (Sabrina).

Pour certaines personnes comme Chantal, intervenante depuis plus de 20 ans dans le mouvement communautaire, même l'optique d'obtenir un poste de coordination la laisse de marbre parce que : « [...] gérer un

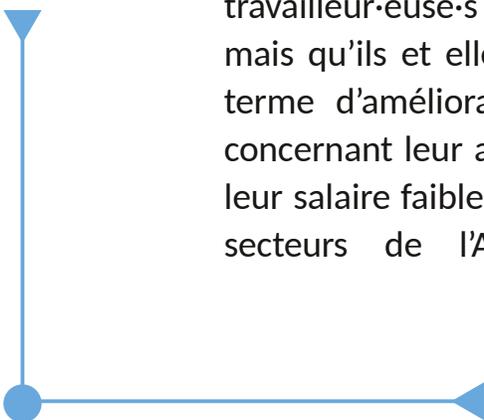


organisme ça m'intéresse absolument pas là, sérieux là, ça m'intéresse pas. [...] moi ça me tente pas de faire de la gestion financière ». Selon bon nombre de personnes rencontrées, ce manque de possibilités d'avancement dans l'organisme, combiné aux limites évoquées plus haut eu égard aux perspectives d'amélioration des conditions salariales, explique en partie le haut taux de roulement dans le mouvement communautaire.

Le dilemme cornélien : améliorer ses conditions de travail au détriment des services ?

Notre enquête montre qu'avant même de travailler dans le secteur de l'ACA, les travailleur·euse·s rencontré·e·s savaient pertinemment que les conditions salariales n'étaient pas comparables à ce qu'ils et elles pouvaient gagner dans d'autres types d'emploi, notamment — parce qu'il s'agit de la comparaison qui est généralement évoquée — dans le réseau public. Ce n'est donc pas pour « se réaliser au niveau du salaire » (Marianne) qu'ils et elles ont choisi de travailler dans le mouvement communautaire. D'ailleurs, il fut assez surprenant dans le cadre de nos entretiens de constater que la majorité des personnes rencontrées n'avaient qu'une connaissance approximative de leurs conditions de travail (salaire horaire, semaines de vacances, journées de congé disponibles, etc.). Certes, la quasi-totalité des personnes rencontrées savait qu'il était possible d'avoir accès à ces informations — par exemple en consultant leur politique de conditions de travail — mais très souvent, les travailleur·euse·s ne les connaissent que vaguement, ne serait-ce qu'en ce qui a trait au niveau de leur rémunération.

En somme, il transparaît de nos entretiens que dans l'ensemble, les travailleur·euse·s considèrent leurs conditions de travail comme précaires, mais qu'ils et elles ne se font pas d'illusions sur les possibilités à court terme d'amélioration que ce soit concernant leur salaire ou encore concernant leur accès à des avantages sociaux. Plusieurs se consolent de leur salaire faible en se comparant avec d'autres organisations et d'autres secteurs de l'ACA. « Je suis quand même choyée... pour le

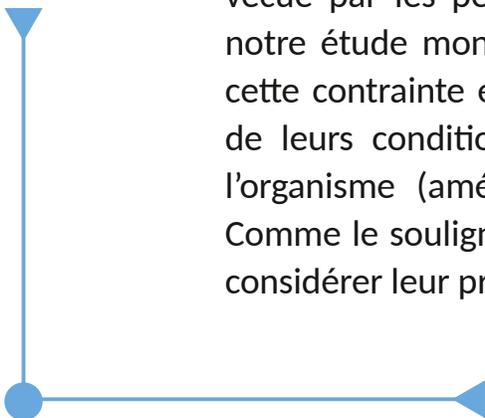


communautaire » affirme ainsi Édith, cumulant plus de 12 ans d'expérience et gagnant actuellement 20,50 \$ l'heure. Avec un salaire annuel de près de 34 000 \$ par année, cette diplômée universitaire se considère comme chanceuse puisqu'il s'agit du meilleur salaire qu'elle a obtenu durant toutes ses années dans le communautaire, notamment parce que, cette fois, elle a droit à une assurance maladie. Dans ces circonstances, elle est bien consciente — et insiste pour le souligner — que son salaire ferait l'envie de bien d'autres travailleur·euse·s du communautaire.

D'une certaine manière, la précarité des conditions de travail dans le mouvement de l'action communautaire autonome est ainsi une précarité annoncée — les travailleur·euse·s connaissent cette réalité avant leur embauche — et ils et elles s'y résignent, du moins en partie. Cette résignation, ou le peu d'espoir de voir leurs conditions s'améliorer sur le court terme, découle du fait qu'ils et elles sont bien au fait du sous-financement du mouvement de l'action communautaire autonome ou encore de leur perception — juste ou erronée — de la précarité financière dans laquelle se trouve l'organisme qui les embauche.

D'autre part, lorsque l'organisme semble disposer d'une certaine marge de manœuvre financière, la plupart des travailleur·euse·s se retrouvent face à un choix déchirant : demander l'amélioration de leurs conditions de travail ou maintenir et développer des services et activités permettant d'accomplir adéquatement la mission de l'organisme. C'est cette tension entre conditions de travail et mission de l'organisme que nous appelons un dilemme cornélien, c'est-à-dire un dilemme sans issue.

De prime abord, nous pourrions croire que cette tension est surtout vécue par les personnes en poste de direction et de coordination. Or, notre étude montre que les travailleur·euse·s ont également internalisé cette contrainte et croient aussi (avec ou sans raison) que l'amélioration de leurs conditions de travail se fera au détriment de la mission de l'organisme (amélioration ou maintien des services et des activités). Comme le souligne Gabrielle, les travailleur·euse·s sont ainsi amené·e·s à considérer leur propre salaire comme un poids pour l'organisme :





Il y avait tout le temps [...] une espèce de malentendu, parce que, **comme on dit tout le temps** que les organismes communautaires ils n'ont pas de budget [...] j'étais genre "Je peux-tu travailler ?" Je ne savais pas trop si j'étais en train de vider la caisse et de mettre l'organisme dans le trouble. [...] Dans un contexte où l'on entend tellement parler que les organismes communautaires sont sous-financés, tu ne sais pas trop si c'est correct de revendiquer quoi que ce soit [...] c'est peut-être aussi [...] la notion de l'altruisme derrière les missions qui font en sorte que tu es de plus en plus squeezé » (Gabrielle, travailleuse d'un organisme communautaire en défense collective des droits, nous surlignons).

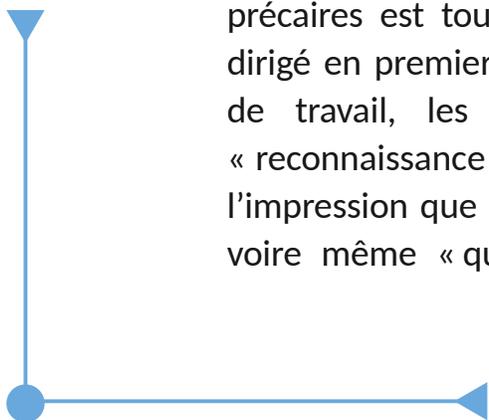
Les travailleur·euse·s peuvent également craindre, en plus de la diminution de services, qu'une amélioration des conditions de travail, notamment en ce qui a trait au salaire, mène, à moyen ou à long terme, à la fermeture temporaire de l'organisme, et donc à la perte de leur emploi. Cela va jusqu'à pousser certain·e·s travailleur·euse·s à demander à ce qu'on module leurs conditions de travail de manière à permettre à l'organisme de faire des économies, comme nous l'explique Elizabeth :



J'lui envoie un courriel [au comptable] pour dire "Ben pourrais-tu porter mon salaire à 30 000", pis le CA était d'accord, et puis on avait une p'tite marge de manœuvre, pas tellement. [...] Et puis j'me disais bon, le chômage arrivera, j'le savais, j'le savais. Mais j'me disais ben, si j'vais aller en chômage, de toute façon si j'ai des grenailles j'va me retrouver avec des grenailles en chômage. Faque, j'suis aussi bien d'avoir un salaire plus élevé puis j'va avoir un chômage plus élevé, puis là ben après ça on fait économiser l'organisme. » (Elizabeth, seule employée d'un organisme de défense collective des droits)

Les travailleur·euse·s n'acceptent pas, pour autant, la précarité financière dans laquelle leur emploi les contraint. Plusieurs la dénoncent, mais c'est la précarité budgétaire de leur organisme et leur attachement profond à la mission de l'organisme qui les amènent à se résigner aux faibles salaires, aux coupures d'heures ou encore aux périodes de chômage, faute de pouvoir envisager d'autres possibilités.

Cette « acceptation » ou le fait de se résigner à des conditions de travail précaires est toutefois empreint d'un « sentiment d'injustice » (Ariane) dirigé en premier lieu vers le gouvernement. Parlant de leurs conditions de travail, les personnes rencontrées insistaient sur le peu de « reconnaissance de la part du gouvernement » (Édith), ce qui leur donne l'impression que « le gouvernement veut nous jeter à terre » (Elizabeth), voire même « que le gouvernement se moque de nous » (Édith) ou



« [...] qu'il [le gouvernement] fait de la discrimination envers les groupes communautaires » (Claudia). Pour le dire autrement, en somme, les travailleur·euse·s ont généralement tendance à imputer leurs mauvaises conditions de travail à une source extérieure, telle que les bailleurs de fonds, et considèrent leurs piètres conditions de travail comme étant liées à un manque de reconnaissance étatique envers le mouvement de l'action communautaire autonome et, par extension, de leur travail.

Un dernier élément vient s'ajouter au dilemme. Pour les personnes rencontrées, travailler dans le communautaire signifie également, très souvent, côtoyer des personnes ayant des situations économiques encore plus précaires que celles des travailleur·euse·s du communautaire. Elizabeth raconte qu'à l'occasion d'une discussion autour du bénévolat effectué par les membres, elle s'est trouvée dans la situation de devoir justifier de recevoir un salaire :

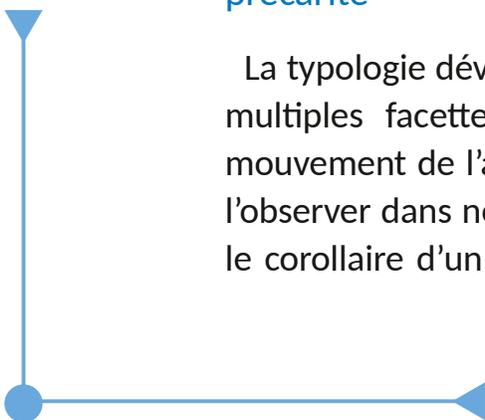


Dans mon groupe, eux autres [les participants-es et membres de CA] ils trouvent c'est beaucoup là tsé, mon salaire. Mais écoute, ce n'est pas beaucoup ! » (coordonnatrice qui gagne environ 35 000 \$ par année après 15 ans dans l'organisme).

Cet enjeu, qui vient également restreindre la volonté des travailleur·euse·s de réclamer de meilleures conditions de travail, est par ailleurs accentué dans les organismes où le CA est, du moins en partie, composé de membres qui vivent dans des situations de précarité encore plus importante que les travailleur·euse·s de l'ACA. Dans ce cas de figure, plusieurs nous ont affirmé que la revendication de meilleures conditions de travail apparaît d'autant plus délicate.

2.3 Une première série de conclusions : les multiples facettes de la précarité

La typologie développée par Guy Standing (2011) permet de résumer les multiples facettes de la précarité des conditions de travail dans le mouvement de l'action communautaire autonome tel que nous avons pu l'observer dans notre enquête. Selon cet auteur, la précarité au travail est le corollaire d'un accès défaillant, voire inexistant, à plusieurs formes de



sécurité longtemps considérées — du moins si on se réfère à l'époque des dites « Trente glorieuses » — comme allant de pair avec l'occupation d'un emploi. Pour cet auteur, plus l'emploi est précaire, fluctuant et incertain, plus les différentes formes de sécurité au travail s'effritent. Au total, Standing (2011 : 10) identifie sept critères d'un emploi « de qualité », soit sept formes de sécurité que l'on devrait retrouver dans un emploi comme en témoigne ce tableau récapitulatif que nous avons adapté au cas de l'ACA et qui résume par ailleurs les principaux constats dont notre enquête permet de faire état eu égard à la précarité au travail dans le mouvement de l'ACA.

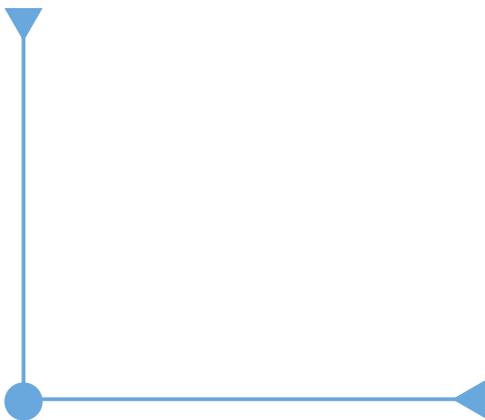


TABLEAU 2

Typologie de la sécurité et de la précarité au travail à partir de Guy Standing (2011)

Sécurité de revenu

La sécurité de revenu, c'est l'assurance d'un revenu stable et, minimalement, d'une indexation du salaire au niveau de l'inflation au fil du temps. Dans le communautaire, le salaire est faible en comparaison avec la moyenne québécoise et de même, par rapport aux salaires offerts pour des emplois comparables dans les secteurs public et privé. De plus, l'indexation ou l'augmentation des salaires, lorsqu'elle est prévue dans une politique de conditions de travail, est souvent conditionnelle à la capacité financière de l'organisme et reste donc souvent à la discrétion des conseils d'administration. Fait à noter, toutes les subventions des organismes d'action communautaire autonome ne sont pas systématiquement indexées chaque année par le gouvernement, ce qui peut rendre difficile l'indexation des salaires. On notera également que de nombreuses personnes rencontrées ont souligné qu'elles sont amenées à faire du travail gratuit ou du bénévolat au sein de l'organisme qui les embauche.

Pour contrebalancer les effets de cette précarité, les travailleur·euse·s mettent en place des arrangements hors travail leur permettant par exemple de bénéficier d'un logement abordable. Dans le cas d'autres travailleur·euse·s, c'est le fait de pouvoir compter sur un revenu complémentaire en raison de leur situation personnelle particulière qui leur permet de composer avec des salaires peu compétitifs. Pour les travailleur·euse·s à statut d'emploi atypique, cette insécurité de revenu est accentuée.

Sécurité d'emploi

La sécurité d'emploi se caractérise par l'existence des protections sociales qui encadrent l'embauche et protègent contre le renvoi arbitraire. Dans le communautaire, les procédures de renvoi et d'embauche sont balisées, ce qui laisse présager que la sécurité d'emploi est bonne. Toutefois, le fait que le budget de plusieurs organismes fluctue en fonction de financement par projet — à durée prédéterminée ou ponctuelle — et de collectes de fonds crée une insécurité d'emploi. Fait important à noter, notre étude montre que les statuts d'emploi non permanent (sur appel, temporaire, à contrat) sont fréquents dans le mouvement de l'ACA et accentuent cette insécurité d'emploi. Les recours à l'assurance-emploi sont également très fréquents. En outre, force est de constater qu'un certain nombre de travailleur·euse·s, parce qu'ils et elles occupent des emplois atypiques, n'accumulent pas suffisamment d'heures de travail pour y avoir accès.

Sécurité de poste

La sécurité de poste, c'est la possibilité et la capacité de conserver un poste et d'avoir une certaine mobilité « ascendante » en termes de statut et de revenu. Dans le communautaire, les travailleur·euse·s permanent·e·s ont une sécurité de poste, mais la petitesse des équipes — et parfois les structures de gestion horizontale — limite la possibilité de grimper les échelons. Toutefois, les travailleur·euse·s permanent·e·s n'ont généralement pas peur de se voir attribuer à l'improviste de nouvelles tâches. Dans le cas des personnes dont le poste est lié au financement par projet, celles-ci peuvent périodiquement voir leurs responsabilités redéfinies en fonction des projets financés. Les réponses des personnes rencontrées concernant ces changements de postes sont ambivalentes. Certaines considèrent que cela permet d'éviter la routine, alors que d'autres soulignent que cela peut être déstabilisant.

Santé et sécurité au travail

La santé et sécurité au travail (santé physique et mentale) inclut la limite du temps de travail (avoir un nombre d'heures maximal) et le fait d'avoir des horaires adaptés aux besoins en termes de vie sociale. Dans le communautaire, la santé des travailleur·euse·s peut être compromise par des pratiques de gestion favorisant la flexibilité des horaires de travail et misant sur l'autonomie au travail (voir la partie 4). Il est par ailleurs courant de travailler à des heures atypiques (le soir, les fins de semaine), et ce d'autant plus pour les travailleur·euse·s non permanent·e·s. De telles pratiques brouillent les frontières entre le temps de travail et le temps hors travail et contribuent à une surcharge de travail.

Sécurité du marché du travail

Notre étude n'a pas permis d'analyser la « sécurité du marché du travail » dans le mouvement d'action communautaire autonome, c'est-à-dire la possibilité de se trouver facilement un emploi dans ce secteur. Toutefois, la quasi-totalité des personnes rencontrées nous a dit qu'elle croyait être en mesure de se trouver un emploi mieux rémunéré dans un autre secteur ce qui, dans le contexte actuel, accentue les difficultés de recrutement dans le secteur de l'ACA. Nous avons également pu constater que l'entrée en emploi dans un organisme d'ACA se fait bien souvent progressivement, ce qui implique un passage obligé par des statuts d'emploi atypiques, qui riment bien souvent avec une précarité accentuée.

Sécurité de reproduction des compétences

La sécurité de reproduction des compétences, c'est d'une part la possibilité d'acquérir et de développer des compétences en obtenant des formations et de l'accompagnement, et, d'autre part, de pouvoir mobiliser ces compétences dans le cadre de ses fonctions. Dans le communautaire, l'offre de formation est appréciée par les personnes rencontrées. Néanmoins, le développement de compétences ne se traduit pas par une « ascension » de poste ou des augmentations de salaire. De même, pour certain·e·s, bien que leur organisme offre la possibilité de suivre des formations, il est difficile de trouver le temps nécessaire dans leur horaire de travail afin de pouvoir en bénéficier.

Sécurité de représentation

La sécurité de représentation, c'est avoir la possibilité d'être représenté collectivement, par exemple, par un syndicat. Dans le communautaire, le taux de syndicalisation est très faible. Toutefois, les organismes (et les travailleur·euse·s) sont représenté·e·s par des regroupements qui ont, entre autres, le mandat de défendre leurs conditions de travail auprès des bailleurs de fonds. On note par ailleurs que dans certains organismes, les travailleur·euse·s bénéficient également d'une représentation au conseil d'administration par l'entremise d'un siège réservé à une personne issue de l'équipe de travail (ou officiellement représentante de l'équipe de travail). Dans d'autres contextes, la gestion participative offre une possibilité de représentation indirecte, à travers la personne au poste de coordination/direction, ce qui rend les travailleur·euse·s — et cela n'est pas anodin — tributaires de leur bonne volonté et de leur bonne foi.

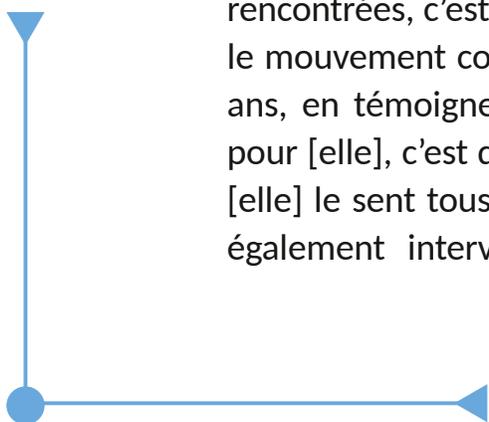
3

« J'AI LA PLUS BELLE JOB DU MONDE » OU POURQUOI LES TRAVAILLEUR·EUSE·S DEMEURENT DANS LE MOUVEMENT DE L'ACA

Si l'on garde en mémoire le portrait des conditions de travail précaires dans le mouvement de l'action communautaire autonome exposé dans les sections précédentes, il peut être difficile de concevoir les raisons qui mènent les travailleur·euse·s à choisir ce secteur d'emploi. Pourtant, la quasi-totalité des travailleur·euse·s rencontré·e·s nous ont affirmé aimer leur emploi, allant parfois jusqu'à le qualifier de « plus belle job du monde » (Brigitte) ou encore « d'emploi de rêve » (Marie). Ces déclarations ne réfèrent pas, on l'aura deviné, aux conditions de travail marquées du sceau de la précarité et exposées dans les sections précédentes, mais plutôt à leur profond attachement aux valeurs ainsi qu'aux pratiques du mouvement communautaire. En d'autres mots, c'est le sentiment que leur travail a un impact réel et concret sur la vie des gens qui est au cœur de leurs motivations pour continuer à travailler dans le mouvement communautaire autonome (3.1). Pour un grand nombre des personnes que nous avons rencontrées, la décision de travailler dans l'ACA tient aussi à la marge de manœuvre dont elles disposent quant aux choix des projets sur lesquels elles peuvent travailler et à l'autonomie qu'elles ont en ce qui a trait à l'organisation de leur temps de travail (3.2).

3.1 Un travail qui fait sens : être utile et reconnu·e

L'un des aspects saillants du discours porté par les personnes rencontrées, c'est le sentiment d'utilité allant de pair avec leur travail dans le mouvement communautaire. Valérie, intervenante depuis près de sept ans, en témoigne en nous expliquant que « ce qui est hyper important pour [elle], c'est d'avoir le sentiment de [s]e sentir utile à la société, pis ça [elle] le sent tous les jours [dans son emploi] ». Même écho chez Ariane, également intervenante, qui souligne que le fait d'être témoin des



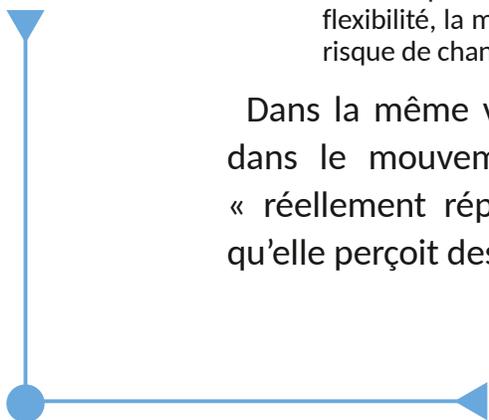
conséquences directes de son travail dans la vie « des personnes qui sont laissées pour compte » fait en sorte qu'elle se sente « compétente », « utile », « valorisée » et qu'elle se considère « bonne dans ce qu'elle fait ». À première vue, il serait possible de croire qu'Ariane ou Valérie, en tant qu'intervenantes, pourraient se sentir tout aussi utiles dans un autre réseau que celui du mouvement de l'action communautaire autonome. Or, ce n'est pas leur impression. C'est en considérant que leur travail constitue une forme d'implication sociale, qu'une majorité de travailleur·euse·s s'accorde sur la spécificité du travail dans le communautaire. Ainsi, pour Bruno par exemple, travailleur en santé et services sociaux, « l'impact très fort » de son travail lui donne le sentiment « d'être dans le vrai ».

Au-delà du sens que les travailleur·euse·s perçoivent dans leur travail, il y a une adhésion aux valeurs portées par le mouvement communautaire. Ces valeurs sont bien souvent érigées en rempart contre les pratiques du réseau public, jugées bureaucratiques, auxquelles les travailleur·euse·s rencontré·e·s font souvent référence pour justifier leur choix de travailler dans le mouvement communautaire. À titre d'exemple, Sylvain, travailleur d'un organisme en santé et services sociaux en processus d'homologation afin d'en attester de sa conformité avec les pratiques du réseau public, craint que cette opération ne transforme l'approche et les façons de travailler qui étaient les siennes jusque-là :



Moi, personnellement, j'avais avoir beaucoup moins de liberté, j'avais passer beaucoup plus de temps à faire des dossiers. [...] On va nous imposer donc des manières de faire. Nous notre approche est très humaine, on s'adapte beaucoup à la personne. Là c'est comme si on allait devenir un peu des exécutants, comme si on allait nous donner un mode d'emploi, un plan d'intervention à respecter. [En] santé mentale [...] on a un plan d'intervention des fois qui n'est pas nommé nécessairement, et ce qui nous laisse justement la flexibilité, la malléabilité pour privilégier le rapport humain et la relation. Ça, ça risque de changer avec ce que va nous demander le réseau. »

Dans la même veine, Ariane affirme se sentir « intègre » en travaillant dans le mouvement communautaire, parce que cela lui permet de « réellement répondre aux besoins des gens » comparativement à ce qu'elle perçoit des pratiques dans le réseau public :

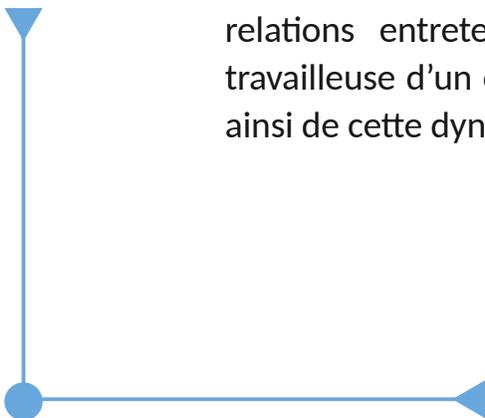




« J'ai choisi mon métier parce que j'veux aider les personnes qui ont le plus besoin. [...] moi je veux aider les gens qui ont le plus besoin, qui sont laissés pour compte tsé. C'est dans le communautaire qu'on fait ça, c'est pas dans le réseau là, [...] dans le réseau là ça marche pas avec ces personnes-là. Moi j'voulais toucher les personnes justement qui sont délaissées. Pis c'est dans le communautaire qu'on peut faire ça. Ça me rejoint beaucoup plus sur ma personne. J'me sens intègre, dans le communautaire ».

Valérie estime, quant à elle, que le sens de son travail s'étiolerait dans un autre environnement que le mouvement communautaire. C'est donc en étant consciente qu'il serait financièrement plus profitable de travailler pour le réseau public qu'elle affirme qu'elle « [n'irait] pas travailler pour le CLSC comme organisatrice communautaire » parce qu'elle aurait « donc ben l'impression de ne pas travailler pour la vraie affaire dans le fond ». Ainsi, tant l'utilité que la qualité perçue du travail effectué sont mises à l'avant-plan et bon nombre de personnes rencontrées estiment que les conditions de travail « peu compétitives » se trouvent en quelque sorte compensées par la reconnaissance qu'elles reçoivent de la part des bénéficiaires de leur travail. Comme le souligne Brigitte : « On amène de la nourriture, pis on amène des sourires, pis les gens nous le rendent bien. Faque j'ai la plus belle job au monde... malgré tout ».

L'un des aspects du mouvement communautaire qui contribue à l'attachement des travailleur·euse·s et qui, à leurs yeux, le distingue du réseau public, c'est le cadre informel dans lequel les services et activités se déroulent. Ceci se ressent tout d'abord dans l'organisation interne du travail. Les travailleur·euse·s font état de relations de travail le plus souvent égalitaires, non hiérarchiques, et insistent pour souligner que la confiance est à la base de la structure de leur organisation du travail. Pour plusieurs, la petite taille des équipes de travail contribue à créer ce climat de confiance et de convivialité qui se transpose également dans les relations entretenues avec les participant·e·s/bénéficiaires. Kathleen, travailleuse d'un organisme famille au Saguenay-Lac-Saint-Jean, témoigne ainsi de cette dynamique qu'elle apprécie hautement :



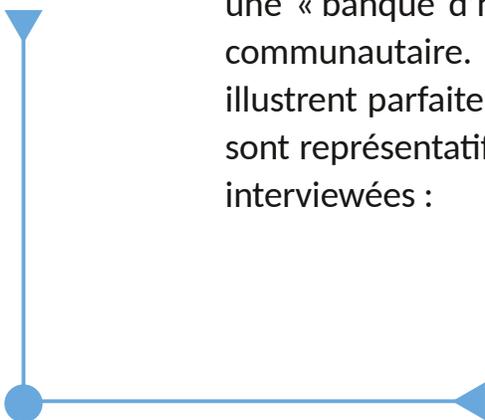


J'trouve ça humain, j'trouve ça chaleureux. C'est pas dans un cadre. [...] Tsé mettons aller voir un psychologue [...] là c'est un cadre, c'est vraiment professionnel puis client. Pis le communautaire, c'est vraiment... c'est plus flou les limites, mais en même temps ça permet vraiment de créer comme un lien spécial j'trouve. [...] sans être amie avec les mamans, mais j'peux quand même leur offrir un milieu de décroche pis, même jaser. »

Un autre aspect des pratiques du mouvement communautaire, fortement apprécié par les personnes rencontrées, a trait à l'autonomie dont on leur permet de faire preuve dans le déploiement et l'exécution de leur travail. La quasi-totalité des travailleur·euse·s perçoit cette autonomie comme une valeur positive reconnaissant leur sens des responsabilités. Dans son témoignage, Émilie, travailleuse d'un organisme en santé et service sociaux, insiste ainsi sur le fait qu'il n'y ait « personne au-dessus [d'elle] pour dire, prends tel tel tel projet » comme étant un facteur supplémentaire d'engagement dans son travail et faisant en sorte que son travail « [lui] tient à cœur ». Bien souvent, l'autonomie dans le choix et l'exécution des tâches se double d'une autonomie relativement à l'horaire de travail. Ce contrôle du temps de travail contribue également au sentiment d'être autonome.

3.2 Le contreponds de la précarité : la flexibilité et le contrôle du rythme et des temporalités du travail

Les horaires dans le mouvement de l'action communautaire autonome sont souvent fluctuants et s'adaptent aux besoins de l'organisme et des participant·e·s. Il n'est pas rare que les travailleur·euse·s sortent de l'horaire typique de 9 heures à 17 heures et doivent travailler les soirs ou la fin de semaine. À travers des entretiens effectués, nous avons pu constater que calculer et noter ses heures de travail pour se constituer une « banque d'heures » est une pratique courante dans le mouvement communautaire. Les propos de Valérie, organisatrice communautaire, illustrent parfaitement la flexibilité exigée par le travail communautaire et sont représentatifs de la réalité décrite par la quasi-totalité des personnes interviewées :

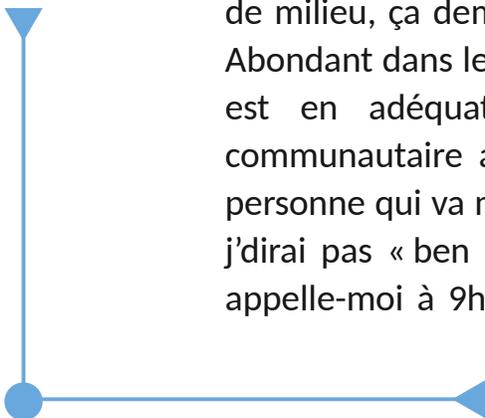




Théoriquement, on travaille du mardi au vendredi de 9 heures à 5 heures. Mais ça arrive qu'il y ait des réunions le matin avant de commencer à travailler ou, la semaine passée, je suis allée dîner avec une maman, donc c'était du travail. Ça arrive que l'on ait des activités de soir, soit dans le quartier, où qu'on soit allées manifester la semaine passée. Là cette semaine on a le débat de [quartier] faque, je vais travailler plus tard. Puis, quand on a des activités, il y en a beaucoup qui se passent de soir ou de fin de semaine, parce qu'on sait que c'est là que les parents sont le plus disponibles donc... ».

Cette flexibilité est avantageuse du point de vue de l'organisme, puisqu'elle permet notamment de répondre aux situations exceptionnelles et aux urgences sans que l'organisme n'ait à déboursier davantage pour des heures supplémentaires. Cette flexibilité permet également de mieux répondre aux besoins des participant·e·s. Ce faisant, elle est en adéquation avec les valeurs et pratiques du mouvement communautaire autonome, et marque la spécificité des organismes communautaires quant à la souplesse de leur approche et intervention.

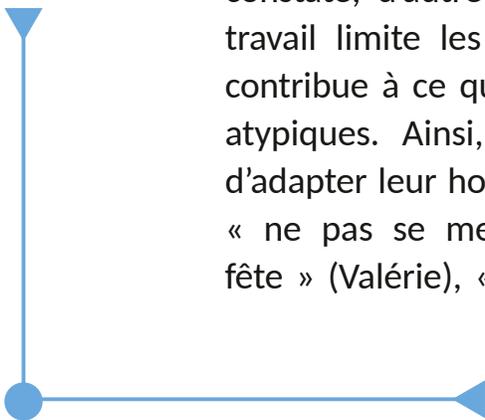
Il serait possible de croire que les horaires atypiques découlant de l'exigence d'adapter son horaire aux besoins des participant·e·s et de l'organisme soient perçus négativement par les travailleur·euse·s. Or, il ressort de nos entretiens que la flexibilité d'horaire est au contraire généralement perçue comme un avantage des emplois dans le mouvement communautaire. Les personnes que nous avons rencontrées affirment ainsi que le contrôle de leur temps de travail est gage de satisfaction. Pour Édith, le fait d'être autonome et de pouvoir moduler son horaire en fonction des besoins des participant·e·s de l'organisme, tout en prenant en considération ses propres disponibilités, lui confère le sentiment de bien faire son travail : « Je suis engagée dans mon boulot, de toute façon, ce temps-là, si je le donne, c'est pour des gens que je rencontre. C'est parce que je veux bien faire mon travail, et puis le travail de milieu, ça demande quand même de s'adapter à l'horaire des gens ». Abondant dans le même sens qu'Édith, Claudia ajoute que cette flexibilité est en adéquation avec les valeurs du mouvement de l'action communautaire autonome en termes de flexibilité de l'approche : « la personne qui va m'appeler pis qui va avoir un besoin, pis que c'est urgent, j'dirai pas « ben attends lundi matin, là », « moi je travaille à 9 heures, appelle-moi à 9h05 ». Ces propos prennent tout leur sens en regard du



rôle des organismes d'ACA, qui sont plusieurs à offrir des services de dernier recours à des personnes en situation de grande vulnérabilité. Dans ce contexte, la flexibilité d'horaire est un outil adapté afin de répondre aux situations d'urgence. Considérant que la prise en compte de ces réalités est au fondement même de l'approche communautaire à laquelle les travailleur·euse·s se disent profondément attaché·e·s — c'est d'ailleurs un facteur important d'engagement dans leur travail —, l'aménagement de leur horaire en fonction des besoins des participant·e·s est donc une pratique à laquelle les travailleur·euse·s consentent généralement sans difficulté.

Toutefois, comme le souligne Valérie, la façon dont se prend la décision d'ajuster l'horaire n'est pas sans importance. Réticente à l'idée de se faire imposer un horaire pour s'adapter aux besoins des participant·e·s, Valérie y est cependant tout à fait favorable lorsque cela est laissé à sa discrétion et à son jugement professionnel : « Depuis que c'est moi qui fais l'horaire [...] C'est niaisieux [...] j'ai vraiment l'impression d'avoir le pouvoir [...] comme, c'est moi qui l'avais choisi, tu sais, vis avec les conséquences [...] Tandis que quand on me l'imposait ben j'étais "ben là !" ». Même son de cloche chez Marianne qui apprécie le fait de ne pas avoir « besoin d'aller faire valider [son] horaire », et dont le sentiment d'être « vraiment autonome » lui permet selon elle de répondre adéquatement aux besoins des personnes avec qui elle travaille : « moi j'observe tel besoin, je vais me rendre disponible ».

En somme, les travailleur·euse·s sont plus à même d'accepter de travailler à des heures atypiques s'il est possible de choisir leur horaire et cela leur donne le sentiment de contribuer à bien faire leur travail. On constate, d'autre part, que le fait de pouvoir choisir leurs horaires de travail limite les répercussions de ceux-ci sur leur vie personnelle et contribue à ce qu'ils/elles perçoivent positivement leurs horaires parfois atypiques. Ainsi, la flexibilité d'horaire permet aux travailleur·euse·s d'adapter leur horaire en fonction de leurs disponibilités et, par exemple, « ne pas se mettre une journée de travail le vendredi soir de [sa] fête » (Valérie), « d'organiser » son horaire afin d'avoir « une journée de



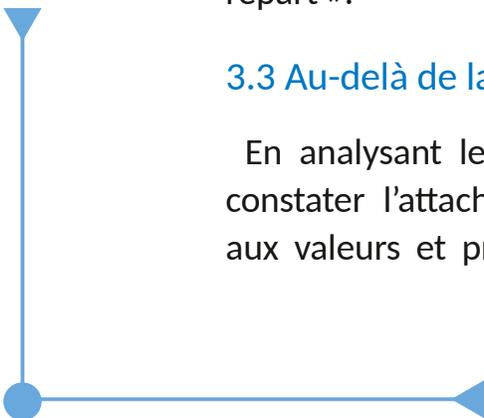
libre » (Pierre) ou encore de se permettre d'aller à un rendez-vous en semaine et par la suite de « faire son travail la fin de semaine » ce qui la rend « super contente » (Marie).

Cette flexibilité d'horaire est particulièrement appréciée afin de faciliter la conciliation famille-travail. C'est le cas de Maude qui précise que si jamais son fils est malade, elle a « une flexibilité au niveau de [son] horaire, de [sa] planification » ce qui lui permet de « reprendre [ses] heures ou [de] s'arranger ». De son côté, Jane aime pouvoir moduler son horaire afin de passer plus de temps avec ses enfants : « Je décide quand je fais mes heures, je les fais avant l'école, après l'école, ça me permet d'être plus disponible avec les enfants ».

En plus de permettre une flexibilité d'horaire, ce que nous pourrions appeler la « flexibilité du temps court », la gestion flexible du temps est également pratiquée sur le temps long dans les organismes d'ACA. Cette flexibilité du temps long peut être comprise comme l'accumulation d'heures de travail afin de pallier, par exemple, une fermeture estivale, diminuer une période de chômage ou même s'accumuler une (ou plusieurs) semaine de vacances. Marie, une travailleuse du Saguenay-Lac-Saint-Jean, explique notamment que cumuler des heures de travail durant l'année permet de contrebalancer la précarité de ses conditions de travail. Ainsi, afin de ne pas avoir à utiliser du chômage durant les deux semaines où son organisme est fermé durant le temps des fêtes, elle accumule des heures durant l'année. Jane utilise la même technique afin de compenser les mois dans l'année où elle a moins de travail et s'évite ainsi une période de chômage. Dans tous les cas, cette flexibilité est fortement appréciée puisque, comme le dit Elizabeth, cela permet de « se reposer, après on repart ».

3.3 Au-delà de la « vocation » : une seconde série de conclusions

En analysant les discours des personnes rencontrées, force a été de constater l'attachement particulier que les travailleur·euse·s accordent aux valeurs et pratiques du mouvement communautaire. Toutefois, les



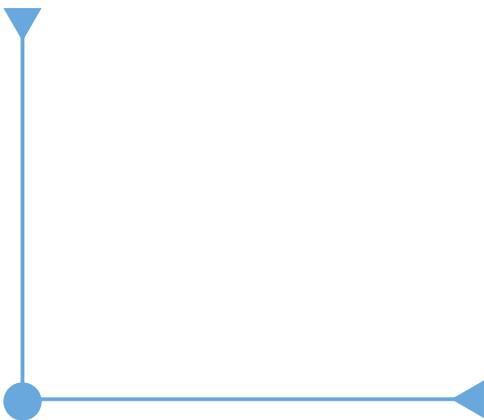
raisons qui incitent les travailleurs, mais surtout les travailleuses rappelons-le, à persévérer dans un emploi aux conditions de travail précaires renvoient, pour beaucoup, à la notion de « vocation ». Se sentir « faite pour ce travail » et répondre aux besoins de la population et des plus vulnérables sont autant d'éléments des discours entendus qui font écho à ce « don de soi » au travail caractéristique de la « vocation » et, plus largement, faut-il vraiment encore le souligner, au « travail de care²⁰ » et au « travail au féminin ».

Ces ressorts qui stimulent l'engagement des travailleur·euse·s dans leur métier et qui leur permettent de l'apprécier ont simultanément des effets collatéraux qui peuvent, à terme, concourir et soutenir la précarisation des conditions de travail du mouvement communautaire. Et pour cause puisque l'on sait que cet appel à la vocation se conjugue fréquemment avec une situation de « naturalisation des compétences féminines » dans le secteur du « care » qui nie les savoirs réels et les qualifications — dont l'autonomie et la capacité de jongler avec les tâches — exigées par ce type de travail. En naturalisant les compétences associées au travail du « care » et par extension, à une large partie du travail effectué dans le mouvement de l'action communautaire autonome, on dévalorise par le fait même ce type d'emploi, ce qui se reflète dans les conditions de travail offertes tel que nous avons pu le montrer dans la section précédente.

De même, en ce qui concerne la flexibilité du travail et des horaires, l'on peut se demander — et l'on y reviendra dans la prochaine section — s'il ne s'agirait pas d'un couteau à double tranchant. Cette flexibilité, largement appréciée afin de faciliter la conciliation famille-travail, est en partie tributaire de l'inégalité de la répartition des tâches domestiques dans les ménages (IRIS, 2014). Certes, rendre flexibles les horaires de travail répond en partie à un besoin nommé par de nombreuses travailleuses rencontrées. Toutefois, en flexibilisant des emplois

20. L'accompagnement et l'aide offerte aux personnes, l'attention à l'endroit de leurs besoins spécifiques et le travail de soutien émotionnel et psychologique dans le mouvement de l'action communautaire autonome s'inscrivent plus largement dans ce qu'on appelle "le travail de care".

majoritairement occupés par des femmes, cela encourt le risque de voir — encore une fois — reposer sur ces femmes la gestion familiale et de (re)produire, ou du moins cristalliser, les inégalités dans la sphère domestique qui s'appuient sur le travail des femmes, et plus largement sur la division sexuelle du travail. Enfin, on notera qu'en répondant et en comblant les besoins de conciliation famille-travail-vie personnelle, la flexibilisation des horaires fait reposer le fardeau de l'articulation des responsabilités familiales et professionnelles sur « l'autonomie » des travailleur·euse·s. Cette pratique exclut du coup une réelle et profonde réflexion sur cet enjeu au sein de l'organisation et, plus particulièrement, sur le rôle déterminant que peut jouer l'employeur. C'est sur quoi nous nous attarderons dans la dernière section de ce rapport.



4

LES PRATIQUES DE GESTION DANS LE MOUVEMENT DE L'ACTION COMMUNAUTAIRE AUTONOME

Le deuxième volet de notre recherche avait comme objectif de mieux comprendre les pratiques de gestion entourant les conditions de travail et ses liens avec les dynamiques de précarisation discutées dans les sections précédentes. À cet égard, il apparaît important de souligner d'entrée de jeu que tant les entretiens de groupes que les discussions ayant eu lieu dans le cadre des assemblées publiques ont permis de constater que la grande majorité des personnes occupant des postes de coordination sont bien conscientes de la précarité des conditions de travail offertes dans le mouvement de l'action communautaire autonome. C'est notamment le cas de Benjamin, directeur d'un organisme en défense collective des droits qui souligne les conditions « pas faciles » de travail et ajoute — renvoyant implicitement à l'élément vocationnel que nous avons précédemment évoqué — que « les personnes dans le communautaire [...] ont beaucoup de cœur [et] voient [dans leur travail] autre chose que les conditions pécuniaires pis les avantages sociaux et les assurances [...] ». Ceci n'est par ailleurs pas sans incidence sur sa capacité à recruter, puisque même s'il considère que les conditions de travail dans son organisme « sont bonnes » comparativement à ce que d'autres organismes offrent, il n'en reste pas moins qu'elles constituent un obstacle non négligeable lors des processus d'embauche :



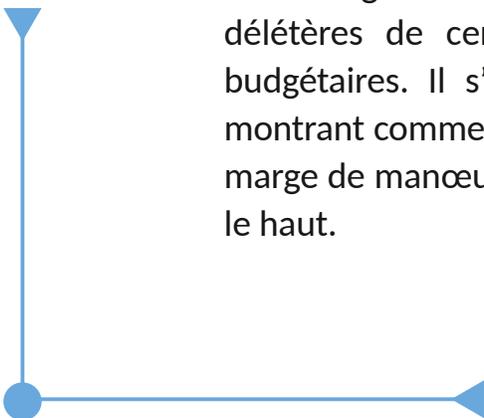
« [les conditions de travail] bloquent un peu [...] [les personnes] intéressées [demandent] c'est quoi les conditions de travail? Le salaire? Et puis [elles disent] écoute, désolée, j'applique pas. Je postule pas »²¹.

La plupart des personnes occupant des postes de direction et/ou de coordination qui ont accepté de participer à nos entretiens de groupe avaient par ailleurs déjà amorcé une réflexion sur les conditions de travail dans leur organisation. Parfois, c'est « un gros travail qui a été fait [...] par

21. Sur les enjeux de recrutement, voir l'encadré 1 à la page 47

rapport [aux conditions de travail] pour venir les bonifier » (Élodie, directrice au Saguenay-Lac-Saint-Jean). Dans d'autres cas, ce sont des « comités [qui ont] été mis en place, conjointement avec la coordination et quelques membres du conseil d'administration pour [...] faire une politique de conditions de travail » (Nancy, coordonnatrice en Montérégie). D'autres ont enfin souligné que leur organisation se prépare à repenser leurs conditions de travail et sont à « la recherche de comparable » (Benjamin, directeur à Montréal). En somme, l'ensemble des personnes rencontrées avaient amorcé, collectivement ou individuellement, une réflexion sur les conditions de travail dans leur organisme et ont notamment choisi de participer à la recherche parce qu'elles cherchaient des manières d'améliorer celles-ci, tout en nommant clairement « l'impossibilité de payer » ou le fait que « ça bloque [...] au niveau du financement global » de l'organisme (Jérôme, directeur au Saguenay-Lac-Saint-Jean).

C'est donc en prenant acte du fait que les gestionnaires sont conscient·e·s de la situation et que les gestionnaires de plusieurs organisations ont amorcé — parfois en collaboration avec les travailleur·euse·s — des réflexions collectives afin d'améliorer les conditions de travail offertes que nous présentons ici les principaux résultats de notre enquête en ce qui a trait aux pratiques de gestion. En ce sens, il faut bien comprendre que les conditions de travail largement déplorables dont on a tenté de tirer qualitativement le portrait dans la première section sont, à notre avis, d'abord et avant tout tributaires du sous-financement du secteur de l'ACA. On l'aura compris, l'objectif ici n'est donc pas de reporter la « faute » des mauvaises conditions de travail sur le dos des gestionnaires, mais consiste plutôt à voir quels sont les effets délétères de certaines pratiques de gestion par-delà les restrictions budgétaires. Il s'agira, par ailleurs, de repérer des exemples concrets montrant comment les gestionnaires possèdent, malgré tout, une certaine marge de manœuvre leur permettant de tirer les conditions de travail vers le haut.

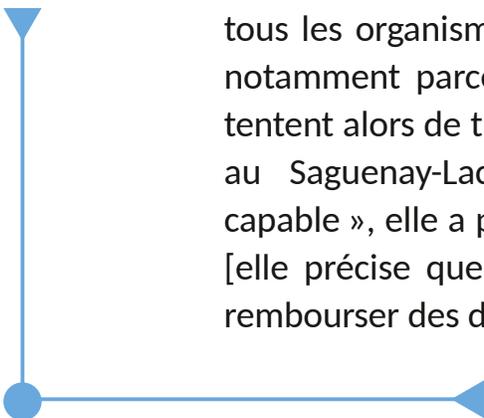


Dans ces circonstances, confronté·e·s à des budgets restreints et, très souvent, à la non-réurrence de certaines subventions, les gestionnaires tentent ainsi généralement de « compenser » les conditions salariales en faisant preuve de créativité afin de « trouve[r] [d]es aménagements qui font que les emplois so[ien]t intéressants » (Benjamin, directeur à Montréal). Selon les personnes rencontrées, l'offre de vacances et de congés arrive en tête de liste parmi les stratégies visant à accroître l'attractivité et la qualité des emplois du communautaire sans mettre en péril la santé financière des organismes. Ainsi, Jérôme (directeur au Saguenay-Lac-Saint-Jean) explique que « pour compenser » le fait d'avoir une échelle salariale qui « commence au salaire minimum », il offre à ses employées « 5 semaines de vacances [et] 12 congés mobiles ». La stratégie consiste à miser non seulement sur une offre importante de congés, mais également sur la mise en place de mesures facilitant leur utilisation.



Avant on avait des congés maladie cumulables. On a enlevé ça, on a transformé ça en congés mobiles. [...] T'as 12 congés mobiles que tu prends pour whatever là, ça n'a pas d'importance. On a enlevé la gestion de dire "y a le médecin", "j'ai une rencontre parce que j'ai des enfants"... On le faisait non officiellement, maintenant c'est comme plus officiel de le faire.» (Jérôme, directeur au Saguenay-Lac-Saint-Jean)

La mise en place de certains avantages sociaux offerts aux travailleur·euse·s constitue une autre pratique de gestion évoquée par les coordonnateurs·trices que nous avons rencontré·e·s. Ainsi, pour Elise (coordonnatrice au Saguenay-Lac-Saint-Jean), l'offre d'une assurance collective sert non seulement à « compenser le peu de salaire [...] par rapport au poste pis aux compétences des personnes », mais également, toujours selon notre interlocutrice, à préserver la santé mentale des travailleur·euse·s. Ceci étant dit, plusieurs ont signalé que ce ne sont pas tous les organismes qui sont à même d'offrir des assurances collectives, notamment parce que cette option se révèle parfois trop coûteuse. Ils tentent alors de trouver des solutions mitoyennes. Ainsi, Élodie (directrice au Saguenay-Lac-Saint-Jean) explique que « parce qu'on n'est pas capable », elle a plutôt cherché à prévoir, « un certain montant par année [elle précise que dans son organisme c'est 250 \$ par année] » afin de rembourser des dépenses de santé (dentiste, etc.).



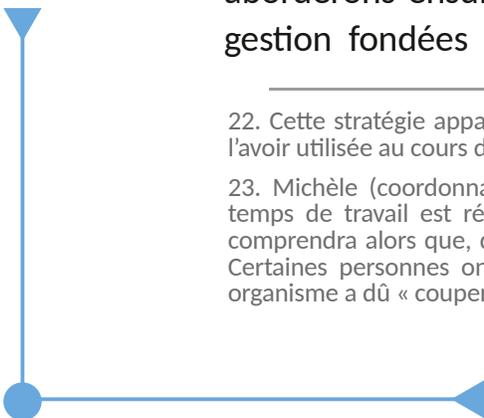
Faute d'être en mesure d'augmenter le salaire hebdomadaire, nous avons pu constater que certains gestionnaires choisissent plutôt de réduire le nombre d'heures de travail hebdomadaire afin d'améliorer le salaire horaire²². Jérôme, directeur au Saguenay-Lac-Saint-Jean, a eu recours à cette stratégie, ce qui ne l'empêche toutefois pas de porter un regard critique sur cette pratique en faisant la réflexion suivante : « que je gagne 20 piastres [pour] 10 heures [de travail hebdomadaire] ou que je gagne 20 piastres [pour] 5 heures, il reste [que j'ai juste] 20 piastres pareil »²³.

Ces quelques exemples montrent qu'il existe des façons d'agir sur les conditions de travail des personnes, au-delà d'une augmentation pure et simple de salaire, et que le manque de moyens financiers peut en partie être compensé par la créativité des gestionnaires. Néanmoins, ces stratégies basées sur la flexibilité et l'autonomie ont leurs limites et peuvent même mener à certaines dérives. Un exemple très parlant est celui évoqué par Jérôme, qui raconte que malgré une réduction de deux heures de son temps de travail — son horaire est passé de 35 à 33 heures semaine —, il doit « les travailler pareil », ce qui fait en sorte qu'il se retrouve « toujours en temps accumulé ». Face à l'impossibilité réelle de réduire sa charge de travail, une nouvelle pression se crée : faire plus avec moins.

La sous-section suivante (4.1) reviendra plus longuement sur les stratégies de gestion autour de l'autonomie et de la flexibilité, lesquelles ont été identifiées, tant par les employé·e·s que par les personnes en poste de coordination/direction, comme étant au cœur des pratiques de gestion visant à améliorer les conditions de travail dans l'ACA. Nous aborderons ensuite, dans la section 4.2, les enjeux liés aux pratiques de gestion fondées sur la diversification des statuts d'emploi au sein des

22. Cette stratégie apparaît assez répandue, quatre personnes en postes de coordination nous ont dit l'avoir utilisée au cours des années précédentes.

23. Michèle (coordonnatrice au Saguenay-Lac-Saint-Jean) tient tout de même à souligner que si le temps de travail est réellement réduit, cela permet au moins « d'améliorer la qualité de vie ». On comprendra alors que, dans un tel cas, c'est le niveau de services de l'organisme qui risque d'en pâtir. Certaines personnes ont d'ailleurs précisé à cet égard que ces mesures ont fait en sorte que leur organisme a dû « couper » une journée de service.



organismes en tâchant de montrer comment ces pratiques, de plus en plus répandues, conduisent bien souvent à une hiérarchisation des conditions de travail qui y sont associées. En conclusion (4.3), nous évoquerons une série d'enjeux liés au rôle des personnes occupant des postes de coordination ou de direction, ainsi que celui des personnes siégeant aux conseils d'administration lorsque vient le temps de (re)penser les conditions de travail dans les organismes d'ACA.

ENCADRÉ 1 :

Brève parenthèse autour des enjeux du recrutement

Selon les données de l'enquête du CSMO-ESAC (2019:118), plus du tiers des organismes communautaires prévoient embaucher de nouvelles personnes au cours de l'année suivant le sondage. Plus de la moitié des gestionnaires y soulignent par ailleurs rencontrer des difficultés afin de pourvoir des postes offerts et 44 % se disent préoccupé·e·s par les enjeux liés au « développement de la relève » dans le milieu.

Pour recruter de nouveaux·elles travailleur·euse·s, les gestionnaires d'organismes peuvent certes miser sur certains avantages du mouvement communautaire. On s'appuie ainsi sur « l'appel de la cause » (voir la section précédente), comme le nomme Emma (représentante de la direction d'un organisme à Montréal), mais également sur le fait de travailler avec des personnes motivées et motivantes. Emma, encore elle, témoigne en ce sens et mentionne que : « c'est énergisant [d'être] avec des gens qui sont critiques, qui veulent tout l'temps renverser les problématiques systémiques ». Nous avons aussi pu constater que les personnes en poste de coordination/direction invoquent souvent — comme l'avaient d'ailleurs fait les employé·e·s eux-mêmes — la souplesse du cadre de travail, la possibilité d'entretenir une « vie militante » voire une « vie démocratique » (Benjamin, directeur à Montréal) et les possibilités de réseautage afin d'attirer des travailleurs et travailleuses dans le secteur.

Faisant écho aux propos recueillis dans le premier volet de cette recherche - à savoir que les travailleur·euse·s peuvent accepter des conditions de travail perçues comme précaires si l'emploi est vu comme transitoire, bien souvent, ce type de

stratégies de recrutement ne reposent pas sur des mesures concrètes permettant d'améliorer les conditions de travail, mais plutôt sur le ciblage de catégories de travailleur·euse·s disposé·e·s à travailler dans des conditions précaires avec, à terme, l'espoir que cet emploi constitue un tremplin. Comme le remarque Samantha (coordonnatrice à Montréal) :

« On est jeune aussi donc on peut s'dire que c'est des débuts de carrière. Donc on justifie également avec ça. Donc on dit on va manger nos croûtes p't'être plus tard peut-être avoir accès à des emplois qui sont plus intéressants, pour des conditions de travail plus intéressantes. »

On constate que ce type de stratégie de recrutement a par ailleurs comme limite de rendre difficiles, tant la rétention des travailleur·euse·s que l'embauche de personnes détenant déjà une certaine expérience de travail et cherchant un emploi qu'elles pourraient occuper à long terme. Emma (représentante de la direction d'un organisme à Montréal) résume ainsi la situation :

« Éventuellement t'as des enfants, [...] tu veux être capable d'avoir [...] des avantages sociaux pour que ces enfants-là [...] s'ils ont une dent qui pète, ben [tu puisses aller] la faire réparer chez le dentiste. Mais [...] dans le milieu où est-ce que moi j'suis, y'a aucun avantage social. Et on parle même pas de régime de retraite, mais c'est même pas d'assurance en santé, dentaire, rien ! Faïque c'est sûr que là à ce moment-là t'es pas compétitif. Tu veux avoir des gens qui vont monter ton organisme vers le haut, mais en même temps ces gens-là s'épuisent puis ils n'ont pas nécessairement les ressources pour eux-mêmes cheminer dans leur carrière ».

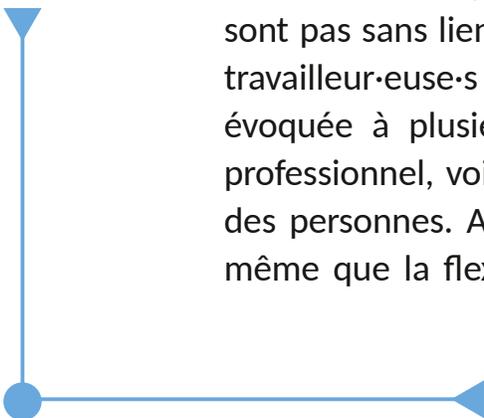
4.1 Flexibilité et autonomie : une arme à double tranchant

Comme nous l'avons vu dans la troisième partie de ce rapport, du point de vue des travailleur·euse·s, le contrôle du rythme et du temps de travail ainsi que l'autonomie au travail sont considérés comme des avantages forts appréciés associés aux emplois dans le mouvement de l'ACA. L'analyse des entretiens réalisés avec les personnes en poste de coordination ou de direction permet par ailleurs de constater que l'instauration de mesures favorisant la flexibilité (à court ou moyen terme) et l'autonomie au travail relève d'une stratégie active de la part des gestionnaires. Non seulement cette pratique est rendue possible par « la grande confiance [envers] les employés » (Pascale, coordonnatrice au Saguenay-Lac-Saint-Jean), mais, comme dans les exemples évoqués plus haut, il semble qu'encore une fois, cette stratégie soit mise en œuvre dans le dessein d'offrir des contreparties aux conditions salariales peu compétitives :



[...] les employeurs, le CA [...], on sait qu'on n'est pas capable de payer [ce que le même travail serait payé] dans le milieu privé.[...] en échange on est pas là à attendre que [tu] punches à 9h01 pis là "hey, t'es arrivé une minute en [retard]... -". [...] y'a une flexibilité, soit dans les horaires, soit dans... [et] c'est sûr que ça c'est apprécié » (Emma, représentante de la direction à Montréal).

Bien souvent, comme l'ont affirmé bon nombre de personnes occupant un poste de direction ou de coordination, la flexibilité d'horaire s'appuie sur des pratiques de gestion concrètes telles que la mise en place d'un fichier où les travailleur·euse·s inscrivent elles-mêmes leurs congés ; le rôle de la direction se cantonnant à « vérifier si tout va bien » (Alice, directrice à Montréal). Toutefois, même si la flexibilité et l'autonomie sont perçues, tant par les gestionnaires que les employé·e·s, comme des pratiques essentiellement positives, les entretiens ont permis de relever qu'elles ne sont pas sans lien avec la surcharge de travail que vivent bon nombre de travailleur·euse·s du communautaire. Cette surcharge, et cela a été évoquée à plusieurs reprises, peut par ailleurs favoriser l'épuisement professionnel, voire mener à d'autres répercussions sur la santé mentale des personnes. Alice, directrice d'un organisme à Montréal, admet elle-même que la flexibilité offerte aux travailleur·euse·s est « un couteau à



double tranchant », le risque étant, selon elle, de « dev[enir] tout le temps rejoignables ». Fait à noter, les personnes occupant des postes de coordination ou de direction nous ont signalé être elles-mêmes susceptibles de faire l'expérience des effets néfastes de pratiques de gestion qu'elles ont contribué à instaurer.

Plusieurs travailleur·euse·s nous ont fait part de difficultés similaires. Parce qu'ils et elles disposent d'un horaire flexible tout en bénéficiant d'une forte autonomie dans la réalisation de leurs tâches, la prérogative de fixer la limite leur revient souvent d'office. Or, plusieurs facteurs rendent cette tâche ingrate et délicate. Ainsi, le fait de travailler conjointement avec des bénévoles, d'être attaché·e aux valeurs du communautaire et d'avoir un esprit militant sont autant de facteurs qui participent de ce brouillage des frontières entre le « travail » et le « hors travail » et deviennent des obstacles à surmonter lorsque vient le temps de « poser leurs limites ». Samantha, coordonnatrice à Montréal, en témoigne :



Le CA, [ce sont] des personnes qui sont bénévoles. Donc moi je sens souvent une obligation de répondre quand même hors de mes heures de travail à leurs courriels ou à leur téléphone. Parce que j'me dis, moi j'suis rémunérée donc j'veux pas les laisser [attendre]. Eux ils sont bénévoles, ils donnent de leur temps. Donc y a vraiment une limite qui se crée pas, là ».

Quant à l'attachement aux valeurs du communautaire, celui-ci conduit parfois à accepter d'aller au-delà de ce qui est attendu au bénéfice des participant·e·s ou de l'organisme. Le fait de ne pas reprendre ses heures supplémentaires constitue, à cet égard, une pratique qui semble relativement répandue. Les propos d'Emma (représentante de la direction d'un organisme à Montréal) mettent bien en évidence le lien existant entre l'autonomie au travail, l'attachement aux valeurs et le fait de ne pas reprendre de façon stricte ses heures supplémentaires :



On est super autonome, c'est vraiment basé sur la confiance. De toute façon, on est tellement un p'tit bureau que comme, on voit si la personne elle est là ou pas là, là. Tu peux pas vraiment comme te cacher... Faique – pis comme de toute façon tu travailles justement pour la cause, parce que t'es là par intérêt, [...] [donc] pour la gestion mettons des heures ou quoi que ce soit... C'est sûr qu'on est amené à faire – on fait souvent du temps supplémentaire. Pis... on le compte pas tout l'temps, tsé. [...] Dans le contrat, il est spécifié normalement que pour une heure de travail supplémentaire on va reprendre une heure et quart²⁴. Mais on le fait jamais. Faique si on reprend du temps, on va reprendre 1 pour 1. Pis tsé souvent c'est... [jamais vraiment repris] »

Notre enquête nous a également permis de constater que d'autres facteurs contribuent à créer les conditions de possibilité d'une surcharge de travail. Ainsi, la petite taille des équipes, qui impose la polyvalence, peut instaurer une certaine pression faisant en sorte que chacun cherche à s'acquitter au mieux de leurs tâches afin de ne pas surcharger les collègues. Samantha (coordonnatrice à Montréal) nous a ainsi confié « en prendre plus pour ne pas donner la charge de travail à [sa collègue], pour [ne] pas l'épuiser ». Cette pression se manifeste également dans les organismes comptant un·e seul·e employé·e, où, pour reprendre les mots de Rita (coordonnatrice et seule employée d'un organisme en défense collective des droits), celle ou celui-ci peut facilement être mobilisé·e lors de ses congés, « parce qu'il n'y a personne d'autre ». Bref, comme nous l'avons vu auparavant, la conscience aigüe des besoins de l'organisme et de ses ressources limitées conduit parfois à faire des concessions sur ses conditions de travail²⁵.

Afin de contrer ces risques de surcharge, ou pour combattre la surcharge tout court, certain·e·s gestionnaires mettent en œuvre diverses stratégies. À titre d'exemple, la non-reprise des heures supplémentaires peut être évitée par la tenue d'une comptabilité stricte des heures accumulées, en

24. Précision que dans la plupart des entretiens effectués, les heures supplémentaires étaient reprises en temps simple et qu'elles n'étaient pas rémunérées. Parfois, ces heures peuvent s'accumuler pour permettre d'augmenter le nombre de semaines de vacances ou encore pour retarder d'une semaine ou deux une période de chômage. Dans certains cas, les heures supplémentaires dépassant 40 h par semaine sont également reprises à temps simple, ce qui contrevient à la Loi sur les normes du travail : « J'te dirais que ça m'est [...] souvent arrivé [...] tsé dépasser mon 40 heures puis me les faire rendre en temps simple aussi » (Édith, travailleuse en santé et services sociaux).

25. À cet égard, Emma (représentante de la direction d'un organisme à Montréal) évoque encore une fois la non-reprise des heures supplémentaires accumulées pour illustrer ce phénomène : « faut qu'on le reprenne le temps [supplémentaire], pis je pense que c'est important. Mais c'est sûr que si on le reprenait by the book, ce serait l'organisme qui en [...] pâtirait ».

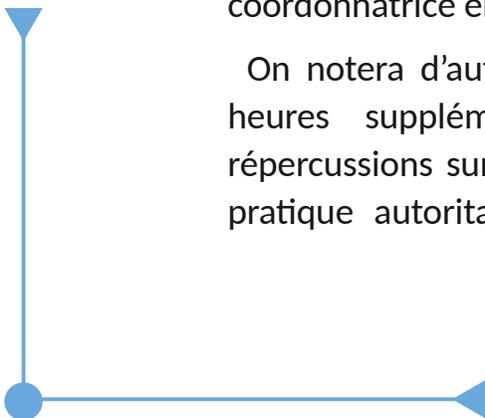
en fixant également une quantité à ne pas dépasser. Cette stratégie peut être adoptée par les personnes en poste de coordination/direction à l'intention de l'équipe de travail, ou bien par le CA à l'intention de l'équipe, incluant la coordination/direction. Cela dit, Nancy (coordonnatrice en Montérégie) se retrouve dans ce cas de figure et avoue elle-même ne pas respecter cette politique : « selon notre politique des conditions de travail, si on dépasse 10 heures, on doit avertir le CA – donc, la présidente [...] Est-ce qu'on le fait ? Haha ! Non. Parce que, tsé, souvent on va quand même le dépasser le 10 heures ». Autrement dit, comme elle le relève elle-même :



Ça peut être quand même glissant. Tsé dans le milieu communautaire, y en a plein de projets qu'on pourrait faire. Des fois faut s'arrêter et dire "ben, ok on va respecter notre 30 heures semaine". Parce qu'on a quand même à cœur aussi notre travail, puis on doit se ramener à la réalité, pis tsé, peut-être reporter ça à dans un an, à dans deux ans. Parce que justement, on veut pas nécessairement que ça devienne une implication bénévole. »

Eu égard aux projets « qui pourraient être faits », on notera par ailleurs que les choix à faire peuvent parfois être déchirants. Certain·e·s travailleur·euse·s ont, là encore, évoqué l'importance que vient jouer la porosité de la frontière entre travail et implication sociale lorsque vient le temps de déterminer ce qui mérite d'être « rajouté » en temps supplémentaire ou, à l'inverse, ce qui doit être « coupé ». Comme le souligne certain·e·s gestionnaires rencontré·e·s, cela n'est pas sans créer certaines confusions et zones grises qui alimentent la surcharge de travail et le travail non payé : « ma collègue [...] est allée à un événement en itinérance, mais en équipe, pour nous, on n'avait pas décidé que c'est notre priorité cette année, mais elle est allée pareil parce que ça lui tenait à cœur. [...] sur sa journée de congé. Mais on a conclu ensemble que ça faisait pas partie des responsabilités de l'organisation. » (Nancy, coordonnatrice en Montérégie).

On notera d'autre part que le fait d'exercer un contrôle serré sur les heures supplémentaires, afin d'en éviter l'accumulation ou les répercussions sur l'organisation du travail, est parfois perçu comme une pratique autoritaire devant être dénoncée par les employé·e·s. C'est



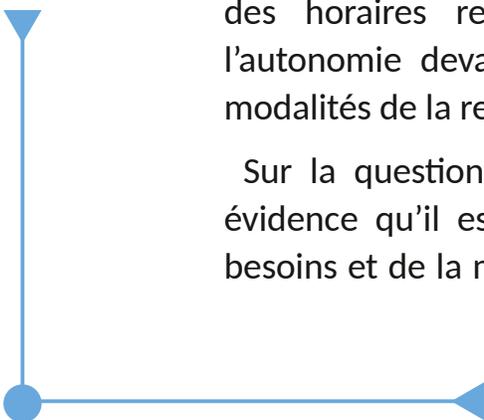
d'ailleurs ce que nous a souligné Édith, une travailleuse en santé et services sociaux, en discutant des enjeux entourant la reprise des heures de travail effectuées en temps supplémentaire :



Moi j'voulais qu'on inscrive dans les conditions de travail que [...] la reprise de temps est au choix de l'employé tsé. [...] parce qu'au final, tsé, moi j'dis "ben [...] ça me dérange pas de donner du temps". [...] j'veux bien faire mon travail pis, le travail de milieu, ça demande quand même de s'adapter à l'horaire des gens. [...] Ça me fait une journée de 12 heures, c'est pas grave, tsé. J'va la faire ma journée de 12 heures parce que je considère que pour bien faire mon travail ben, j'dois avoir quand même une certaine flexibilité dans mes disponibilités. Par contre ben, tsé mon 5 heures que j'ai faite en over, j'aimerais ça pouvoir le reprendre au moment où ça me convient. [...] ça me dérange pas de demander, tsé, de valider avec ma patronne "est-ce que c'est correct que j'prenne vendredi, est-ce que t'as besoin d'moi, est-ce que c'est correct", tout ça, tsé. Mais en même temps... j'ai pas envie moi de m'faire dire "[...] reprends ton temps demi-heure par demi-heure" [Lors d'une rencontre de conseil d'administration abordant la question du temps supplémentaire] j'ai été insultée [rire] [...] c'est une des membres du CA qui disait "oui, mais, tsé faut que tu fasses valider par ta boss [pour faire du temps supplémentaire]" ben j'dis "je m'excuse, là, mais tsé, dans la réalité du quotidien, quand qu'on est avec une personne [...] en intervention là, ça s'étire ou tsé, si j'ai un appel pis faut absolument que j'fasse un retour d'appel, j'prendrai pas nécessairement la peine de venir valider. J'ai du jugement. On m'engage pour mon jugement. On m'engage pour construire l'autonomie des gens [...] pis vous m'dites que j'ai peut-être pas assez de jugement pis d'autonomie pour gérer mon cristie d'temps supplémentaire, tsé. [...] le discours que le CA avait était TELLEMENT infantilisant ».

Comme le montre ce long extrait, la ligne de démarcation est bien mince entre d'une part, mettre en place des pratiques de gestion qui encadrent le travail supplémentaire afin d'éviter la surcharge de travail et, d'autre part, le fait de miser sur l'autonomie et la flexibilité, deux éléments qui sont fortement appréciés par les travailleur·euse·s. Par-delà la pleine compensation des heures accumulées (et rémunérées à temps et demi en conformité avec la Loi sur les normes du travail lorsque la situation l'exige), il semble que l'enjeu central autour de la gestion de la flexibilité des horaires renvoie, comme le montrent les propos d'Édith, à l'autonomie devant aussi être laissée aux travailleur·euse·s quant aux modalités de la reprise des heures accumulées.

Sur la question de l'autonomie et de la flexibilité, l'enquête met en évidence qu'il est très difficile de définir les priorités en fonction des besoins et de la mission de l'organisme ET de prévenir en même temps la



surcharge de travail dans le cadre d'une structure organisationnelle qui fait appel à la « vocation » et où les tâches à accomplir semblent bien souvent se trouver à la frontière entre l'implication sociale et les responsabilités professionnelles. Comme le révèle aussi en creux l'extrait suivant, où Benjamin (directeur à Montréal) souligne qu'il avait mis en place une interdiction de dîner à son bureau, il semble bien que les pratiques de gestion faisant appel à l'autonomie, dans un contexte où la référence à la vocation est puissante, aient leurs limites :

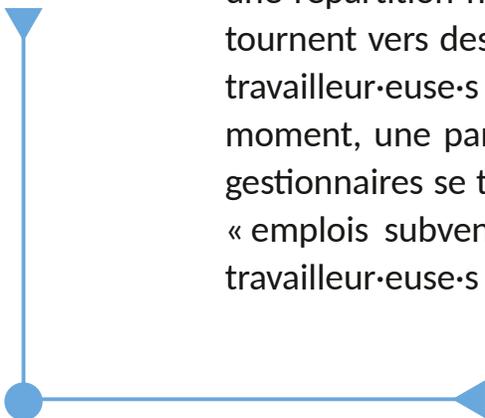


On sait que tu travailles toute la soirée chez vous... J'veux pas te contrôler jusqu'à chez vous à 11 heures le soir là, si t'as envie de travailler. J'peux pas t'en empêcher si c'est ta vocation, mais sur l'heure du dîner on va dîner ensemble pis on va se parler. »

4.2 Diversification des statuts d'emplois : protéger les un·e·s au détriment des autres ?

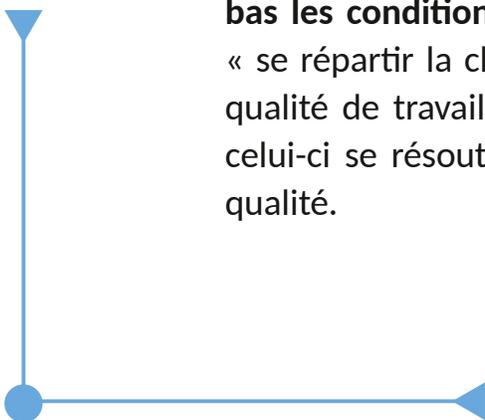
Au-delà de ces stratégies qui s'attachent à la quotidienneté du travail pour tenter d'améliorer les conditions de travail, les gestionnaires nous ont mentionné qu'ils et elles cherchent, à travers le recours à des travailleur·euse·s non permanent·e·s, à trouver d'autres solutions afin de lutter contre la surcharge de travail. Ainsi, comme la réduction de la charge de travail de l'équipe permanente semble difficilement envisageable dans de nombreux organismes, une autre stratégie mobilisée s'appuie sur l'augmentation du nombre de travailleur·euse·s dans l'organisme.

Comme le niveau insuffisant du financement récurrent reçu ne permet pas d'embaucher un nombre satisfaisant de travailleur·euse·s permanent·e·s, rendant possible la consolidation de l'équipe de travail et une répartition harmonieuse de la charge de travail, les gestionnaires se tournent vers des financements ponctuels qui permettent l'embauche de travailleur·euse·s non permanents·e·s afin de délester, du moins pour un moment, une partie de la charge de travail de l'équipe permanente. Les gestionnaires se tournent alors vers des subventions « par projet » ou des « emplois subventionnés ». Selon les propos recueillis, le recours à des travailleur·euse·s non permanents·e·s embauché·e·s dans le cadre de



contrat à durée déterminée, afin d'exécuter certaines tâches plus ponctuelles (animation, rédaction, demande de subvention, remplacement, etc.) ou pour travailler sur appel, est également parfois rendu possible en dégageant des sommes à même le budget général de l'organisme. Selon ce que nous avons entendu lors des différentes rencontres organisées auprès des coordinations, mais aussi selon l'information recueillie auprès des travailleurs et travailleuses rencontré-e-s, la sous-traitance de tâches spécifiques (le plus souvent à des travailleur·euse·s autonomes, mais aussi à d'autres organisations ou entreprises) est également chose courante, notamment pour des tâches administratives (comptabilité, gestion de la paie, etc.).

Ensemble, ces stratégies en viennent à favoriser l'essor et la diversification des statuts d'emplois — travail à temps partiel, travail à contrat, emplois subventionnés (à travers des mesures d'employabilité financées par Emploi-Québec, dans le cadre du programme Emploi d'été étudiant financé par le gouvernement fédéral, etc.), travail sur appel rémunéré « à la pièce », — liant les travailleur·euse·s aux organismes du mouvement de l'action communautaire autonome. Cette diversification des statuts d'emplois n'est pas spécifique au mouvement de l'action communautaire autonome. Cette tendance, bien souvent marquée du sceau de la précarité, s'inscrit plutôt dans une tendance globale à la flexibilisation du travail et à la centrifugation des emplois vers des marchés périphériques du travail (Noiseux, 2014). Ainsi, bien au fait des effets potentiellement délétères de cette diversification des statuts et des conditions de travail qui leur sont attachées, plusieurs gestionnaires, à l'instar de Benjamin (directeur à Montréal), considèrent malgré tout qu'il est préférable d'aller « chercher le plus qu'on peut **même si ça tire vers le bas les conditions salariales** [nous surlignons] ». Évoquant le besoin de « se répartir la charge de travail » et estimant que « la qualité de vie, la qualité de travail [est] meilleure » lorsque l'équipe est plus nombreuse, celui-ci se résout donc, par dépit, à recourir à des emplois de moindre qualité.



De manière consciente ou non, eu égard aux effets délétères pour les travailleur·euse·s embauché·e·s dans ces conditions, le recours à l'embauche de personnes avec des statuts d'emploi dits atypiques dans le mouvement communautaire a ainsi bien souvent comme premier objectif de faciliter la tâche de l'équipe permanente en place. Pensons par exemple aux emplois sur appel qui rendent possible le remplacement ponctuel du personnel permanent ou encore aux travailleur·euse·s temporaires — comme les personnes responsables de formations ou d'activités ad hoc auprès des membres — mobilisé·e·s pour venir répondre ponctuellement à une demande de service²⁶. Il n'en demeure pas moins qu'à terme, comme dans les entreprises privées d'où origine cette pratique (et comme dans les services publics où le recours à cette stratégie est désormais légion), cette stratégie de gestion contribue à l'instauration et à la hiérarchisation de deux classes de travailleur·euse·s, — les permanent·e·s et les non permanent·e·s — où la relative « qualité » et stabilité des conditions de travail des premier·ère·s se fait au détriment des second·e·s.

Cette situation est d'autant plus préoccupante que notre étude démontre clairement que la précarité des emplois du mouvement de l'ACA se manifeste plus rudement pour les travailleur·euse·s non permanents·e·s. Comme nous l'avons vu dans le premier volet de ce rapport (sections 2 et 3), les travailleur·euse·s non permanents·e·s ont moins accès aux avantages sociaux (lorsque ceux-ci sont offerts pour les autres travailleur·euse·s). Ils et elles vivent une insécurité financière accrue. Plus encore, l'absence de sécurité d'emploi à long terme pour ces employé·e·s en vient même parfois à miner la solidarité au sein de l'équipe de travailleur·euse·s comme en témoigne cet extrait :

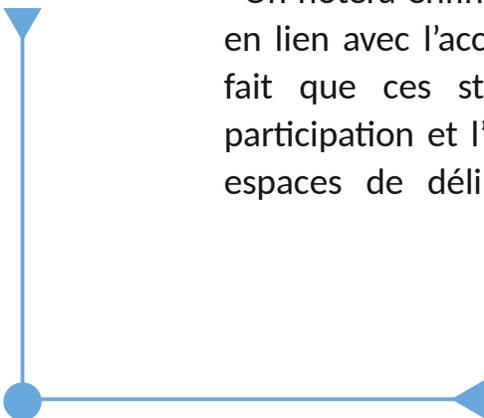
26. Comme nous l'avons évoqué, le recours à cette stratégie de gestion est d'autant plus séduisant que les modalités de financement contraignent l'embauche de travailleur·euse·s à long terme.



Au quotidien on le sent pas trop, mais dès qu'on touche un peu à tsé, conditions de travail surtout salariales, y a un petit déchirement dans l'équipe. Parce qu'on est quand même 3 et demie sur 9 qui sont par projet. Faque on voit la différence qui est là, une espèce de sentiment d'injustice tsé c'est pas équitable pour tout le monde. (...) ceux à projet ils ont pas la certitude qu'ils vont pouvoir continuer avec leur emploi une fois que la date de tombée est atteinte. Donc c'est vraiment là la différence. » (Emmanuelle, coordonnatrice au Saguenay-Lac-Saint-Jean)

Les résultats de notre enquête nous amènent donc à souligner à grand trait que les travailleur·euse·s non permanents·e·s embauché·e·s dont le lien d'emploi repose sur des statuts atypiques sont souvent assujettis à une « différence de traitement », comme nous l'a explicitement souligné — et à regret — Samantha (coordonnatrice à Montréal). Ceci est particulièrement vrai dans le cas des emplois subventionnés dont le taux horaire se rapproche souvent du salaire minimum et dont le niveau est généralement déterminé sans prendre en considération les tâches exécutées (et sans mise en comparaison avec le salaire horaire du reste de l'équipe). Plus globalement, comme à l'embauche, l'expérience accumulée dans d'autres organismes communautaires est rarement prise en considération, cela désavantage grandement les travailleur·euse·s qui enchaînent les contrats. Cela fait en sorte non seulement que le salaire des non-permanent·e·s soit « généralement plus bas que la permanence » (Alice, directrice à Montréal), mais que ceux-ci tendent à se perpétuer dans le temps lorsque les travailleur·euse·s sont incapables d'accéder à des emplois permanents. Cette situation engendre un processus itératif de dégradation des conditions de travail où les travailleur·euse·s non permanents·e·s n'arrivent pas à trouver une véritable place dans le mouvement de l'ACA.

On notera enfin qu'en plus des inégalités sur le plan salarial et de celles en lien avec l'accès aux avantages sociaux, notre enquête pointe vers le fait que ces stratégies de gestion font souvent en sorte que la participation et l'inclusion des travailleur·euse·s non permanents·e·s aux espaces de délibérations et de décisions — pensons aux réunions



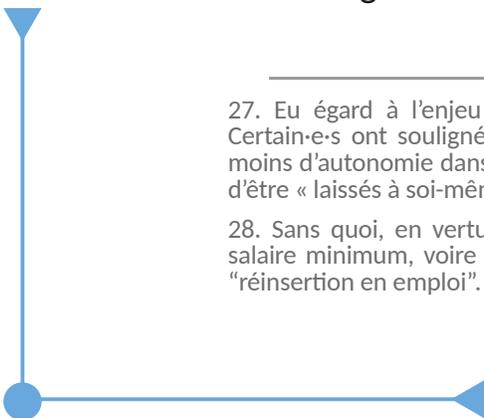
d'équipe ou à leur représentation au CA — sont également limitées (Chantal ; Gabrielle)²⁷, ce qui renvoie également au manque de reconnaissance de ces travailleur·euse·s.

Ceci étant dit, plusieurs gestionnaires mettent en œuvre, à partir de fonds de tiroir, des stratégies de bonification des conditions de travail des personnes embauchées avec un statut non permanent, notamment en rehaussant le salaire des travailleur·euse·s embauché·e·s dans le cadre d'emplois subventionnés²⁸. Autrement dit, de la même façon qu'ils et elles arrivent parfois à le faire pour les employé·e·s permanent·e·s, les gestionnaires peuvent augmenter le salaire ou pratiquer une réduction du nombre d'heures de travail afin de bonifier les conditions d'emplois. Comme le souligne Samantha (coordonnatrice à Montréal), il en revient ultimement aux gestionnaires de « choisir de bonifier le salaire ou pas », et ce, même si l'effort de revalorisation se bute à des obstacles (voir notamment l'encadré 2 sur les emplois subventionnés et les stagiaires).

Outre la majoration de salaire, il est également possible d'agir sur la durée de l'emploi. Dans ce registre, Benjamin (directeur à Montréal) nous a décrit un stratagème qu'il a mis au point, en s'alliant avec une autre organisation, afin de financer un poste de travail pour une durée deux fois supérieure à celle prévue par la subvention salariale. Il n'en demeure pas moins que pour recourir à ce type de stratégie de « mitigation », l'organisme doit pouvoir s'appuyer sur une situation financière stable et disposer d'une certaine marge de manœuvre budgétaire. Or, de nombreux gestionnaires nous ont affirmé devoir supprimer des postes et ne pas être financièrement en mesure de bonifier les conditions de travail de ce type de travailleur·euse·s (entretiens de groupe à Montréal, en Montérégie et au Saguenay-Lac-Saint-Jean).

27. Eu égard à l'enjeu de l'autonomie dans l'exécution de leur travail, la situation est contrastée. Certain·e·s ont souligné qu'en raison de leur participation limitée à ces espaces, elles estiment avoir moins d'autonomie dans l'accomplissement des tâches qui leur sont assignées. D'autres ont l'impression d'être « laissés à soi-même » et se plaignent, en quelque sorte, d'avoir « trop d'autonomie ».

28. Sans quoi, en vertu de ces programmes, ces travailleur·euse·s seraient bien souvent payé·e·s au salaire minimum, voire même en deçà dans le cas de certaines initiatives gouvernementales visant la « réinsertion en emploi ».



Dans un autre ordre d'idées, et cela renvoie davantage à la reconnaissance symbolique, certain·e·s gestionnaires ont également mentionné avoir eu recours à des mesures non pécuniaires afin d'assurer, au mieux possible, l'inclusion des travailleur·euse·s atypiques aux activités afin de rétablir un minimum d'équilibre entre les permanent·e·s et non permanent·e·s. Un exemple de cette stratégie, comme en témoigne Isabelle (directrice en Montérégie), consiste à ne pas faire de distinction entre les différentes catégories de travailleur·euse·s dans le cadre des activités de formation :

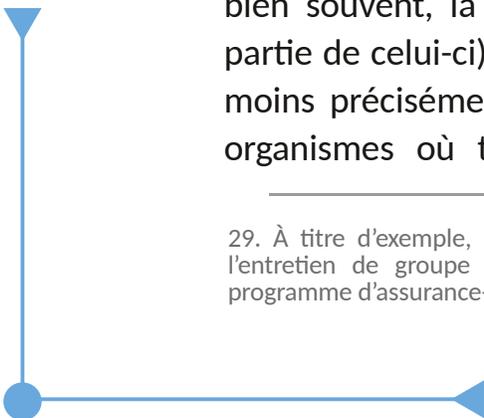


« On va impliquer beaucoup ces gens-là [les travailleur·euse·s non permanents·e·s]. Même s'ils ont des conditions de travail, tsé comme des avantages sociaux, qui sont différents des permanents, on va essayer de les impliquer. Par exemple on a eu une formation dernièrement de deux jours sur l'approche alpha, avec les comportements de violence. Ben les gens sur appel ils ont fait partie de la formation. »

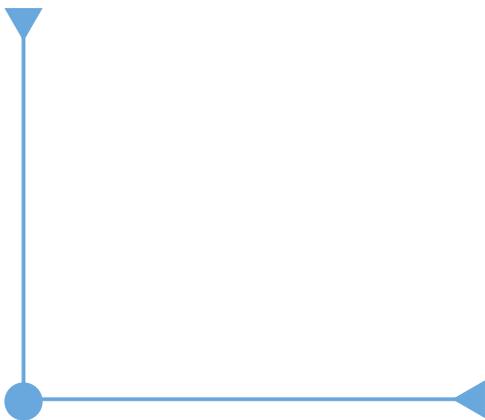
En ce qui a trait aux stratégies de gestion des « ressources humaines » fondées sur la diversification des statuts d'emploi, mais s'inscrivant cette fois dans une temporalité plus longue, notre enquête montre que l'alternance entre le statut de travailleur·euse·s et de chômeur·euse·s, à travers la mise au chômage temporaire (et souvent cyclique) puis la réembauche de la même personne, constitue également un levier fréquemment employé par les gestionnaires²⁹. À l'échelle de la province, près d'un organisme communautaire sur 6 (14 %) a congédié une ou plusieurs personnes durant la dernière année (CSMO-ESAC, 2019:139). Les gestionnaires de 6 % des organismes prévoient d'ores et déjà se trouver dans cette situation lors de l'année 2019-2020 (CSMO-ESAC, 2019:140).

Pour les gestionnaires, le recours à l'assurance-emploi est souvent envisagé comme une façon « stratégique » de réaliser des économies et, bien souvent, la mise au chômage périodique du personnel (ou d'une partie de celui-ci) sert explicitement à boucler l'année financière. C'est du moins précisément à cette fin que le programme est mobilisé dans les organismes où travaillent Rita et Elizabeth (travailleuses en défense

29. À titre d'exemple, parmi les 9 personnes en poste de coordination/direction présentes lors de l'entretien de groupe au Saguenay-Lac-Saint-Jean, 5 d'entre elles ont souligné avoir recours au programme d'assurance-emploi.



collective des droits), qui se sont « [faites] mettre au chômage parce qu'y a[vait] plus d'argent. [...] [et parce qu']on arrivait au bout du budget pis [qu']on se rendait compte qu'on pourrait plus payer le loyer » (Rita). De façon analogue, Béatrice (coordonnatrice au Saguenay-Lac-Saint-Jean) raconte que son organisme fait appel au système d'assurance-emploi afin de conserver les postes existants. Du point de vue des travailleur·euse·s, ce choix stratégique, même s'il permet parfois de « se reposer » (Elisabeth), fait l'objet de critiques importantes. À titre d'exemple, Natacha (directrice au Saguenay-Lac-Saint-Jean) a « toujours eu le chômage durant l'été » et trouve cela « dommage », car, regrette-t-elle, « on s'appauvrit durant l'été, ça n'a pas de sens ». Minant la sécurité d'emploi des travailleur·euse·s tout autant que leur sécurité financière, la mise au chômage n'est de surcroît pas automatiquement synonyme d'arrêt de travail. Cela est particulièrement vrai dans les organismes comptant un·e seul·e travailleur·euse. Rita et Elisabeth nous ont ainsi chacune confié continuer à travailler tout en recevant l'assurance-emploi, en signalant qu'elles n'ont « pas le choix » (Elisabeth), car il n'y a « personne d'autre » (Rita) pour continuer à défendre la mission de l'organisme. On notera enfin que pour les travailleur·euse·s non permanents·e·s, l'accès à l'assurance-emploi peut par ailleurs s'avérer impossible s'ils et elles n'ont pas cumulé suffisamment d'heures travaillées.



ENCADRÉ 2 :

Enjeux et débats à propos des « emplois subventionnés » et des stagiaires

Les emplois « subventionnés »

Les emplois bénéficiant de subventions salariales via des programmes d'insertion à l'emploi tels qu'Emploi-Québec ou Emploi été Canada sont mobilisés par 16 % des organismes communautaires (CSMO-ESAC, 2019:112 ; données de 2016-2017), ces subventions gouvernementales apparaissent comme des ressources importantes pour les organismes. Les personnes embauchées à travers des programmes dits « d'insertion professionnelle pour personne en situation de handicap » ont, quant à elles, été présentes dans 6 % des organismes au cours de la même période (*ibid.*).

Les entretiens de groupe réalisés avec les gestionnaires ont permis de faire ressortir que le recours, tant aux programmes d'insertion qu'aux emplois subventionnés, est bien souvent d'abord et avant tout envisagé en tant que stratégie de gestion de la surcharge de travail. Samantha (coordonnatrice à Montréal) nous donne l'exemple d'une situation où ce dispositif s'est avéré utile :

« Cet été justement j'allais être nouvellement maman, j'avais besoin de deux personnes. Parce que j'savais que moi je partais. Donc j'ai demandé plus "d'Emploi été Canada", parce que je savais que sinon, ben tout allait retomber sur le dos à [sa collègue]. Pis ben, [sa collègue] [...] elle peut pas faire la job de deux personnes. »

Les emplois subventionnés (que ce soit par Emploi-Québec ou le gouvernement fédéral) peuvent ainsi servir à pallier un manque temporaire de main-d'œuvre. Bien conscient·e·s du fait que les conditions de travail offertes aux personnes embauchées via de tels programmes ne sont aucunement compétitives, plusieurs gestionnaires se proposent de les revaloriser. C'est ce que fait Samantha (coordonnatrice à Montréal) dans son organisme, en majorant le salaire des personnes embauchées par l'entremise du programme Emploi été Canada :

« Ce sont les étudiantes, donc on les paye selon leurs études aussi. [...] on n'est pas full riche [et donc] j'les paye 15 dollars de l'heure, 14 ou 15 dollars, si j'en ai une ou si j'en ai deux. Ça c'est Emploi été Canada. Sinon mes Emploi-Québec j'les paye au même salaire que nous. »

Cela étant dit, certains propos tenus lors des entretiens de groupe laissent entendre que le fait de s'appuyer sur les programmes d'insertion est une stratégie hasardeuse en raison de leur instabilité :

« On a déjà manqué de gens sous des programmes PAAS, pis oui ça fonctionnait. Mais ça fonctionnait tsé comme bon, les toilettes étaient pas toujours propres, on n'avait pas de petits légumes avec le repas, tsé c'est comme, etcétera, etcétera là. On aurait [pu aussi avoir] des bénévoles, mais les bénévoles ils font pas tout. »

Isabelle (directrice en Montérégie) s'est pour sa part interrogée quant à la pertinence de recourir à ce type de travailleur·euse·s sous-payé·e·s (et parfois à peine rémunéré·e·s comme c'est le cas dans le cas du PASS-Action) estimant que «[à] quelque part, y a cette question-là de cheap labour... mais qui fait du bien et qui permet la réinsertion sociale ». Tout compte fait, étant donné la mission sociale attachée à ces programmes (telle que la réinsertion), elle conclut que ces programmes font « plus de bien que de mal » et que cela peut, dans certains cas, s'avérer être une manière d'assurer la mission de l'organisme.

Jérôme (directeur au Saguenay-Lac-Saint-Jean) souligne, quant à lui, avoir décidé de renoncer à cette stratégie, car les démarches nécessaires à l'embauche de ces travailleur·euse·s exigent non seulement « beaucoup de paperasse » (Samantha, coordonnatrice à Montréal), mais qu'il estime aussi que le recours à cette stratégie nécessite de consacrer un temps considérable à la gestion de ces emplois, et ce, bien souvent au détriment du soutien pouvant être offert à l'équipe de travail permanente :

« Nous on utilise les subventions salariales, mais [...] On a pris la décision de pas se fier sur ça. [...] Au début, on s'y fiait pour couvrir les deux personnes plancher [les employé·e·s impliqué·e·s dans le milieu de vie]. Pis à un moment donné le conseil d'administration a dit c'est assez là [...] Parce que ça demande... des fois... Sans être péjoratif [...] y'a des fois qu'on travaille plus sur la personne [et] sur sa subvention que sur les gens qui sont en emploi [dans l'organisme]... (approbations) »

Certain·e·s ont non seulement souligné que les personnes engagées sur des postes « subventionnés » requièrent un niveau important de formation et d'accompagnement afin de pouvoir s'acquitter convenablement de leurs tâches dans l'organisme, mais également, comme le souligne Sandrine (coordonnatrice au Saguenay-Lac-Saint-Jean), que tout est à recommencer lorsque l'emploi prend fin :

« C'est difficile de trouver du monde aussi qui vont avoir les compétences requises là, pis c'est pas des stagiaires qu'on veut c'est des employés. [Donc] si tu l'as en subvention ça te demande plus d'accompagnement, puis pour 6 mois après la personne elle repart là, c'est pas efficace. »

Les stagiaires

Le statut de stagiaire a ceci de particulier que leur contribution n'est pas toujours considérée comme étant du « vrai travail »³⁰. Dans ce contexte, l'accueil de stagiaires ne semble généralement pas relever d'une stratégie de gestion de la surcharge de travail, même si le choix d'en accueillir ou non n'est pas sans effets sur celle-ci.

Selon les dires de plusieurs gestionnaires, la présence de stagiaires peut alourdir la charge de travail de l'équipe en imposant des tâches de formation et d'encadrement. Jérôme (directeur au Saguenay-Lac-Saint-Jean) nous rapporte ainsi des propos révélateurs à cet égard, qu'il indique avoir entendus de la bouche de ses intervenant·e·s : « si c'est pour nous donner des stagiaires pis qu'on travaille de même, oublie ça, on n'en a pas besoin. On a assez de nos jeunes, on a assez de nos interventions à faire là ». Ainsi, dans l'organisme où Jérôme occupe le poste de direction, les stagiaires sont « en surplus ». Dans l'organisme dirigé par Isabelle (directrice en Montérégie), on a aussi décidé d'imposer des exigences de qualification à ses stagiaires afin de faciliter les tâches d'encadrement :

« On a des stagiaires, mais [...] ça a été négocié avec mon équipe [qu'on ne] prendra pas tel type de stagiaire, parce que ça demande beaucoup de temps. Les employés, les intervenants disaient "on n'a pas toujours le temps de les superviser". [...] Ça fait en sorte qu'ils ont eu certaines exigences par exemple, puis on maintient ça le plus possible. [...] C'est troisième année d'université en service social, en psychoéducation [ou] une autre discipline. Mais c'est troisième année. »

30. À la question de savoir si le stagiaire effectue du travail gratuit, Jérôme (directeur au Saguenay-Lac-Saint-Jean) rétorque : « nous ça a jamais été considéré comme du travail de toute façon [...] c'est un surplus. On le met en surplus le stagiaire. »

Ces propos révèlent la perception que semblent avoir plusieurs gestionnaires de l'accueil de stagiaires, lequel·le·s sont vu·e·s comme pouvant potentiellement contribuer à accentuer la surcharge de l'équipe de travail.

Cela dit, d'autres propos semblent indiquer le contraire, à savoir que les stagiaires effectuent du travail qui contribuerait à réduire la charge de travail de l'équipe. Ainsi, Benjamin (directeur à Montréal) raconte que les stagiaires « viennent cogner à la porte » de son organisme et que, parce qu'ils sont en demande, le directeur serait « un peu fou de dire “non” même si on voudrait [les] tirer par le haut ». Ce qui se dessine ici plus ou moins explicitement, ce sont les enjeux autour de la problématique du cheap labour. Ainsi, au sujet du risque de précarisation induite par le recours à des stagiaires non rémunéré·e·s³¹, il règne une profonde ambivalence dans les discours des personnes en poste de direction. Si une posture critique visant à mettre en garde contre l'utilisation de stagiaires non (ou peu) rémunéré·e·s semble prédominer, les gestionnaires, soutenant « en principe » (Isabelle, directrice en Montérégie) la lutte pour la rémunération des stages, reste que dans l'éventualité où celle-ci obtiendrait gain de cause, il se pourrait que certains organismes doivent cesser de les accueillir « parce qu'on serait pas capable de les payer » (Isabelle). D'autres enfin mettent en perspective la situation des stagiaires en faisant valoir ce qu'ils peuvent leur apporter, à savoir, selon leurs dires, une formation enrichissante et un environnement de travail stimulant. Autant de façons de « compenser » l'absence de rémunération, ce qui fait encore une fois écho aux mesures non pécuniaires prises par plusieurs gestionnaires à l'égard des travailleur·euse·s non permanents·e·s.

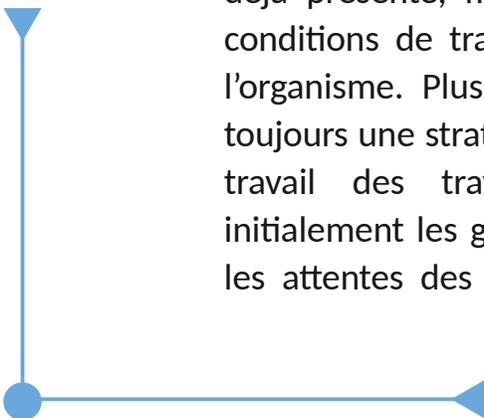
En définitive, et indépendamment de la teneur critique du discours des gestionnaires vis-à-vis de l'enjeu du cheap labour, il semblerait que la majorité d'entre elles·eux “font avec les règles actuelles du jeu” et ont tout de même recours à des stagiaires sans les rémunérer et que les quelques-un·e·s qui s'y refusent le fassent pour d'autres motifs que le rejet d'une pratique générant de la précarité.

31. Aucun·e gestionnaire rencontré·e n'a déclaré rémunérer ses stagiaires.

4.3. Une gestion flexible à double tranchant : une troisième série de conclusions

Au terme de notre enquête, il apparaît important de mettre en relief qu'en contribuant bien souvent à la surcharge de travail, la valorisation de la flexibilité et de l'autonomie peut souvent poser un réel problème, et ce, même si elle est appréciée tant par les travailleur·euse·s que les équipes de direction, et qu'elle constitue en quelque sorte l'un des socles sur lequel s'appuie le mouvement de l'action communautaire autonome. Ce type de dérives, même si elles sont somme toute assez reconnues par l'ensemble des acteur·trice·s, sont généralement perçues comme une fatalité. Dans ce contexte, le défi des gestionnaires est donc de chercher à trouver un équilibre entre, d'une part, le fait de favoriser l'autonomie des travailleur·euse·s et, d'autre part, de veiller à la mise en place des mécanismes pour éviter la surcharge de travail qui impliquent véritablement les travailleur·euse·s. Voir comme « allant de soi » la rhétorique de la vocation, de « l'appel de la cause » et de la militance, sans que rien ne puisse être réellement fait, ne peut constituer une solution. La récurrence de ce discours illustre les limites de la réflexion des gestionnaires eu égard aux risques de surcharge de travail et montre bien que ce discours (et les pratiques) doivent évoluer.

Quant aux stratégies de gestion fondées sur la diversification des statuts d'emploi afin d'alléger la surcharge de travail de l'équipe permanente, notre enquête démontre bien qu'elle complexifie la réflexion sur les conditions de travail des différents groupes de travailleur·euse·s et qu'elle incite insidieusement à les penser de façons diverses et inégales. Non seulement cette diversification amplifie une dynamique de précarisation déjà présente, mais elle devient un vecteur de la hiérarchisation des conditions de travail en fonction du statut d'emploi au sein même de l'organisme. Plus encore, tout porte à croire qu'elle ne constitue pas toujours une stratégie garante d'efficacité afin de contenir la surcharge de travail des travailleur·euse·s permanent·e·s, objectif qui pousse initialement les gestionnaires à recourir à ce type d'emplois. D'une part, les attentes des gestionnaires à l'endroit de ces emplois sont souvent

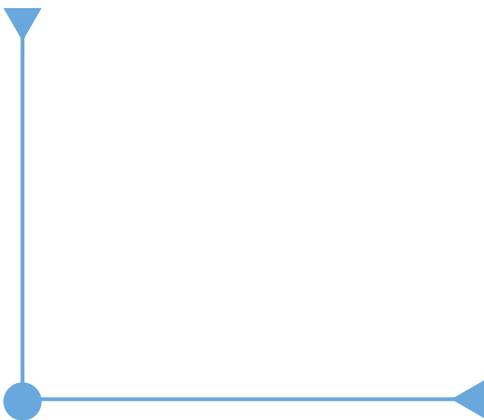


décues par des contraintes liées à l'instabilité et à la courte durée des emplois qui ne permettent pas de créer des conditions propices à mettre fin à la surcharge — structurelle — de l'équipe permanente de travail. D'autre part, le recours à ces emplois non permanents ajoute bien souvent de nouvelles tâches de gestion qui augmentent la charge de travail totale d'un organisme, et tendent plutôt — c'est là un effet pervers — à accroître le risque de surcharge. Notons entre autres les besoins accrus de formation du personnel qui contribuent à augmenter la charge de travail des travailleur·euse·s déjà en place (voir également l'encadré 1). Quant à la stratégie s'appuyant sur le programme d'assurance-emploi afin de répondre aux crises budgétaires, souvent récurrentes, de l'organisme, l'enquête montre que ce type de stratégie, bien que pouvant être efficace en termes d'économie, se fait en partie au détriment des travailleur·euse·s à qui l'on demande d'alterner entre des périodes de travail et de chômage. Plus globalement, et à un niveau plus structurel, on peut également se questionner sur la nature équitable de cette pratique qui fait en sorte que le sous-financement du secteur en vient à être compensé par la « caisse de l'assurance-emploi »³² plutôt que par l'augmentation des budgets destinés à l'action communautaire.

On notera enfin que, par-delà ces considérations, la décision d'embaucher ou non des travailleur·euse·s à statut d'emploi atypique est le plus souvent prise dans l'urgence, de telle façon que tous ses effets et impacts possibles ne sont pas nécessairement réfléchis ou mesurés a priori. Ils font parfois l'objet d'une évaluation a posteriori, mais cet exercice ne semble toutefois pas être une pratique courante. Certes, quelques gestionnaires cherchent à bonifier les conditions de travail des personnes embauchées avec des statuts précaires, mais les quelques exemples que l'on a observés à cet égard font ressortir qu'il ne s'agit alors que de mitiger des effets pourtant largement reconnus comme délétères.

32. Ce type de dynamique peut également être observé dans d'autres milieux, notamment dans le secteur de l'enseignement supérieur où, en raison du sous-financement des universités, des chargé·e·s de cours se retrouvent périodiquement sur le chômage, ce qui fait en sorte que le fonctionnement des universités en vient à reposer sur la caisse de l'assurance-emploi plutôt que sur un financement provenant du ministère de l'Éducation.

Ultimement, et cela nous apparaît insuffisant, les gestionnaires, contraints de « sauver les meubles » et pris dans une logique d'urgence, semblent justifier la pratique sur l'impression que « les personnes [à statut précaire] qui ont été là ont tous été contents » (Benjamin, directeur à Montréal).



CONCLUSION

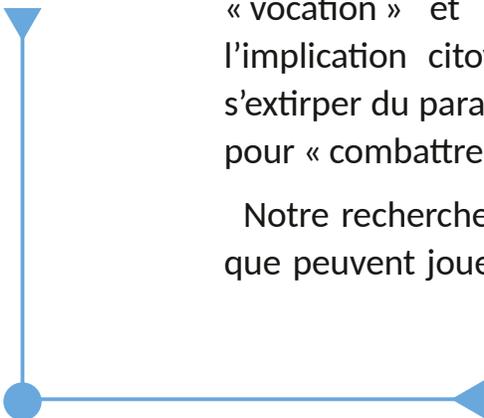
Les résultats de la présente étude ont d'abord permis de confirmer ce qui était déjà observé, de façon intuitive, par les partenaires de la recherche, c'est-à-dire que les conditions de travail dans le mouvement de l'action communautaire autonome sont précaires et qu'il y existe une tension bien réelle entre la nécessité de travailler au bien commun en s'attelant à répondre au mieux à la mission des organismes et la prise en compte des intérêts et besoins des travailleuses et des travailleurs. Paradoxalement, alors que l'action communautaire autonome vise l'amélioration des conditions de vie de la population, plusieurs organismes font des choix qui contribuent à maintenir leurs travailleur·euse·s dans une importante précarité financière. L'ensemble des acteurs·trices rencontré·e·s évoquent de manière récurrente le manque de financement des organismes communautaires pour justifier l'incapacité d'offrir des conditions de travail plus avantageuses. D'ailleurs, les travailleur·euse·s sont également préoccupé·e·s par cette précarité organisationnelle qui, bien souvent, les décourage à réclamer de meilleures conditions de travail, notamment sur le plan salarial. Cette association du mouvement communautaire à des conditions salariales précaires n'est par ailleurs pas étrangère à l'importante place prise par les discours autour de la notion de la "vocation" et semblant marquer au fer rouge les représentations que se font d'eux et d'elles-mêmes les travailleur·euse·s dont l'engagement quasi inconditionnel permet aux organisations communautaires et aux organismes de charité de subsister. Dans ces circonstances, les travailleur·euse·s semblent ainsi bien souvent prendre pour acquis que les conditions salariales dans le mouvement communautaire ne peuvent être comparables à ce qu'ils et elles seraient en mesure d'obtenir dans d'autres secteurs d'emploi et « choisissent » de « faire avec ».

Par-delà la faiblesse de la rémunération, la démarche qualitative nous a par ailleurs permis d'appréhender la précarité sous plusieurs angles, notamment en termes d'instabilité d'emploi, de progression de carrière limitée, d'accès restreint à la formation et de faiblesses des structures de

représentation et de négociation collectives. Cette précarité est par ailleurs exacerbée pour les travailleur·euses non permanent·e·s, de plus en plus présent·e·s dans un réseau marqué par la multiplication des statuts d'emploi (temps partiel, travail temporaire, occasionnel, de remplacement ou en sous-traitance, etc.). En somme, la précarité, sous ses multiples facettes, y caractérise les conditions de travail à telle enseigne que pour la quasi-totalité des personnes rencontrées, leur maintien en emploi dans le mouvement de l'action communautaire autonome repose sur l'existence de ce que nous avons appelé des « arrangements hors travail » qui permettent d'assurer des conditions de vie convenables : habiter chez un membre de la famille ; avoir accès à un loyer modique à travers des coopératives d'habitation ; cumuler les sources de revenus ou avoir accès à des prestations gouvernementales particulières en raison de différentes circonstances ; compter sur un·e conjoint·e avec un revenu plus élevé, etc. Nombre des travailleur·euse·s nous ont par ailleurs confié, souvent du même souffle, de ne pas être en mesure d'inscrire leur trajectoire professionnelle à long terme dans le mouvement communautaire.

Malgré tout, dans une très grande majorité, les travailleur·euse·s œuvrant dans le mouvement de l'action communautaire autonome apprécient leur emploi, que ce soit en raison de l'attachement aux valeurs du mouvement et de ces pratiques ou encore en raison de la souplesse des horaires et de l'autonomie dont ils disposent dans l'exercice de leur métier. Même si ces aspects positifs les amènent à continuer de travailler dans le mouvement communautaire, ils tendent parfois à justifier la surcharge de travail et des conditions de travail délétères, ce qui rend nécessaire la mise en place d'une réflexion plus large sur l'engagement, la « vocation » et la porosité des frontières entre ce qui relève de l'implication citoyenne et ce qui relève du « travail », de manière à s'extirper du paradoxe qui amènent à « perpétuer » la précarité des un·e·s pour « combattre » celle des autres.

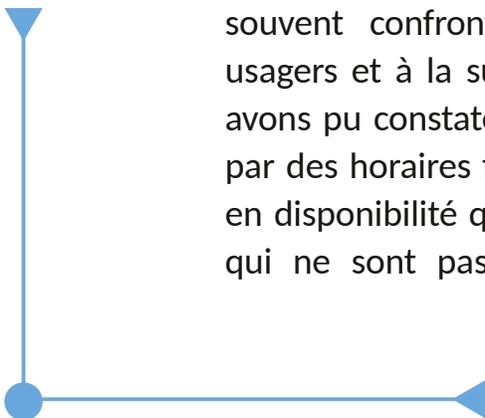
Notre recherche, bien qu'exploratoire, soulève à cet égard l'importance que peuvent jouer les choix et stratégies de gestion mises en place dans



les organismes. Elle montre qu'il est parfois possible, pour les gestionnaires d'organismes, d'améliorer les conditions de travail et de dégager une certaine marge de manœuvre. Que ce soit en modulant les horaires de travail afin d'offrir une plus grande flexibilité, en réduisant les heures de travail de manière à rendre le salaire horaire plus attrayant, en facilitant la conciliation famille-travail-vie personnelle, en impliquant activement les travailleur·euse·s dans les processus de prise de décisions — notamment au sein du conseil d'administration —, en favorisant et valorisant une plus grande autonomie dans l'exercice du travail, ou encore en offrant de meilleurs avantages sociaux, certaines organisations ont ainsi fait preuve de créativité afin d'améliorer les conditions de travail malgré des ressources financières limitées.

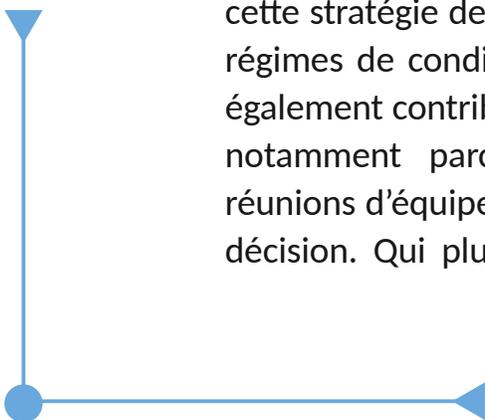
Cela dit, notre recherche atteste par ailleurs de nombreux écueils empêchant l'amélioration pérenne et durable des conditions de travail dans le mouvement de l'ACA. Le premier relève de l'évidence : étant donné l'importance de la sous-rémunération dans le mouvement de l'ACA, il semble quasi-impossible d'améliorer concrètement et réellement les conditions de travail en se soustrayant à une réflexion sur les salaires et la précarité financière qui découlent de ceux-ci, ce qui renvoie, encore une fois, au sous-financement du secteur.

Le second élément mis en lumière par notre étude est la dérive possible autour des notions de flexibilité et d'autonomie. Comme nous avons tenté de le mettre en évidence, bien que grandement appréciées par la majorité des répondant·e·s de notre enquête, la valorisation de la flexibilité et l'autonomie peuvent conduire à la surcharge de travail. Bien souvent, ces pratiques font reposer, sur les employé·e·s, la mise en place de balises permettant d'établir leur limite dans un contexte où ils et elles sont souvent confronté·e·s, simultanément, à l'urgence des besoins des usagers et à la surcharge de travail de leurs collègues. En somme, nous avons pu constater qu'il s'agit-là d'un terrain glissant pouvant se traduire par des horaires flexibilisés à outrance, avec pour conséquence une mise en disponibilité quasi totale et une intensification des rythmes de travail, qui ne sont pas sans poser des risques accrus pouvant notamment



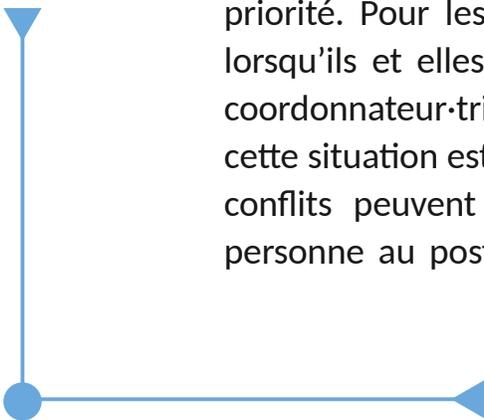
conduire à fragiliser la santé mentale des travailleur·euse·s et à des épisodes d'épuisement professionnel. À cet égard, l'enquête montre l'importance d'établir, de concert avec les travailleur·euse·s, des modalités claires encadrant le cumul et la reprise d'heures de travail (tout comme le cumul de tâches), afin de maintenir un certain équilibre et contrecarrer, un tant soit peu, les risques entourant la surcharge de travail. Ceci étant dit, d'après les témoignages recueillis, un trop grand encadrement, voir le « micro-management » des horaires et de la reprise de temps sans concertation est une pratique qui est source de frustration pour plusieurs. Ultimement, ce qui semble primordial pour les travailleur·euse·s interrogé·e·s, c'est que derrière les discours sur l'autonomie et la flexibilisation promus dans le mouvement de l'ACA, se trouvent des pratiques concrètes, ancrées dans le quotidien du travail, qui les garantissent réellement, et ce, non seulement pour répondre aux besoins de l'organisme ou des participant·e·s, mais également pour assurer le bien-être des travailleur·euse·s.

Le troisième écueil mis en évidence dans le cadre de la recherche a trait au recrutement et à l'embauche de travailleur·euse·s à statut précaire. Calquée sur des pratiques managériales issues du secteur privé — mais également très prisées dans le secteur public dans la foulée du passage à la « nouvelle gestion publique » faisant la part belle aux techniques de rationalisation de la main-d'œuvre —, cette pratique en vient à créer plusieurs catégories de travailleur·euse·s au sein même du mouvement de l'action communautaire autonome. Parfois justifié par le fait que cette pratique permet de délester l'équipe permanente de certaines tâches jugées périphériques de manière à réduire la surcharge de travail, parfois mise en place sans qu'on se pose trop de questions sur ces implications, cette stratégie de gestion contribue non seulement à la création de divers régimes de conditions de travail au sein des organismes, mais elle peut également contribuer à forger des divisions au sein des équipes de travail, notamment parce les travailleur·euse·s sont souvent exclu·e·s des réunions d'équipe et, plus largement, des processus collectifs de prises de décision. Qui plus est, eu égard à l'objectif de réduire la surcharge de



travail, cette façon de faire s'avère bien souvent contre-productive dans la mesure où du temps et des ressources conséquentes doivent être consacrés à la formation et à l'intégration de ces travailleur·euse·s, et ce, bien souvent dans une perspective à court terme faisant en sorte que tout sera à recommencer quelques mois plus tard. Dans le même esprit, le recours à des stagiaires (peu ou pas rémunérés) et à des employé·e·s temporaires (embauché·e·s au salaire minimum à travers des programmes d'insertion d'Emploi-Québec ou à travers Emploi-Été Canada) s'inscrit bien souvent dans une temporalité courte visant à appuyer l'équipe permanente sans que des balises assurant une réelle velléité de formation et d'intégration de travailleur·euse·s marginalisé·e·s soient systématiquement mises en place.

Quatrièmement, selon les témoignages des travailleur·euse·s et des personnes en poste de direction ou de coordination (puisque nous n'avons pas été en mesure d'interroger directement les membres des conseils d'administration), on constate que ces derniers, formés de bénévoles, se préoccupent avant tout de la mission des organismes communautaires et ne démontrent que marginalement et conjoncturellement (lors de période de crise par exemple) de l'intérêt pour les enjeux entourant les conditions de travail. Dans ce contexte, non seulement les personnes occupant le poste de direction et/ou de coordination se retrouvent bien souvent isolées afin de trouver des moyens pour rendre les conditions de travail acceptables malgré un budget limité, mais elles doivent « prendre sur elles » la tâche de mobiliser les CA sur ces enjeux. Les discussions sur les conditions de travail sont donc largement tributaires des personnes au poste de coordination/direction et du fait que celui-ci ou celle-ci estime important, ou pas, de faire de l'amélioration des conditions de travail une priorité. Pour les travailleur·euse·s, cette situation peut être acceptable lorsqu'ils et elles se sentent bien représenté·e·s et défendu·e·s par leur coordonnateur·trice/directeur·trice, mais il n'en demeure pas moins que cette situation est particulièrement fragile, notamment dans les cas où des conflits peuvent naître entre un ou des membres de l'équipe et la personne au poste de coordination/direction. Ceci est d'autant plus vrai



que nous avons remarqué que même lorsqu'il existe, au sein des CA, un siège pour une personne représentant ou issue de l'équipe de travail, cette personne se fait généralement explicitement demander « d'enlever » son chapeau de travailleurs·euse·s — et/ou est exclue des discussions — lorsque les enjeux portant sur les conditions de travail sont abordés.

En terminant, il nous paraît essentiel de souligner que notre enquête réitère la nécessité, pour les organismes communautaires, les travailleur·euse·s et les regroupements, de poursuivre la réflexion sur les conditions de travail dans le mouvement de l'action communautaire autonome. Ceci est particulièrement vrai dans le contexte actuel où le gouvernement québécois s'est engagé à rehausser le financement étatique de certains secteurs de l'action communautaire. L'occasion est donc bonne de se demander s'il n'était pas nécessaire de consacrer une part conséquente de ces sommes afin d'offrir de meilleures conditions de travail, que ce soit en termes de salaires décents, d'avantages sociaux ou de mesures pour faciliter la conciliation famille-travail-vie personnelle³³. Pour que les travailleuses et travailleurs puissent aussi participer pleinement à cette discussion, il nous paraît essentiel par ailleurs d'instituer ou de consolider des espaces démocratiques permettant d'aborder de front ces questions.

33. L'amélioration des conditions de travail dans le mouvement de l'action communautaire autonome permettrait par ailleurs, et ce n'est pas un aspect négligeable tant pour les travailleur·euse·s que les gestionnaires, de contrer les problèmes de recrutement et de favoriser la rétention du personnel.

BIBLIOGRAPHIE

Almeida, Jade, et Marlihan Lopez. 2019. « Parcours des femmes noires dans le milieu féministe institutionnel québécois ». Présentation à l'Université d'été de Trajetvi sur la violence conjugale et la violence faite aux femmes., Montréal, août. En ligne : <https://www.facebook.com/watch/?v=2628428057219367>.

Aubry, François, Stéphanie Didier, et Lise Gervais. 2005. « Pour que travailler dans le communautaire ne rime plus avec misère ». En ligne : http://www.relais-femmes.qc.ca/index.php?option=com_k2&view=item&id=272:pour-que-travailler-dans-le-communautaire-ne-rime-plus-avec-mis%C3%A8re&Itemid=629.

Coalition des tables régionales d'organismes communautaires (CTROC). 2015. « Bilan des rencontres régionales des États généraux du mouvement communautaire autonome. Synthèse des propositions, orientations et piste d'action. » Document non publié.

Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'économie sociale et de l'action communautaire (CSMO-ESAC). 2015. « Enquête nationale 2015 - Panorama du secteur et de sa main-d'œuvre | CSMO-ÉSAC ». En ligne : <https://www.csmoesac.qc.ca/outils-et-publications/les-reperes-en-economie-sociale-et-en-action-communautaire-edition-2015-1>.

— — —. 2019. « Les Repères en économie sociale et en action. Panorama du secteur et de sa main-d'œuvre ». En ligne: <https://www.csmoesac.qc.ca/outils-et-publications/les-reperes-en-economie-sociale-et-en-action-communautaire-edition-2018>

Desbiens, Anthony et Martine Faucher Farley. 2017. « Note sociopolitique no. 8 : Retour sur l'Atelier de réflexion sur la lutte pour le 15 \$ ». GIREPS. En ligne : <http://www.gireps.org/publications/note-sociopolitique-8-sur-latelier-de-reflexion-sur-la-lutte-pour-le-15/>.

Engagez-vous pour le communautaire. s. d. « Les revendications ». Consulté le 9 juin 2020. En ligne : <http://engagezvousaca.org/accueil/les-revendications/>.

Fauvel, Mylène, et Yanick Noiseux. 2020. « Le mouvement communautaire autonome et les conditions de travail : Entre précarité et contrôle des temps de

travail ». Dans *Le travail à l'épreuve des nouvelles temporalités*. Sous la direction de Diane-Gabrielle Tremblay et Sid Ahmed Soussi, 1^{re} éd., 53-80. Presses de l'Université du Québec. <https://doi.org/10.2307/j.ctvnb7m9z.6>.

Gouvernement du Québec. 2001. « L'action communautaire : une contribution essentielle à l'exercice de la citoyenneté et du développement social au Québec ». Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale. En ligne : https://www.mess.gouv.qc.ca/telecharger.asp?fichier=/publications/pdf/SACA_politique.pdf

Gouvernement du Québec, 2004. « Cadre de référence en matière d'action communautaire ». Secrétariat à l'action communautaire autonome du Québec. Ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille. En ligne : <https://www.mess.gouv.qc.ca/sacais/action-communautaire/cadre-reference.asp>

Gouvernement du Québec. 2014. « Rapport annuel de gestion 2013-2014 ». Revenu Québec. En ligne : [https://www.revenuquebec.ca/documents/fr/publications/adm/ADM-500\(2014-12\).pdf](https://www.revenuquebec.ca/documents/fr/publications/adm/ADM-500(2014-12).pdf)

Gouvernement du Québec. 2020. « État de situation du soutien financier gouvernemental en action communautaire 2018-2019 ». Secrétariat à l'action communautaire autonome et aux initiatives sociales. En ligne : https://www.mtess.gouv.qc.ca/publications/pdf/SACAIS_Etat_de_situation_2018_2019.pdf

Hurteau, Philippe, Minh Nguyen. 2016. « Les conditions d'un salaire viable au Québec en 2016 ? » Montréal : IRIS.

Institut de la statistique du Québec (ISQ). 2020. « Rémunération horaire moyenne des employés, résultats selon le sexe pour diverses caractéristiques de la main-d'œuvre de l'emploi et du milieu de travail, Québec, Ontario et Canada ». En ligne : http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/travail-remuneration/remuneration-horaire-hebdomadaire/remuneration_horaire.html (Consulté le 13 juin 2020).

Métivier, Céline. 2017. « L'autonomie : un principe au cœur de l'identité du mouvement d'action communautaire autonome ». *Nouvelles pratiques sociales* 29 (1-2) : 184-92. <https://doi.org/10.7202/1043400ar>.

———. 2018. « À bout de souffle : l'action communautaire en 2018 ». *Nouveaux Cahiers du socialisme*, No. 20 : 23-30.

Noiseux, Yanick. 2014. *Transformations des marchés du travail et innovations syndicales au Québec*. PUQ.

Pierre, Alexandra. 2019. « Lutte antiraciste et mouvement communautaire ». *Dans 11 brefs essais contre le racisme : Pour une lutte systémique*, Éditions Somme toute. Montréal : 75-88

Réseau québécois de l'action communautaire autonome (RQ-ACA). 2016. « Les organismes communautaires autonomes : entre engagement et épuisement, Rapport en suivi de la Commission populaire pour l'action communautaire autonome ». En ligne: https://mobilisationaca.files.wordpress.com/2016/10/rq-aca-rapportcommissionpopulaire-oct2016-pour_impression.pdf (Consulté le 13 juin 2020).

Standing, Guy. 2011. *The precariat : the new dangerous class*. London : Bloomsbury Academic, 198 pages.