



Département de sociologie

Laboratoire de recherche

## **Perceptions des conditions de travail dans les organismes communautaires de la région 03**

Rapport final présenté au Regroupement d'organismes communautaires de la région 03 (ROC 03)



Par

Annie Marois, Maxime Murray et Marilyne Théberge

Sous la direction de Madame Marie-Hélène Deshaies et de Monsieur Louis-Simon Corriveau

Et sous la supervision de Madame Andrée-Anne Boucher

Mai 2016

## Remerciements

Nous tenons à remercier toutes les directrices/coordonnatrices d'organismes communautaires d'avoir raconté leurs points de vue quant à leurs conditions de travail, sans quoi, cette recherche n'aurait pas été possible.

Nous remercions également le ROC 03, et plus particulièrement, Mme Valérie Lapierre, de nous avoir donné l'opportunité de relever un tel défi ainsi que pour son soutien tout au long de notre démarche.

Nous voulons également remercier Mme Marie-Pierre Bourdages-Sylvain et Mme Andrée Fortin pour leurs connaissances et leur aide apportées dans la compréhension de la sociologie du travail et du milieu communautaire.

Un immense merci à Marie-Hélène Deshaies, Louis-Simon Corriveau et Andrée-Anne Boucher pour les nombreuses relectures, leurs corrections, leurs suggestions, leur dévouement ainsi que les nombreux encouragements tout au long de notre parcours. Cette étude n'aurait jamais vu le jour si cela n'avait été de vous, et sachez que vous avez toute notre reconnaissance, notre respect ainsi que notre gratitude.

Merci à nos collègues du laboratoire de recherche pour la solidarité, leur compassion et l'entraide immense tout au cours de l'année.

Un merci à nos familles et nos proches pour leur soutien et leurs encouragements tout au long de cette aventure.

Encore une fois, merci!

*Annie Marois*

*Maxime Murray*

*Marilyne Thériberge*

## Résumé

Constatant que les organismes communautaires de la région 03 sont confrontés à d'importants problèmes de recrutement et de roulement de personnel, le ROC 03 souhaitait en connaître davantage sur les conditions de travail offertes. L'étude réalisée vise à documenter les perceptions des dirigeantes des organismes communautaires membres du ROC 03 à l'égard des conditions de travail offertes aux employées, des améliorations souhaitées et des obstacles rencontrés. Les 16 entrevues dirigées auprès de directrices et coordonnatrices d'organismes membres du ROC 03 ont révélé que le niveau de codification des conditions de travail, les modalités de négociation et la souplesse de leur application varient selon les champs d'intervention des organismes. Présente chez tous les organismes, la polyvalence est parfois souhaitée et encouragée (polyvalence négociée), mais elle est parfois rendue nécessaire par manque de personnel (polyvalence imposée). L'insuffisance de financement a des conséquences sur le processus de sélection et d'embauche du personnel. Il structure également le fonctionnement des organismes et les oblige souvent à faire un choix difficile entre offrir de moins bonnes conditions de travail ou limiter les services offerts à la population.

## Faits saillants

- Le ROC 03 est un organisme rassemblant près de 200 organismes communautaires de la Capitale-Nationale, de la région de Charlevoix et de la MRC de Portneuf. Le regroupement observe que les organismes sont confrontés à des difficultés relatives au recrutement et à la rétention du personnel, provoquant des dépenses supplémentaires, des pertes d'expertises et des difficultés à établir des liens de confiance avec la clientèle des organismes. Selon lui, les mauvaises conditions de travail offertes dans les organismes pourraient être à l'origine de ces problèmes.
- À la suite de ces constats, nous nous sommes intéressés aux perceptions de 16 directrices et coordonnatrices d'organismes communautaires membres du ROC 03, perceptions que nous avons recueillies à l'aide d'entrevues semi-dirigées. Ces informatrices ont été choisies principalement en fonction des quatre champs d'intervention des organismes communautaires désignés par le ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) : milieu de vie et soutien dans la communauté, aide et entraide, hébergement temporaire et sensibilisation, promotion et défenses des droits.
- Toutes les informatrices rencontrées ont affirmé être confrontées à plusieurs problèmes relatifs aux conditions de travail actuelles et qu'elles n'étaient pas satisfaites de celles-ci. La plupart disent vouloir les améliorer, notamment offrir des salaires plus élevés, plus d'avantages sociaux et réduire la charge de travail.
- Le principal obstacle mentionné quant à l'amélioration des conditions de travail est le manque de financement qui non seulement freine les tentatives d'amélioration des conditions de travail, mais structure également le fonctionnement de l'organisme selon ses priorités, soit les conditions de travail ou les services offerts

- La composition du conseil d'administration influence les conditions de travail, dépendamment du point de vue des différents membres, de leurs contacts et de leurs liens avec l'organisme. Ils peuvent voter les conditions de travail des organismes selon ce qu'ils considèrent adéquat.
- Nous avons remarqué que la souplesse d'application de la codification des politiques des conditions de travail est une particularité des organismes communautaires.
- Les modalités de négociations collectives sont majoritairement utilisées chez les organismes d'hébergement temporaire et d'aide et entraide.
- Le financement et les mauvaises conditions de travail ont des répercussions sur la sélection du personnel, la hiérarchie et la division du travail.
- Nous avons remarqué que la polyvalence était présente chez tous les organismes-répondants, elle est parfois perçue comme étant imposée (négative) ou négociée (positive).

# Table des matières

Remerciements.....	II
Résumé.....	III
Faits saillants.....	IV
Introduction.....	1
Chapitre 1 : L'action communautaire, définition, critères et financement .....	5
1.1 Définition et principes de l'action communautaire.....	5
1.2 Action communautaire et rapport à l'État.....	7
1.3 Financement de l'action communautaire .....	8
Chapitre 2 : Développement et diversité des organismes communautaires québécois.....	10
2.1 Les quatre traditions des organismes communautaires québécois.....	10
2.2 Typologie des champs d'intervention des organismes .....	13
Chapitre 3 : Les transformations du travail et de l'emploi au Québec .....	16
3.1 Le nouveau modèle du travail et l'adhésion des Québécois .....	16
3.1.1 Le nouveau modèle du travail.....	16
3.1.2 Les conséquences de ce nouveau modèle au Québec .....	17
3.2 Les transformations du travail dans le milieu communautaire .....	19
3.2.1 La professionnalisation du milieu communautaire .....	20
3.2.2 Signification du travail dans le milieu communautaire .....	22
Chapitre 4 : La relation employée/employeur dans les organismes communautaires .....	24
4.1 Dimension institutionnelle .....	25
4.1.1 Caractéristiques socio-démographiques de la main-d'œuvre des organismes. ....	25
4.1.2 Insertion des employés dans les instances décisionnelles.....	26
4.1.3 Les conditions de travail dans le communautaire .....	28
4.2 Dimension organisationnelle .....	30
4.2.1 La coordination et la direction dans l'organisme.....	30

4.2.2 Les régimes d'emploi.....	31
4.2.3 L'organisation du travail.....	33
4.3 Modèles d'entreprise.....	35
4.3.1 Le modèle californien .....	37
4.3.2 Le modèle de démocratie salariale ou partenariat.....	38
Chapitre 5 : Question de recherche et méthodologie .....	40
5.1 Questions de recherche, objectifs et hypothèses.....	40
5.2 Méthodologie .....	42
5.2.1 Choix de méthodes.....	42
5.2.2 Guide d'entrevue.....	43
5.2.3 Questionnaire .....	43
5.2.4 Pré-test .....	44
5.2.5 Échantillon et recrutement .....	44
5.2.6 Analyse des données collectées .....	47
5.2.7 Pré-enquête .....	47
5.2.8 Limites et difficultés .....	48
Chapitre 6 : Description des organismes-répondants et des informatrices .....	49
6.1 Description des organismes-répondants .....	49
6.1.1 Les quatre types d'organismes-répondants.....	52
6.1.1.1 Organismes milieu de vie et soutien dans la communauté .....	52
6.1.1.2 Organismes d'hébergement temporaire .....	53
6.1.1.3 Organismes d'aide et entraide.....	53
6.1.1.4 Organismes de sensibilisation, de promotion et de défense des droits .....	54
6.2 Portait général des informatrices .....	56
Chapitre 7 : Perceptions des informatrices par rapport à leurs conditions de travail .....	59
7.1 Perceptions à l'égard des conditions de travail actuelles.....	59

7.1.1 Le salaire .....	59
7.1.2 Les avantages sociaux.....	61
7.1.3 (Sur)charge de travail.....	62
7.1.4 Satisfaction à l'égard des conditions de travail.....	64
7.2 Perceptions à l'égard des conditions de travail souhaitées .....	64
7.2.1 Salaire .....	65
7.2.2 Le personnel et le nombre d'employées .....	67
7.2.3 Horaire de travail .....	68
7.2.4 Avantages sociaux .....	68
7.3 Contraintes à l'amélioration des conditions de travail.....	71
Chapitre 8 : Variations du rapport salarial.....	75
8.1 Dimension institutionnelle .....	75
8.1.1 Administration des organismes et rapports aux employées.....	75
8.1.2 Institutionnalisation, négociation et souplesse des politiques salariales et des avantages sociaux.....	85
8.2 Dimension organisationnelle .....	100
8.2.1 La sélection des employées.....	101
8.2.2 La hiérarchie et la division du travail .....	107
8.2.2 Division du travail.....	110
8.3 Les modèles d'entreprises.....	113
8.3.1 Modèle californien.....	114
8.3.1.1 Modèle de démocratie salarial ou partenariat .....	115
Chapitre 9 : Retour sur les hypothèses de recherche .....	118
Conclusion .....	121
Bibliographie.....	123
Annexe I. Guide d'entrevue.....	126
Annexe II. Schéma d'opérationnalisation.....	133

Annexe III. Questionnaire.....	136
Annexe IV. Avis d'information .....	141
Annexe V. Lettre de sollicitation .....	142
Annexe VI. Formulation de consentement .....	143
Annexe VII. Plan d'analyse .....	148

## Introduction

Les organismes communautaires répondent aux besoins des populations en proposant des services alternatifs au réseau public, plus particulièrement en répondant collectivement à ces besoins et aux spécificités des quartiers. De plus, ils défendent les droits des personnes victimes de discrimination, comme les femmes ou les homosexuels. Ce travail de proximité avec les communautés nécessite une reconnaissance des instances gouvernementales et de la population. Plusieurs regroupements se sont formés un peu partout au Québec avec pour objectif de soutenir les organismes communautaires dans la réalisation de leur mission.

Fondé en 1994, le Regroupement des organismes communautaires de la région 03 (ROC 03) rassemble environ 200 organismes communautaires de la Capitale-Nationale, de la région de Charlevoix et de la MRC de Portneuf. La plupart de ces organismes œuvrent dans l'un des 35 domaines de la santé et des services sociaux répertoriés par le ministère de la Santé et des Services sociaux : les soins à domicile, la santé mentale, la dépendance, la violence, la déficience intellectuelle ou physique, les jeunes en difficultés, et plusieurs autres.

Le ROC 03 poursuit plusieurs objectifs différents. D'abord, il regroupe les organismes et les groupes communautaires autonomes et bénévoles, afin de défendre et promouvoir le développement et les intérêts de ces groupes et des populations qu'ils rejoignent. Il vise également à favoriser la collaboration, l'échange, la concertation entre ses membres ainsi que le développement d'une analyse sociale, politique, économique et solidaire. De plus, le ROC 03 représente ses membres auprès de la population et des instances gouvernementales. Il encourage et soutient aussi la mobilisation, l'organisation, le développement et la consolidation du mouvement communautaire autonome, populaire et bénévole de la région 03 et appuie les initiatives en ce sens. Enfin, il vise à faire connaître la nécessité de soutenir l'intervention communautaire autonome.

Selon les observations effectuées par le ROC 03, le milieu communautaire de la région 03 est confronté à des difficultés de recrutement et de roulement du personnel.

Cette situation occasionne plusieurs problèmes aux organisations, dont des coûts supplémentaires, des pertes d'expertise et des difficultés dans l'établissement de liens de confiance avec les personnes qui fréquentent les organismes. Selon le ROC 03, la qualité des conditions de travail pourrait être en cause. Afin de donner un meilleur soutien aux organismes et de les aider à améliorer les conditions de travail offertes, le ROC 03 désire mieux connaître les difficultés auxquelles sont confrontés ses organismes communautaires membres en rapport avec les conditions de travail des employées<sup>1</sup>.

Bien qu'il invoque principalement l'insuffisance de financement pour expliquer les conditions de travail déficientes offertes aux employées, le ROC 03 perçoit un malaise chez quelques organismes à mettre en place certaines mesures susceptibles d'améliorer les conditions de travail. Il se demande également si les valeurs et croyances des organismes pourraient expliquer ce malaise.

Dans le cadre de cette recherche, nous nous intéressons plus particulièrement aux perceptions des dirigeantes à propos des conditions de travail offertes aux employées, de celles qu'elles aimeraient mettre en place et des obstacles rencontrés dans l'amélioration des conditions de travail.

Ce rapport est composé de neuf chapitres. Le premier chapitre débute avec une présentation de la définition de l'action communautaire et de ses principes, un concept clef à la compréhension de notre étude. Ensuite, nous nous intéressons à l'évolution du rapport entre l'État et le milieu communautaire. Nous terminons ce chapitre en nous intéressant aux types de financement dont bénéficient les organismes communautaires.

Le deuxième chapitre explique les contextes historiques et sociaux dans lesquels ont émergé et se sont développés les organismes communautaires des années 1960 aux années 1990 à partir d'une description des quatre traditions de l'action communautaire.

---

<sup>1</sup> Nous mettrons au féminin tous les termes qui désignent les employées des organismes communautaires, car la majorité de ceux-ci sont des femmes.

Le chapitre se poursuit avec une présentation des champs d'intervention selon la typologie utilisée par le ROC 03 pour répertorier ses organismes communautaires membres.

Le troisième chapitre aborde les transformations du marché du travail et de l'emploi au Québec, les nouveaux critères de recrutement des employeurs ainsi que les phénomènes de surqualification et d'intensification du travail. Dans ce contexte, les transformations du travail et de l'emploi dans le milieu communautaire comportent des spécificités ; à ce titre, nous nous attardons plus particulièrement à la composition de la main-d'œuvre et au phénomène de la professionnalisation.

Dans le quatrième chapitre, nous expliquons le concept de rapport salarial qui illustre la relation entre les dirigeantes et les employées. Le rapport salarial comporte deux dimensions fondamentales. La dimension institutionnelle réfère au système politique des organisations, telles que la composition des conseils d'administration et les conditions de travail. La dimension organisationnelle est, quant à elle, reliée aux moyens mis en place par l'organisme pour atteindre ses objectifs (sa mission), dont notamment l'organisation du travail et les régimes d'emploi. Les modèles d'entreprise de Bélanger et Lévesque sont mobilisés afin de permettre une analyse approfondie des dimensions institutionnelle et organisationnelle des organismes communautaires.

Le cinquième chapitre présente la question de recherche, les objectifs et hypothèses, ainsi que la méthodologie retenue, soit tout le processus nécessaire à la cueillette de données. Y sont présentés en détails le choix de méthodes, la pré-enquête, le guide d'entrevue, le questionnaire, le pré-test, l'échantillon et le recrutement, l'analyse des données et les limites et difficultés rencontrées.

Le sixième chapitre présente les résultats de notre collecte de données auprès d'organismes communautaires membres du ROC 03. On y retrouve la description du profil des organismes-répondants et des informatrices qui ont participé à la recherche en les distinguant selon leur champ d'intervention.

Dans le septième chapitre, nous présentons les perceptions des informatrices quant aux conditions de travail rencontrées et souhaitées, notamment par rapport à leur salaire, leurs avantages sociaux et leur charge de travail.

Le huitième chapitre aborde les variations du rapport salarial dans ses dimensions institutionnelle et organisationnelle. La dimension institutionnelle aborde l'administration des organismes et les rapports aux employées ainsi que le niveau de codification des conditions de travail, les modalités de négociation utilisées par les employées et la souplesse d'application de la codification. La dimension organisationnelle s'attarde sur la sélection du personnel, la hiérarchie et la division du travail au sein des organismes communautaires. Le chapitre se conclue avec l'analyse des modèles d'entreprise de Bélanger et Lévesque.

Le dernier chapitre vise à répondre plus globalement à notre question de recherche et à faire un retour sur les hypothèses formulées initialement ainsi que sur les principaux résultats et constats provenant de notre analyse.

# Chapitre 1 : L'action communautaire, définition, critères et financement

En 2001, à la suite du travail de mobilisation effectué par les organismes communautaires québécois depuis bon nombre d'années, mobilisation ayant pour but d'améliorer leur financement et de reconnaître leur identité, le gouvernement du Québec adopte une politique de reconnaissance et de soutien de l'action communautaire ainsi qu'un cadre de référence en matière d'action communautaire. Ces politiques visent à définir l'action communautaire et ses principes fondamentaux en plus d'offrir des balises quant aux trois grands types de soutien financiers offerts par l'État aux organismes communautaires. Le présent chapitre définit l'action communautaire et ses principes, puis les rapports à l'État ainsi que l'explication des trois principaux types de financement auxquels les organismes ont accès.

## 1.1 Définition et principes de l'action communautaire

Selon le ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille, l'action communautaire « est une action collective fondée sur des valeurs de solidarité, de démocratie, d'équité et d'autonomie » (Secrétariat à l'action communautaire autonome du Québec, 2004, p. 6). Les organismes l'appliquent à travers leurs actions et missions qui tentent d'améliorer les relations, les conditions de vie et le « développement des potentiels individuels et des collectifs » (SACA<sup>2</sup>, 2004, p. 6). Les problèmes sont résolus par les citoyens qui les vivent, à travers des modes d'interventions innovatrices et une organisation du travail qui favorise « une vie associative axée sur la participation citoyenne et la délibération » (SACA, 2004, p. 6).

---

<sup>2</sup> Le SACA est un acronyme pour désigner le Secrétariat à l'action communautaire autonome du Québec. Il est utilisé pour simplifier la lecture.

Les organismes communautaires doivent répondre à quatre critères pour pouvoir être reconnus auprès du gouvernement. En premier lieu, un organisme doit être à but non lucratif (OBNL). Cela signifie qu'il est incorporé selon la loi des compagnies du Québec ou la loi sur les corporations canadiennes (SACA, 2004).

Ensuite, les organismes communautaires doivent être enracinés dans une communauté particulière, car il est nécessaire de créer une relation entre la population du milieu et les travailleurs de l'organisme. Cet objectif permet d'offrir à la communauté des services, des expertises particulières et des implications militantes pour l'amélioration des conditions sociales (SACA, 2004).

Les organismes communautaires doivent aussi entretenir une vie associative et démocratique. Ce critère se traduit notamment l'élection d'un conseil d'administration, la tenue d'assemblées annuelles, le respect des règlements généraux ainsi que par un ensemble d'activités visant la participation des membres et usagers des organisations. Cette démocratie repose sur la valeur principale promulguée par les organismes, soit l'égalité entre humains (SACA, 2004).

Finalement, les organismes communautaires se doivent d'être libres de déterminer leurs missions, leurs approches, leurs pratiques et leurs orientations. Ce point est fondamental, car il permet la liberté de pratique aux organismes. En effet, il indique qu'aucune autorité gouvernementale ou entreprise privée ne peut intervenir et limiter les actions des organismes. L'organisme communautaire peut également créer ses propres normes ou règles de conduite (SACA, 2004).

Les organismes communautaires autonomes, en plus de répondre aux critères ci-haut, doivent aussi répondre aux quatre autres critères suivants pour pouvoir être considérés comme autonomes. Un organisme communautaire autonome doit, soit avoir été constitué par l'initiative des gens de la communauté, soit être né d'un mouvement citoyen visant à résoudre des problèmes liés à un secteur en particulier. Sa création ne doit pas provenir de l'État, bien que ce dernier puisse en partie en assurer le financement (SACA, 2004).

Les organismes communautaires autonomes favorisent la participation citoyenne, car ils ont été créés par les individus pour répondre à leurs besoins. C'est pourquoi ils doivent

avoir une mission qui favorise la transformation sociale en incitant les gens à se prendre en main afin d'améliorer leurs conditions de vie. Par exemple, un organisme encadrera une personne victime d'une situation inégalitaire durant un processus judiciaire pour qu'elle puisse défendre ses droits (SACA, 2004).

Les organismes communautaires doivent aussi faire preuve de pratiques citoyennes et d'une approche globale des problèmes. L'approche globale propose une vision d'ensemble des actions posées. Elle repose sur une sensibilisation de la communauté aux problèmes vécus et la mobilisation des individus concernés. Elle vise le respect du rythme de réhabilitation des personnes bénéficiant des soins et leur valorisation. Les organismes communautaires travaillent également en collaboration avec les autres organismes pour développer cette approche globale (SACA, 2004).

Finalement, le dernier critère nécessaire au statut d'organisme communautaire autonome est d'être dirigé par un conseil d'administration (CA) indépendant du réseau public. Les organismes communautaires autonomes doivent maintenir une distance avec les instances publiques. Il est question ici de conserver une neutralité et une autonomie pour éviter les conflits d'intérêts (SACA, 2004).

## 1.2 Action communautaire et rapport à l'État

Les organismes se définissent aujourd'hui dans un rapport à l'État, rapport qui est maintenant financièrement nécessaire, mais aussi grandement conflictuel. On peut en voir l'évolution à travers les décennies.

Au Québec, à la suite de la Révolution tranquille de 1960, la structure étatique se développe dans le but notamment de réduire les inégalités sociales et régionales. Peinant à répondre aux besoins de certains groupes sociaux, plusieurs mouvements sociaux émergent et s'organisent indépendamment de l'État, sous forme d'organismes communautaires (Bouchard, 2005, p. 15-16). Dans les années 1960 et 1970, les organismes communautaires se développent ainsi en parallèle de l'État puisque celui-ci leur accorde peu d'intérêt (Depelteau, 2013, p.12). Ce n'est que vers la fin des années 1980 que l'on remarque des tentatives de rapprochement entre le milieu

communautaire et le gouvernement qui cherche alors à démocratiser davantage les services offerts à la population, décident d'attribuer des subventions « ponctuelles » afin de soutenir l'offre de service provenant des organismes communautaires. Les mécanismes de financement sont toutefois encore peu formalisés à cette époque (Depelteau, 2013, p. 12-13).

Au cours des années 1990, les rapports entre l'État et les organismes deviennent plus formalisés. Ces budgets amènent l'État à considérer les organismes communautaires comme fournisseurs de services complémentaires à ceux déjà offerts (Depelteau, 2013, p.21). Pendant les dernières années au Québec, le milieu communautaire a subi d'importantes mutations qui démontrent une certaine « logique paradoxale ». Alors que l'État se fie de plus en plus sur les organismes pour répondre aux besoins de la population, il cherche à créer un cadre légal qui vient contraindre les organismes et leur financement et par le fait même, les services nécessaires aux individus. Les organismes vont donc chercher à contester ces mesures (Depelteau, 2013, p. 22). Le rapport à l'État, aujourd'hui assez conflictuel, permet ainsi de comprendre le contexte dans lequel s'inscrivent les demandes de financements de la part des organismes communautaires.

### 1.3 Financement de l'action communautaire

Le financement octroyé aux organismes communautaires se divise en trois principaux types : le financement de la mission globale, le financement par entente de service et le financement par projet (Jetté, 2008, p. 325).

Le financement de la mission globale, ou de base, est un mode de subvention stable provenant principalement du Programme de soutien aux organismes communautaires (PSOC). Ce programme a été créé en 1973 par le gouvernement pour chapeauter les relations entre le secteur tertiaire et le secteur public (Jetté, 2008, p. 3). Le financement par mission permet aux organismes de payer leur fais de fonctionnement de base pour atteindre leurs objectifs, c'est-à-dire, notamment, de payer des employées, des locaux et de l'équipement (Jetté, 2008, p. 325).

Le financement par entente de service permet aux organismes d'obtenir des subventions en échange d'un service spécifique offert à une population cible. Ce service peut se retrouver tant dans les actions quotidiennes de l'organisme, que dans ses activités non régulières. Par exemple, les organismes d'hébergement obtiennent ce type de financement grâce au maintien de leurs services d'hébergement. Le financement peut être ou ne pas être récurrent, mais il est toujours conditionnel aux services offerts (Jetté, 2008, p. 325).

Le financement par projet est offert aux organismes pour des activités et des actions ponctuelles. Par exemple, on peut penser à une journée de sensibilisation sur la consommation de drogues dans une école. Cette activité aura besoin de fonds pour louer la salle, les kiosques ou pour l'accueil d'invités spéciaux. Cependant, les subventions ne sont pas récurrentes même si l'activité se déroule annuellement (Jetté, 2008, p. 325).

Ces informations permettent une meilleure compréhension des notions abordées dans les chapitres suivants, notamment au chapitre deux qui présente, entre autres, le contexte historique de la formation et de la diversité des organismes communautaires québécois.

## Chapitre 2 : Développement et diversité des organismes communautaires québécois

Afin de répondre aux questionnements soulevés par le ROC 03, il importe de prendre en compte l'histoire et la diversité des organismes communautaires au Québec. Il sera question dans ce chapitre des traditions dans lesquelles s'inscrivent les organismes communautaires et des champs d'intervention dans lesquels ils œuvrent.

### 2.1 Les quatre traditions des organismes communautaires québécois

Le milieu des organismes communautaires a connu plusieurs transformations au fil des décennies. Ces transformations peuvent être observées à travers quatre grandes traditions.

Jusqu'aux années 1960, l'Église organise en grande partie les activités sociales et caritatives au Québec. Les évêques des différents secteurs s'occupent de leur propre territoire et de leurs habitants. Le but principal est l'aide aux personnes et aux familles dans le besoin, mais peu d'organismes sont en mesure d'agir concrètement par rapport aux problèmes sociaux de cette époque (Lamoureux et al., 2002.) Les associations de bienfaisance et de charité, fondées avant les années 1960, se rattachent ainsi à la tradition *caritative*. Elles sont basées principalement sur des valeurs d'entraide et de solidarité véhiculées par l'Église catholique. Cette tradition *caritative* teinte encore aujourd'hui le travail de plusieurs groupes communautaires tels que les popotes roulantes ou les organismes d'aide aux personnes âgées isolées (Duval et al., 2005, p. 9).

Le contexte des années 1960 jusqu'au début des années 1970 est plus militant et revendicateur. L'essor de l'État-providence s'accompagne d'une vague de mobilisation afin de lutter contre les inégalités sociales présentes dans la province (Lamoureux *et al.*, 2008, p. 14-15). Se forment alors des organismes socialement et politiquement engagés dans plusieurs grandes villes du Québec afin de réduire les inégalités sociales (*id.*), comme des groupes de défense des droits, des comités de citoyens ou encore des cliniques populaires de santé. Ces organismes ont pour but de répondre collectivement

aux besoins des populations qu'ils desservent tout en revendiquant une intervention de l'État dans les services aux plus démunis (*Ibid.*, 2008). Ils désirent favoriser la participation des citoyens à la construction d'un Québec moderne et la prise en charge collective des services (Duval et *al.*, 2005). Bien que ces organismes issus dans ce contexte social se ressemblent par leur mission, leur particularité réside dans leur indépendance à l'égard du gouvernement, des autres organismes ou encore de l'Église (Deslauriers, 2003). Ces organismes sont associés à la tradition d'*animation sociale* (Duval et *al.*, 2005).

À partir de la fin des années 1970, le Québec est dans un contexte d'éclatement des modes de vie traditionnels. Les groupes populaires se développent entre 1975 et 1985 dans un contexte de désenchantement engendré par les échecs et les contradictions de la tradition d'*animation sociale* (Lamoureux et *al.*, 2008). Les groupes minoritaires revendiquant leurs droits sur la place publique s'inscrivent dans ce qui est qualifié de tradition *identitaire* (Duval et *al.*, 2005). Des organismes communautaires se forment pour répondre aux besoins de ces groupes minoritaires qui partagent une même identité et participent ainsi aux développements de ces nouveaux mouvements sociaux. Le genre (mouvement de femmes), l'orientation sexuelle (mouvement gai et lesbien) et l'âge (mouvement jeunesse) sont des exemples de groupes identitaires mis sur pied à cette époque (Duval et *al.*, 2005). Afin d'offrir des ressources pour combler le manque de services offerts à ces populations, les organismes communautaires rattachés à cette tradition créent des lieux d'appartenance comme les maisons des jeunes, les centres de femmes, les maisons d'hébergement pour jeunes, etc. (Duval et *al.*, 2005). Ces organismes communautaires revendiquent également davantage d'autonomie afin de mieux répondre aux besoins des populations qu'ils rejoignent. Pour ce faire, ils demandent une aide financière plus soutenue de la part de l'État, dans le but d'offrir des services alternatifs à ceux offerts par le réseau public (Lamoureux et *al.*, 2008).

Dans les années 1980, on assiste à l'émergence d'un nouveau type d'organismes communautaires s'inscrivant dans la dernière tradition, soit la tradition *partenariale*. Cette tradition se développe dans une période de réorganisation sociale, politique et économique, résultant notamment de la récession économique de 1981 (Bouchard, 2005,

p. 16). Durant cette période économique, les problèmes sociaux, tels que le chômage et la pauvreté, s'accroissent (Lamoureux et al., 2014). L'État, incapable de répondre aux besoins grandissants de la population, délègue et partage avec les organismes communautaires certains services offerts à la population (Bouchard, 2005, p. 16). On observe alors une multiplication et une diversification des organismes pour répondre aux problèmes de la population (Lamoureux et al., 2014). Une relation partenariale s'instaure donc entre les organismes communautaires et l'État. La relation partenariale entre le milieu communautaire se développe au même moment où les organismes participent aux travaux de la *Commission d'enquête sur la santé et les services sociaux* en 1988 qui a pour but d'étudier les structures et les coûts du système de santé québécois (Deslauriers, 2003). Plusieurs organismes y participent afin de faire valoir leur situation, leurs besoins financiers et leurs actions. C'est durant ces consultations que le terme de partenariat prend de plus en plus d'importance dans le discours des organismes. On assiste à un partenariat entre l'État, le privé, les syndicats et les organismes communautaires afin d'améliorer l'organisation et les modes de développement social et économique dans le milieu communautaire (Duval et al., 2005). L'avantage de ce partenariat, pour les organismes communautaires, est qu'ils peuvent offrir plus de services grâce à un meilleur financement de l'État. Par contre, ce partenariat a comme inconvénient une réduction de l'autonomie des organismes, car le gouvernement fixe des exigences précises auxquelles les organismes doivent répondre afin d'avoir droit au financement.

Au cours des années 1990, l'État impose des compressions budgétaires plus sévères et les problèmes sociaux semblent toujours plus prégnants (Lamoureux et al., 2014). On assiste alors à un renforcement du partenariat entre l'État et le milieu communautaire. Certains organismes qui apparaissent durant cette décennie ne s'identifient toutefois pas à la tradition *partenariale*, car ils revendiquent une certaine autonomie face à l'État et refusent d'être considérés comme des services complémentaires au réseau public. Ces organismes s'identifient donc davantage à des traditions apparues antérieurement.

Enfin, des organismes provenant de toutes ces traditions cohabitent actuellement au sein du mouvement communautaire. En effet, les organismes peuvent s'identifier à plus d'une tradition. Aujourd'hui, comme nous avons pu le voir dans le chapitre précédent, les

organismes communautaires ont une reconnaissance de la part de l'État par l'adoption d'une politique de reconnaissance de l'action communautaire. Cependant, les organismes doivent poursuivre leurs efforts pour maintenir un financement stable et conserver leur autonomie et leur identité (Lamoureux et *al.*, 2014).

## 2.2 Typologie des champs d'intervention des organismes

Dans le cadre de notre étude, nous avons retenu la typologie des organismes communautaires utilisée par le ROC 03 et créée par le ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) pour classifier les organismes selon leur principal champ d'intervention (MSSS, 2014-2015)<sup>3</sup>. Nous croyons que ces derniers influencent l'organisation du travail dans les organismes communautaires. Par exemple, certains organismes comme les centres d'hébergement nécessitent des employés le jour et la nuit pour offrir leurs services. Ils requièrent aussi un nombre accru de personnel qualifié pour répondre aux individus en état de crise. D'autres organismes, comme les banques alimentaires ou les friperies, peuvent se contenter d'un horaire de jour et d'un personnel réduit.

Pour cette recherche, nous aurons recours à quatre des six types présentés par le MSSS soit les organismes d'aide et entraide, les organismes de sensibilisation, de promotion et de défense des droits, les organismes milieux de vie et de soutien dans la communauté, et enfin, les organismes d'hébergement temporaire. Les deux autres types, soit les regroupements régionaux et les organismes nationaux, n'ont pas été retenus parce qu'ils caractérisent des organismes intervenant sur le plan régional et national qui ne peuvent pas, par définition, être membres du ROC 03.

---

<sup>3</sup> Cette typologie illustre la réalité empirique des organismes communautaires et permet de les classifier en fonction de leur champ d'intervention. Cette classification n'est pas parfaite, car un organisme peut être associé à plus d'un champ d'intervention.

### Organismes d'aide et entraide

Les organismes d'aide et entraide regroupent des organismes qui réalisent des activités structurées d'accueil, d'écoute, de dépannage et d'entraide mutuelle qui peuvent être matérielles, techniques ou psychosociales (MSSS, 2014-2015, p. 16). Ces organismes offrent généralement leurs services selon des horaires fixes et font également de la prévention dans les écoles. Les organismes œuvrant en toxicomanie et les centres d'action bénévole sont des exemples du type aide et entraide.

### Organismes de sensibilisation, de promotion et de défense des droits

Les organismes de sensibilisation, de promotion et de défense des droits offrent des activités de soutien structurées aux personnes dans leurs démarches pour faire reconnaître ou valoir des droits individuels et collectifs. Ils exercent également des activités promotionnelles et de sensibilisation pour la défense des droits et des intérêts dans la communauté (MSSS, 2014-2015, p. 16). Ce type d'organismes comprend, entre autres, des comités de logement et des comités de citoyens.

### Organismes milieux de vie et soutien dans la communauté

Les organismes milieux de vie et soutien dans la communauté se caractérisent par l'offre de lieux d'entraide, d'appartenance et d'action pour un groupe d'individus particulier (MSSS, 2014-2015, p. 16). Ces organismes offrent une diversité de services comme le soutien individuel et collectif, des activités éducatives, promotionnelles et préventives ainsi que des actions collectives. Un local sert d'accueil non seulement pour des personnes en difficulté, mais également pour des groupes ayant des caractéristiques communes. On retrouve dans ce type des organismes tels que les centres de femmes, les maisons des jeunes, les centres de jour et les organismes effectuant du travail de rue.

### Organismes d'hébergement temporaire

Enfin, les organismes d'hébergement temporaire offrent un lieu d'accueil et d'hospitalité ainsi que des services individuels aux bénéficiaires, tels que de la consultation, des suivis ou de la prévention (MSSS, 2014-2015, p. 16-17). L'organisme doit offrir un service continu, soit vingt-quatre heures par jour et sept jours par semaine. Il doit y avoir des

employées en tout temps selon un horaire spécifique. L'objectif est d'offrir un cadre de vie adéquat, répondant aux besoins de la personne hébergée pour ainsi améliorer sa situation personnelle selon les démarches qu'elle a choisies. Les organismes d'hébergement sont, entre autres, des centres d'hébergement qui œuvrent auprès des personnes itinérantes ou ayant des problèmes de santé mentale.

Nous croyons que les champs d'intervention des organismes communautaires ont une influence sur les conditions de travail des employées. En effet, ils pourraient contribuer à expliquer la diversité des perceptions des organismes communautaires sur les conditions de travail qu'ils offrent et qu'ils aimeraient offrir à leurs employées. L'historique, les traditions ainsi que la typologie du MSSS aident à la compréhension des particularités des organismes communautaires. Maintenant, les transformations reliées au travail et à l'emploi nous permettront de mieux saisir la situation des conditions de travail au sein des organismes membres du ROC 03.

## Chapitre 3 : Les transformations du travail et de l'emploi au Québec

Dans ce chapitre, nous expliquons brièvement le nouveau modèle productif, mis en place vers la fin des années 1970, qui a transformé le travail et l'emploi au Québec, notamment par l'adoption de nouvelles exigences telles que la flexibilité d'emploi (Mercure et Vultur, 2010, p. 35). Nous examinons également comment ces changements ont influencé la signification accordée au travail par les employés. Finalement, nous décrivons le phénomène de la professionnalisation afin d'expliquer certains changements survenus au sein des organismes communautaires québécois.

### 3.1 Le nouveau modèle du travail et l'adhésion des Québécois

Cette partie consiste à expliquer brièvement le nouveau modèle productif du travail qui a été mis en place progressivement depuis la fin des années 1970. Nous exposons les conséquences de ce modèle, au Québec, sur les exigences des employeurs envers leurs employés, dont la quête de flexibilité par la polyvalence et la disponibilité de temps. Nous expliquons, en dernier lieu, l'adhésion des travailleurs québécois à ce modèle.

#### *3.1.1 Le nouveau modèle du travail*

Depuis la fin des années 1970, le mode d'organisation du travail a connu plusieurs transformations d'ordre structurel liées à la montée des valeurs néolibérales notamment en ce qui concerne la réduction des interventions qui nuisent à l'économie de marché (Deslauriers, 2014, p. 120). Afin de correspondre à ces valeurs, les employeurs ont adopté un modèle imposant la flexibilité (la polyvalence) à leurs employés. Cette flexibilité est une manière d'assouplir le mode de production au sein des entreprises afin de s'adapter aux besoins des clients (Périlleux, 2001). Pour certains, la flexibilité constitue un « instrument à opposer aux “rigidités” du marché du travail, c'est-à-dire [à] la faible élasticité des prix et des coûts des salaires par rapport à une concurrence de plus en plus intense » (Nanteuil-Miribel, 2005, cité dans Deslauriers, 2014, p. 120). Cette

quête de flexibilité a modifié l'organisation du travail exigeant aux employés d'être toujours plus performants et autonomes. L'organisation de l'entreprise, quant à elle, doit s'ajuster aux changements imprévisibles d'un marché dans lequel la compétition est féroce. Par conséquent, les employés sont tenus d'acquérir de nouvelles compétences, notamment dans le domaine des technologies, et ce, dans le but d'être conformes aux nouvelles exigences patronales. Les employés ne doivent plus être spécialisés dans un domaine comme autrefois, mais bien développer des compétences variées afin de favoriser la mobilité des travailleurs au sein de l'entreprise. L'employeur valorise donc une formation continue des salariés permettant à l'entreprise de s'adapter aux changements du marché (Mercure et Vultur, 2010, p. 36). On retrouve également ces exigences dans le communautaire où les employées doivent constamment perfectionner leurs connaissances. Par exemple, les travailleuses doivent suivre des formations afin d'être au fait des changements dans la production de nouveaux soins et services (Deslauriers, 2014, p. 115).

Ce phénomène de flexibilité du travail ou de polyvalence accrue présente certains avantages. Les employés seraient amenés à développer leur autonomie et leurs compétences, en plus de la gestion de leur temps en fonction de leurs besoins personnels (conciliation travail-famille) (Deslauriers, 2014). Toutefois, la flexibilité présente certains désavantages tels qu'une augmentation du travail atypique<sup>4</sup> ainsi que des salaires moins élevés et plus vulnérables aux fluctuations économiques.

### *3.1.2 Les conséquences de ce nouveau modèle au Québec*

Au Québec, les employeurs ont suivi ce modèle productif et ont, par conséquent, privilégiés de nouveaux critères de recrutement. En effet, le diplôme ne suffit plus comme gage de compétence puisque les employeurs exigent dorénavant une expérience

---

<sup>4</sup> L'emploi atypique correspond au « travail à temps partiel et à durée déterminée, travail temporaire et occasionnel, le travail sur appel, parfois accompagné d'une astreinte, le travail obtenu par l'intermédiaire d'une agence de placement, de même que l'emploi à titre de travailleur indépendant ou autonome » (Mercure et Vultur, 2010, p. 36).

professionnelle des travailleurs en raison « de l'abondance des titres scolaires et [de] leur hétérogénéité au sein du même niveau de formation » (Mercure et Vultur, 2010, p. 56). L'employeur s'assure de cette manière que le candidat soit en mesure d'effectuer les tâches demandées en vérifiant ses connaissances et son efficacité auprès d'anciens employeurs.

Bien qu'on assiste à une perte de valeur du diplôme comme gage de compétence, on dénote chez la population active une proportion plus grande de diplômés d'études postsecondaires. Selon Mercure et Vultur (2010, p. 51), les diplômés d'études postsecondaires ont augmenté parmi la population active de 24,6 % entre 2000 et 2007. En 2006-2007, 39,5 % des jeunes Québécois ont obtenu un premier diplôme d'études collégiales (DEC) et près de 32,0 % ont obtenu un premier grade universitaire (Institut de la Statistique du Québec, 2010, p. 129). Il s'agit d'un sommet jamais atteint depuis les années 1975-1976. En 2006, la main-d'œuvre hautement qualifiée représentait environ 40,0 % de l'emploi total au Québec (Mercure et Vultur, 2010, p. 54). Cette augmentation de la main-d'œuvre hautement qualifiée se retrouve également dans le communautaire. En effet, selon l'étude du ROC 03 réalisée en 2006 (p. 65), 37,2 % des travailleuses des organismes communautaires interrogés avaient fait des études de niveau baccalauréat ou de maîtrise et 70 % des travailleuses avaient complété des études collégiales.

Puisque la disponibilité de temps est valorisée et exigée, les individus consacrent plus de temps à leurs tâches en dehors des heures rémunérées. La pression et le manque de temps obligent souvent les employés à poursuivre le travail à leur domicile. Ce phénomène entraîne une augmentation du travail excessif menant à une modification importante des horaires de travail (heures supplémentaires, travail à la maison, temps partiel, etc.) (Mercure et Vultur, 2010). Les horaires sont désormais difficilement prévisibles et s'éloignent de plus en plus du temps de travail classique.

Malgré ces exigences supplémentaires, le travail est devenu un lieu d'accomplissement personnel et d'autoréalisation pour les employés dans lequel les expériences vécues au travail s'inscrivent à l'intérieur d'un cadre relationnel (Mercure et Vultur, 2010). Par exemple, les employés se valorisent à exécuter les tâches demandées ou à utiliser certaines pratiques pour parvenir à l'accomplissement desdites tâches. L'étude de

Mercure et Vultur (2010) révèle qu'environ 60 % des Québécois adhèrent à ce nouveau modèle productif du travail. Les travailleurs cherchent, en effet, à affirmer leur individualité en se valorisant par l'entremise du marché du travail. Ils adhèrent aux qualités exigées par ce modèle, soit l'implication, l'esprit d'initiative et la créativité (Mercure et Vultur, 2010). Cependant, bien que les Québécois accordent de l'importance à leur travail, ils ne se définissent pas entièrement que par celui-ci. En effet, ils cherchent à s'épanouir autant à l'intérieur qu'à l'extérieur des heures de travail. Donc, on peut affirmer qu'une grande partie des travailleurs québécois adhèrent à ce modèle productif du travail.

### 3.2 Les transformations du travail dans le milieu communautaire

Cette section traite du phénomène de professionnalisation de la main-d'œuvre du communautaire. Nous pourrions constater comment les changements dans le travail en général ont modifié la conception du travail chez les employeurs et les employées du communautaire. Nous décrivons en quoi les critères de sélection ont changé depuis les dernières années et les inconvénients de la flexibilité pour les employées et en particulier pour les femmes cheffes de famille. Nous terminons cette section avec la signification du travail chez les employées en lien avec les valeurs du communautaire.

Nous nous basons principalement sur deux études pour analyser les éléments mentionnés ci-haut. La première étude de Jean-Pierre Deslauriers a été effectuée en Outaouais, entre 2004 et 2006, et porte sur la transformation du mouvement communautaire. La deuxième étude, réalisée entre 1998 et 2001 par Michelle Duval et ses collaborateurs, a été effectuée au Québec et plus particulièrement à Montréal, à Québec, en Estrie et au Saguenay-Lac-Saint-Jean. Cette étude a pour but d'analyser les pratiques du milieu communautaire à la suite des changements survenus dans le réseau de la santé et des services sociaux. Ainsi, nous utilisons deux échantillons différents pour élaborer cette partie de notre cadre théorique afin d'être plus représentatif de la réalité des organismes communautaires en tenant en compte des échantillons de divers territoires.

### *3.2.1 La professionnalisation du milieu communautaire*

Dans le milieu communautaire, la professionnalisation des années 1980 a permis aux organismes d'être reconnus en tant que milieu de travail et d'acquérir une certaine légitimité auprès de l'État. Cette reconnaissance s'effectue au même moment où le Québec est en crise économique. Le gouvernement s'imprègne du néolibéralisme qui remet en question le financement et l'efficacité des services publics en investissant moins dans ceux-ci (Jetté, 2008, p. 146). Ces coupes ont pour répercussion une augmentation de la demande de services dans les organismes communautaires. De ce fait, l'État valorise de plus en plus les services qu'offrent les organismes communautaires, car ils permettent la prise en charge de services offerts antérieurement par les services publics (Comité de la Santé mentale au Québec, 1986).

Nous définissons la professionnalisation comme étant la transformation de la composition de la main-d'œuvre des organismes communautaires à travers l'augmentation de la proportion de travailleuses hautement qualifiées (Deslauriers, 2014). Deux facteurs principaux ont été à l'origine de cette professionnalisation, soit l'obtention d'un meilleur financement de l'État, même si les organismes demeurent sous-financés, et l'augmentation du nombre de diplômées dans les organismes communautaires (Deslauriers, 2014). L'obtention de financement repose désormais sur la mise en place d'une relation partenariale entre l'État et les organismes (Deslauriers, 2014). Le communautaire doit ainsi répondre aux critères et exigences du gouvernement, en fonction des priorités et des orientations politiques, pour avoir droit au financement. De plus, l'État a rehaussé ses exigences en matière de redditions de compte à l'égard des organismes communautaires, ce qui a incité ces derniers à embaucher des diplômées collégiales et universitaires qui détiennent des connaissances économiques et sociopolitiques afin de les représenter. Les diplômées apportent une certaine crédibilité aux organismes par leurs connaissances et expertises, par exemple celles permettant la rédaction de rapports d'activités et de formulaires de financement (Deslauriers, 2014).

Les critères d'embauche dans les organismes communautaires se sont également transformés et l'expérience professionnelle n'est plus le principal critère de recrutement. Selon Deslauriers (2014, p. 34), les critères d'embauche actuels suivent l'ordre suivant :

1) le diplôme; 2) les qualités personnelles (polyvalence, travail d'équipe, etc.), 3) la connaissance du milieu et, enfin, 4) l'expérience de vie de l'individu. Les critères d'embauche des organismes communautaires sont contraires à ceux dans le milieu du travail en général puisqu'ils priorisent la qualification plutôt que l'expérience.

La recherche menée par Jean-Pierre Deslauriers (2014) fait un lien entre la professionnalisation et les problèmes quant au roulement de personnel dans les organismes communautaires. Bien que les employées retirent de la satisfaction au travail, puisque leurs tâches vont de pair avec leurs engagements sociaux, tels que l'aide aux démunis et l'entraide, la plupart des diplômées n'envisagent pas une carrière à long terme dans les organismes et cherchent plutôt à intégrer le secteur public. Ils tirent profit du roulement du personnel dans le communautaire pour se trouver un emploi plus facilement afin de rembourser leurs dettes d'études. Ainsi, lorsque les organismes n'ont pas le financement nécessaire pour les payer selon leurs qualifications, les jeunes travailleuses qualifiées ont tendance à quitter le milieu communautaire pour se diriger vers le secteur public qui offre de meilleures conditions de travail.

Les nouveaux critères de sélection adoptés par les organismes communautaires répondent à l'apparition d'un nouveau modèle productif qui a transformé le travail et l'emploi au Québec. Ils permettent de comprendre quels types d'employées répondent aux besoins engendrés par la professionnalisation, soit les employées ayant des connaissances économiques et sociopolitiques afin d'être en mesure de négocier avec le gouvernement. Le diplôme collégial ou universitaire est le gage de cette compétence.

Les employeurs du communautaire demandent également à leurs employées d'être polyvalentes. Les travailleuses doivent, par exemple, être à la fois concierges, réceptionnistes et intervenantes. Duval et al. (2005) qualifient ce phénomène d'« éparpillement » puisque les employées doivent remplir plusieurs fonctions, ce qui peut s'avérer inefficace. Ce phénomène occasionne alors une surcharge de travail pour les travailleuses.

Cette surcharge de travail favorise l'épuisement professionnel. En effet, les organismes doivent répondre à l'augmentation des besoins de leurs bénéficiaires ainsi qu'à la

réduction des services dispensés par le secteur public malgré un manque de personnel (Duval et al., 2005, p. 80). Afin de répondre à la demande, les employées doivent prolonger leurs heures régulières de travail. Elles travaillent donc plus sans nécessairement être payées en conséquence (Duval et al., 2005). Les organismes communautaires ont une grande capacité d'adaptation aux nouvelles demandes où les employées doivent être en mesure d'effectuer plusieurs tâches (Deslauriers, 2014). Elles doivent être disponibles pour l'organisme au risque de développer un sentiment d'insatisfaction en raison des exigences élevées de leurs employeurs. En effet, les employées ne peuvent pas accomplir toutes leurs tâches au cours de leurs heures de travail régulières. Les employées les plus touchées par ce phénomène sont les femmes puisqu'elles composent 80 % de la main-d'œuvre dans le communautaire (Landreville, 2007).

De manière générale, les femmes sont également encore majoritairement responsables des tâches domestiques et des soins de la famille. En 2013, le nombre d'heures d'absence au travail pour des raisons familiales était de 82,9 heures pour les femmes et 18,8 heures pour les hommes (Au bas de l'échelle, 2015, p. 3). Il faut aussi ajouter la réalité des femmes cheffes de familles monoparentales puisque selon un sondage de 2011, 76 % des familles monoparentales ont une femme à leur tête (Au bas de l'échelle, 2015, p. 3). Pour ces raisons, les travailleuses qui ont des enfants éprouvent des difficultés à concilier le travail et la famille en raison des heures de travail variables qu'entraîne le phénomène de flexibilité. Les employées doivent être disponibles en tout temps, et ce même la fin de semaine, en plus de conjuguer avec des problèmes tels que l'alourdissement de la clientèle, le stress, la course au financement, les horaires coupés, etc. (Deslauriers, 2014, p. 72).

### *3.2.2 Signification du travail dans le milieu communautaire*

Par ailleurs, les jeunes employés de 15 à 29 ans aspirent à ce que le travail soit une source de plaisir, d'autonomie et d'épanouissement personnel (Mercure et Vultur, 2010, p. 57). Cette conception du travail se retrouve également au sein des organismes communautaires où les employées de cette vague visent à acquérir de nouvelles

connaissances et à relever des défis. En effet, les employées du communautaire aiment leur travail et celui-ci les valorise, car elles ont le sentiment d'améliorer la vie des gens démunis (Deslauriers, 2014). Le travail occupé doit correspondre à leurs valeurs d'entraide et répondre à leurs besoins. Cette nouvelle façon de concevoir le travail amène les individus à ne pas envisager nécessairement une carrière à long terme au même endroit. En effet, les employées ne démontrent plus la même loyauté envers leur organisme, car elles ne souhaitent pas travailler dans un même organisme ou dans le communautaire toute leur vie (Deslauriers, 2014). Elles veulent travailler avec une population ciblée (les enfants, les adolescents, les femmes, etc.) à partir des compétences acquises durant leurs études pour développer leur expérience de travail et, ensuite, améliorer leurs conditions de travail en changeant d'organismes ou en se trouvant un emploi dans le secteur public (Deslauriers, 2014).

Toutefois, certaines employées du communautaire restent dans le même organisme toute leur vie active, malgré des conditions de travail moins avantageuses. Par exemple, certaines refusent d'augmenter leur salaire pour ne pas nuire à leur organisme (Deslauriers, 2014). Malgré un attachement moindre envers un organisme particulier, les employées accordent de l'importance à leur travail. Elles aiment ce qu'elles font, s'identifient et y trouvent de la satisfaction (Deslauriers, 2014). Les travailleuses ont l'impression de faire une différence dans la vie des personnes qu'elles aident et, de cette façon, s'accomplissent dans leur travail.

Les transformations du travail et de l'emploi ont amené de nouvelles exigences de la part des employeurs, dont la flexibilité par la polyvalence et l'autonomie. Les employées adhèrent pour la plupart à ces exigences. Ces changements nous permettent de mieux comprendre les conditions de travail en général, la distribution des tâches et l'organisation du travail dans le communautaire. Le prochain chapitre explique la relation entre les employées et les employeurs à l'aide du rapport salarial.

## Chapitre 4 : La relation employée/employeur dans les organismes communautaires

Le concept de rapport salarial est mobilisé pour comprendre les relations de travail entre les employés et la direction. Nous nous basons essentiellement sur la recherche de Comeau (2003) dont l'objectif est de décrire le rapport salarial dans le troisième secteur au Québec qui comprend les organismes communautaires, les entreprises d'économie sociale et les organismes à but non lucratif. Comeau définit le troisième secteur comme étant : « des organisations indépendantes, légalement constituées, dont les surplus ne font pas l'objet d'une appropriation différenciée par une catégorie d'acteurs et dont les activités sont fondées en tout ou en partie sur le volontariat. » (Comeau, 2003, p. 1)

Le rapport salarial se définit à partir de deux aspects, soit les rapports d'échange et les rapports de production (Aglietta, 1997, cité dans Comeau, 2003, p.3). Le rapport d'échange est composé du salaire direct et du salaire indirect. Le salaire direct est la rémunération du temps de travail de l'employé par les employeurs et le salaire indirect comprend les avantages sociaux et les différents régimes offerts par l'employeur (Comeau, 2003). Le rapport de production comprend les tâches nécessaires à l'accomplissement du travail par l'entremise d'outils ou de machines et inclut aussi les qualifications requises, la division du travail et la mobilité de la force de travail (Comeau, 2003). De ce fait, le rapport salarial peut donc être influencé par tous ces facteurs. Par exemple si l'employeur ne fournit pas assez de ressources à ses employés, ils seront insatisfaits et le rapport salarial en sera alors affecté. Les formes prises par le rapport salarial au sein des organisations se situent à la croisée des dimensions institutionnelle et organisationnelle (Comeau, 2003).

## 4.1 Dimension institutionnelle

La dimension institutionnelle est constituée du système politique de l'organisation. Elle implique les règles sociales et les relations de pouvoir entre les employés et les employeurs. Elle est définie par la répartition des pouvoirs au sein des organismes, la distribution des tâches aux employés et la structure de prise de décisions quant à l'organisation interne (Bélanger et Lévesque, 1994).

### *4.1.1 Caractéristiques socio-démographiques de la main-d'œuvre des organismes*

Tout d'abord, l'étude de Comeau (2003) démontre une forte présence de main-d'œuvre féminine dans le troisième secteur, ainsi qu'une distinction dans la répartition des tâches entre la main-d'œuvre féminine et masculine dans les milieux communautaires. Les femmes se retrouvent dans des organismes plus petits où l'on offre des services directs aux individus (garde d'enfants, aide domestique, etc.) (Comeau, 2003). À l'inverse, les hommes y sont moins nombreux, mais occupent souvent des postes de direction ou des emplois plus élevés dans la hiérarchie que leurs collègues féminins (Deslauriers, 2014). On peut donc y voir une division sexuelle du travail dans laquelle les tâches des hommes sont plus souvent liées à l'administration, tandis que celles des femmes vont être plus centrées vers les soins de la personne. Toutefois, la proportion de femmes occupant des postes de direction ou de coordination dépend du nombre de femmes salariées au sein de l'organisme et du champ d'intervention. Les femmes ont tendance à exercer les fonctions de directrice ou de coordonnatrice dans les organismes en ville plutôt qu'en région éloignée (Comeau, 2003, p. 63).

Deuxièmement, il y a une forte présence de jeunes (35 ans et moins) au sein du secteur tertiaire. Toujours selon Comeau, les différents secteurs comme l'environnement, les loisirs et la culture attirent les jeunes et ce type d'emploi semble leur être plus accessible (Comeau, 2003). Le champ d'intervention vient aussi influencer la présence de jeunes dans les organismes communautaires, puisqu'on engage moins de jeunes titulaires d'un diplôme d'études collégiales (DEC) ou d'une formation postsecondaire, dans l'aide domestique, par exemple, notamment à cause des règles en place dans ces milieux (Comeau, 2003). Cependant, dans les régions en périphérie, de jeunes techniciennes

titulaires d'un DEC ont souvent fait des stages dans le milieu communautaire au cours de leur formation académique ce qui les familiarise au fonctionnement et à la culture spécifique des organismes (Deslauriers, 2014, p. 55). Les futures techniciennes se voient initier à des tâches concrètes en tant qu'agentes de liaison comme l'accueil, le tri et l'envoi des personnes dans le besoin aux bons endroits pour leur venir en aide (Deslauriers, 2014, p. 55).

Malgré que les organismes communautaires engagent des employées scolarisées, cela ne s'observe pas nécessairement dans les régions plus éloignées. En effet, le bassin de main-d'œuvre scolarisé est plus réduit en région. La scolarité des employées des milieux communautaires varie donc selon le territoire puisque celui-ci détermine les particularités de la main-d'œuvre disponible (Comeau, 2003). Bien que l'expérience personnelle vécue demeure une compétence recherchée par les organismes, le milieu communautaire tend de plus en plus à se professionnaliser par l'embauche de jeunes diplômées (Deslauriers, 2014). Dans le cadre de notre recherche, il sera donc important de vérifier si l'organisme favorise l'expérience ou la scolarité dans le choix de personnel et ce qui justifie cette décision.

#### *4.1.2 Insertion des employés dans les instances décisionnelles*

Comme nous avons pu le voir dans le chapitre trois, portant sur les transformations du travail et de l'emploi au Québec, les aspirations des employés ont changé dans les dernières décennies. En effet, les employés ne veulent plus être écartés des prises de décisions et des instances décisionnelles et souhaitent s'impliquer dans leur milieu de travail et s'accomplir professionnellement.

De ce fait, l'inclusion des salariées dans les instances décisionnelles démontre une volonté d'impliquer les employées dans l'organisme. Le conseil d'administration est l'espace décisionnel des organismes communautaires. Les membres du CA doivent s'assurer du bon fonctionnement de l'organisme en élaborant des procédures et des politiques comme la politique salariale et les avantages sociaux. Ils ont également un droit de regard sur la gestion du budget et sur les relations de travail, dont l'embauche de nouvelles employées, l'organisation du travail, etc. (Duval et al., 2005 : 69). L'inclusion

d'une ou de plusieurs employées sur le CA leur permet de participer à l'élaboration de nouvelles politiques des conditions de travail. Par contre, peu d'organismes incluent les employées dans ces processus, bien qu'ils accordent un droit de vote aux bénéficiaires des services ou encore aux bénévoles (Comeau, 2003). De plus, il est rare qu'une directrice ou une coordonnatrice ait le droit de vote lors des assemblées générales (Comeau, 2003 : 59). La surcharge de travail peut aussi expliquer la faible participation des employées aux rencontres du CA. Certains organismes préfèrent que les employées s'occupent des tâches au sein de l'organisme, car il y a trop de travail à faire pour qu'elles participent à la vie démocratique (Duval et al, 2005). Ce choix, ou plutôt cette contrainte, correspond à une stratégie de certains organismes pour éviter une plus grande surcharge de travail, même si elle pénalise les employées.

La présence des salariées dans les instances décisionnelles des organismes varie en fonction du champ d'intervention, puisque ce dernier peut faire varier la composition du CA. La composition des membres du CA peut également avoir un impact sur les conditions de travail des employées et des membres de la direction. Certains organismes préfèrent développer une relation de proximité avec leur CA en y intégrant des employées et des usagers afin d'adapter les conditions de travail au milieu (Duval et al, 2005 : 68). D'autres organismes préfèrent s'entourer de professionnels (avocats, comptables, gestionnaires) pour qu'ils puissent aider l'organisme à effectuer certaines tâches et diminuer la surcharge de travail dû au manque de ressources (Duval et al., 2005 : 68). Des organismes vont rechercher des personnalités connues et renommées afin d'offrir une visibilité à l'organisme et ainsi être mieux subventionnés pour améliorer les conditions de travail (Duval et al., 2005 : 68).

La taille de l'organisme vient également influencer la présence d'employées dans les instances décisionnelles. En effet, plus l'organisme est grand, plus il est difficile pour les employées d'exprimer directement leurs opinions à leurs superviseuses ou de siéger au conseil d'administration, dû au plus grand bassin de candidates potentielles (Comeau, 2003). À l'inverse, plus l'organisme est petit, plus la négociation se fait directement auprès de la direction ou de la coordination.

#### *4.1.3 Les conditions de travail dans le communautaire*

Enfin, le dernier aspect constitutif de la dimension institutionnelle est celui des conditions de travail, dont la présence de politiques écrites définissant les ententes prises entre les employés et l'employeur (Comeau, 2003). Les politiques écrites comportent plusieurs avantages, car elles permettent aux employés de connaître les échelons des salaires et leurs conditions de travail, elles leur offrent une certaine sécurité d'emploi, elles permettent de voir si les politiques sont bien appliquées et permettent d'éviter le côté arbitraire qu'on retrouve dans les contrats individuels (Comeau, 2003 : 37). À l'inverse, les politiques informelles ont pour conséquence d'être inégales envers les employés. En effet, les employés ont plus tendance à ne pas être au courant de leurs droits et ils ne peuvent pas savoir si les politiques sont bien appliquées.

Selon l'étude de Comeau (2003), la présence de politiques écrites des conditions de travail varie selon leur localisation, leur taille et leurs champs d'intervention. On remarque une plus forte présence de cette politique dans les grands centres, tandis qu'elle semble moindre dans les régions éloignées (Comeau, 2003). Par ailleurs, plus la taille de l'organisme est importante, plus il y a de chances d'y trouver une politique écrite. On peut penser que les conflits de travail et les rapports salariaux augmentent en fonction de la taille de l'organisme, forçant donc l'organisme à mettre en place des règlements et une politique écrite (Comeau, 2003). Les politiques écrites sont plus présentes dans les organismes d'hébergement, d'accueil ou de gestion d'individus en crise en raison d'un plus grand nombre d'employées spécialisées comme des psychologues contrairement aux banques alimentaires ou aux friperies. Cela explique notamment la présence de syndicats, qui négocient avec les employeurs des ententes sur les conditions de travail de l'organisme.

De plus, la présence d'avantages sociaux est détaillée dans les politiques écrites des organismes. Selon les données de 2003 rapporté par Comeau, la plupart des organismes disaient offrir des avantages qui sont supérieurs aux normes minimales du travail. Ils offraient principalement une assurance-groupe ainsi que des congés sans solde, mais peu d'entre eux offraient un fonds de pension (Comeau, 2003). Depuis 2008, un nouveau programme de régime de retraite a été mis en place pour les organismes communautaires.

Près de 220 organismes profitent désormais de ce programme visant la sécurité des revenus des travailleuses au moment de leur retraite, permettant ainsi à ces dernières de ne pas se retrouver en situation de pauvreté lors de leur retraite (Régime de retraite des groupes communautaires et de femmes, 2009). Le domaine d'activité ainsi que la taille de l'organisme viennent influencer le type d'avantages offerts. Il est clair que si un organisme possède un nombre important d'employées et des revenus plus élevés, il peut se permettre d'offrir de meilleurs avantages. Par ailleurs, le manque de financement influence la capacité des organismes à offrir un service de soutien et d'encadrement aux employées. En effet, certaines employées se sentent épuisées par la surcharge de travail au sein de l'organisme et sont dans l'incapacité de remplir leur fonction (Duval, 2005). Ce manque de services et l'épuisement au travail nuisent à la stabilité d'équipe où les employées doivent s'absenter pour des raisons médicales ou quittent complètement le milieu communautaire afin de rechercher de meilleures conditions de travail.

L'enjeu de la rémunération est aussi inclus dans le rapport salarial entre l'employeur et l'employée. Elle varie selon le poste occupé par la personne dans l'organisme, mais aussi selon la scolarisation de l'individu (Comeau, 2003). Par conséquent, une employée qui est titulaire d'un diplôme universitaire et qui occupe un poste à la direction sera mieux rémunérée que celle n'ayant aucun diplôme et qui possède un poste plus bas dans la hiérarchie de l'organisme. Bref, on peut voir que les travailleuses possédant des compétences rares dues à leur scolarité sont celles qui sont le mieux rémunérées dans les organismes (Comeau, 2003).

Le financement influence directement les salaires des employées et de la direction (Duval et al, 2005, p.82), car lorsqu'il est insuffisant et irrégulier, les organismes ne sont pas en mesure d'augmenter les salaires des employées et d'appliquer des échelles salariales. Selon Duval et al. (2005), les postes permanents (temps plein) sont subordonnés aux subventions qu'obtient l'organisme. De ce fait, le financement fait varier le nombre d'heures rémunérées que peut offrir l'organisation. Les emplois temporaires sont, quant à eux, financés par des subventions ponctuelles. Le financement influence également les ressources matérielles et le milieu physique de l'organisme (Duval et al, 2005). Lorsque le financement est bas, l'organisme ne peut pas améliorer son local et changer son

équipement comme les ordinateurs, les meubles, etc. Le financement est donc un facteur influençant les conditions de travail dans les organismes communautaires.

Pour conclure, la dimension institutionnelle du rapport salarial vient préciser le système politique des organismes ainsi que la composition du personnel. Elle vient aussi déterminer les conditions de travail des employées, quant à leur salaire, leurs avantages sociaux et leurs tâches dans l'organisme. Cependant, cette dimension varie selon la taille, le champ d'intervention ou encore la localisation de l'organisme. Nous chercherons à vérifier si cette variabilité vient influencer le roulement de personnel et le sous-financement des organismes.

## 4.2 Dimension organisationnelle

La dimension organisationnelle s'intéresse aux moyens et aux manières par lesquels l'organisation combine ses ressources matérielles et ses ressources humaines (Touraine, 1993, cité dans Comeau, 2003, p. 5). Elle permet ainsi de comprendre l'autonomie et l'implication des travailleuses, mais aussi certains aspects du rapport salarial tels que la coordination dans les organismes, les régimes d'emploi et l'organisation du travail (Comeau, 2003).

### 4.2.1 *La coordination et la direction dans l'organisme*

Selon Comeau, chez les organismes communautaires et d'économie sociale, la dimension organisationnelle du rapport salarial se manifeste d'abord à travers la coordination du travail (Comeau, 2003). La coordination correspond au poste de gestion de l'organisme où la salariée effectue des tâches de bureau ou de soutien au sein de l'organisme (Comeau, 2003, p. 63). On peut penser à l'expérience, à la scolarité et à la formation des travailleuses comme critères à la coordination ou à la direction de l'organisme. Les employeurs des organismes du troisième secteur occupent leur poste plus longtemps en métropole que dans les régions éloignées. De plus, ces employeurs ont une scolarité plus élevée et acquièrent une expérience plus grande en gestion que leurs confrères en région. On peut donc voir que la quantité et la qualité de la main-d'œuvre potentielle dans les grands centres sont importantes.

Les relations entre les directrices et les employées ne sont pas strictes et hiérarchiques au sein des organismes. En effet, le communautaire valorise les rapports interpersonnels simples et familiers entre les employées et la direction, mais également avec les usagers de l'organisme. Les employées disent apprécier le caractère plus souple, plus humain. Elles développent un sentiment d'appartenance au groupe ce qui est un élément incitant les gens à venir y travailler et à s'y investir. Les rapports entre la direction et les employées se veulent donc empreints de respect, d'égalité, de simplicité et d'acceptation. La direction ne dirige pas, mais a plutôt un rôle de guide selon les employées (Duval et al., 2005 : 65).

#### *4.2.2 Les régimes d'emploi*

Les régimes d'emploi sont les types de contrats de travail et permettent d'encadrer les heures de travail des employés. Les emplois à temps partiel, les emplois à temps plein et les emplois d'insertion sont des exemples de régimes d'emploi. Le régime à temps partiel représente 25,6 % de la main-d'œuvre et est composé principalement de femmes, selon l'étude de McMullen et Schellenberg qui s'intéresse à la qualité des emplois dans les organismes à but non lucratif au Canada (McMullen et Schellenberg, 2003, cité dans Comeau, 2003). Par contre, les organismes se situant en périphérie des grands centres offrent moins des régimes d'emploi à temps plein pour les femmes (Comeau, 2003). Tout comme les conditions de travail, les différents régimes d'emploi dépendent du financement et de l'état financier de l'organisme. Les postes à temps plein sont les postes les plus stables des organismes communautaires. Les organismes détenant un financement plus faible (environ 50 000\$) ont tendance à engager des employées permanentes et n'ont donc pas d'employées temporaires (Duval et al., 2005, p. 75). Ces organismes préfèrent se doter d'une petite équipe d'employées à temps plein qui pourra accomplir toutes les tâches requises au fonctionnement de l'organisme. Au contraire, les organismes possédant un financement plus élevé (environ 100 000\$) sont souvent de plus grande taille et tendent à engager des employées temporaires qui peuvent accomplir certaines tâches particulières venant en aide aux employées permanentes (Duval et al., 2005, p. 75).

La plupart des organismes offrent des emplois d'insertion qui varient selon le champ d'intervention et le territoire. Il est possible de voir un plus grand nombre d'emplois d'insertion dans des centres de travail adapté (les organismes venant en aide aux personnes handicapées, les organismes d'aide et de soins à domicile) ou encore dans les entreprises d'économie sociale (Comeau, 2003). Ce sont des organismes dont la mission concerne principalement l'insertion professionnelle des personnes handicapées à l'aide de programmes gouvernementaux (Comeau, 2003). Pour ce qui est du territoire, ce sont les secteurs les plus défavorisés économiquement et socialement qui offrent le plus d'emplois d'insertion. Comeau (2003, p. 11) a établi les critères de défavorisation des territoires en fonction du faible revenu, du revenu d'emploi des femmes et des hommes, du taux d'activité, du taux d'emploi, du taux de chômage et du taux de diplomation. En effet, l'insertion des personnes en difficultés se fait plus sentir dans ces régions et ces programmes fournissent de nouvelles ressources aux organismes ayant un budget et un personnel restreint (Comeau, 2003).

Toutefois, les programmes d'employabilité ne font pas l'unanimité au sein des différents organismes communautaires (Duval et al., 2005 : 75). Certains organismes refusent d'engager les personnes ayant recours à ces programmes, car ils ont la conviction qu'ils exploitent ces personnes démunies, alors que d'autres n'ont pas suffisamment de ressources pour soutenir ce type d'employées (Duval et al., 2005 : 75). Pour eux, les seules travailleuses acceptables venant d'un programme sont les stagiaires des cégeps et universités qui veulent travailler durant l'été. D'autres organismes ont des emplois d'insertion seulement selon les besoins périodiques de l'organisme afin de combler certains besoins dus à la surcharge de travail (Duval et al., 2005 : 75). À l'inverse, certains organismes sont en faveur de ces programmes, car ils sont en corrélation avec les valeurs et la mission de l'organisme. Les emplois d'insertion faciliteraient l'insertion sociale et professionnelle de certaines personnes ayant des difficultés à se trouver un emploi, par exemple les personnes handicapées.

### 4.2.3 L'organisation du travail

Enfin, le dernier aspect de la dimension organisationnelle du rapport salarial s'intéresse à l'organisation du travail qui comprend la formation des employés, la possibilité de changer de poste, le travail d'équipe, la répartition des tâches et la sélection du personnel<sup>5</sup>, etc. Selon Comeau (2003), on retrouve autant d'organismes qui restreignent l'autonomie des employées que d'autres favorisant l'initiative des travailleuses.

La restriction ou l'encouragement de l'autonomie se différencie par une distinction entre les catégories de travailleuses et les lieux de travail. Par exemple, une employée qui travaille dans les bureaux et une autre à la production n'auront pas le même environnement ni les mêmes types de tâches. L'isolement des employées est un signe de limitation de l'autonomie du travail puisqu'elle ne permet aucune socialisation pendant la production (Comeau, 2003).

Les situations démontrant une ouverture de la part des employeurs envers les travailleuses se caractérisent d'abord par la polyvalence qui offre la possibilité aux employées de changer leur poste de travail et d'effectuer de nouvelles tâches. Dans certains organismes les employées sont encouragées à participer tant à la production qu'aux activités de gestion (Comeau, 2003). La possibilité de travailler en équipe et les offres de formations aux employées démontrent aussi une ouverture de la part de l'organisme (Comeau, 2003).

Quant à la répartition des tâches, la polyvalence est encouragée, mais elle est en quelque sorte forcée en raison d'un manque de financement et de ressources. On retrouve trois éléments qui influencent la répartition des tâches au sein des organismes communautaires : le pouvoir (Duval et al., 2005), l'expérience et la scolarité (Deslauriers, 2014).

---

<sup>5</sup> Nous intégrons le concept de la sélection des employés de Bélanger et Lévesque au modèle théorique de Comeau.

Premièrement, les tâches de gestion, de financement et de représentation sont davantage liées aux personnes occupant des postes de direction et de coordination. Les membres de la direction et de la coordination se spécialisent dans ce domaine, car les tâches sont complexes et demandent un certain niveau de connaissance pour les effectuer. C'est pourquoi, en grande partie, les directrices et les coordinatrices sont payées plus cher (Duval et al., 2005 : 82). Les diplômées universitaires peuvent également occuper certaines tâches liées à la gestion et au financement grâce à leur formation académique, sans occuper toutefois des postes de direction ou de coordination.

Deuxièmement, certaines tâches sont reliées à l'expérience vécue des employées dans quelques organismes. Nous emploierons le terme *travailleuse du milieu*, utilisé par Deslauriers (2014), pour désigner les employées sans scolarité collégiale ou universitaire, mais qui possède une expérience personnelle similaire aux usagers des services de l'organisme. Celles-ci ont une facilité à s'intégrer et à être acceptées des usagers. Par contre, les travailleuses du milieu ne détiennent pas une scolarité collégiale ou universitaire et cela les empêchent d'exécuter certaines fonctions telles que la rédaction de rapports ou de demandes de financement. Elles ne font ainsi que de l'intervention sur le terrain. Les travailleuses du milieu deviennent minoritaires dans le communautaire en raison de la professionnalisation des salariées comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent.

On observe également une répartition des tâches selon la scolarité de niveau collégial et universitaire (Deslauriers, 2014). Les tâches des diplômées collégiales sont principalement l'intervention et la planification à court terme en raison d'un manque de connaissances administratives comparativement aux universitaires. Les diplômées universitaires ont plusieurs tâches, soit gérer un budget, remplir des formulaires, coordonner et les interventions individuelles (Deslauriers, 2014). Ainsi, les tâches d'intervention et de planification sont principalement effectuées par les titulaires d'un DEC, alors que les travailleuses ayant un diplôme universitaire occupent des tâches de gestion et d'administration.

Le travail d'équipe est central dans le milieu communautaire où chacune doit travailler avec les connaissances et l'expérience des autres pour développer une bonne ambiance de

travail et offrir de bons services à la population rejointe par l'organisme. Bien que la polyvalence soit encouragée, voire nécessaire au fonctionnement de l'organisme, les tâches des employées ne sont pas toujours reliées à la scolarité des salariées, ce qui peut engendrer une dévalorisation des employées (Bélanger et Lévesque, 1994). La polyvalence peut donc être négative pour les employées et les membres de la direction qui exécutent des tâches non directement reliées à leurs champs de compétences. Cette organisation du travail ne permet pas à ces employées de s'épanouir au travail et peut être un incitatif à quitter l'organisme, voire le milieu communautaire.

### 4.3 Modèles d'entreprise

Les modèles d'entreprise proposés par Bélanger et Lévesque (1994), qui prennent appui sur les dimensions institutionnelles et organisationnelles du rapport salarial, sont éclairant afin d'approfondir la compréhension des particularités de l'organisation du travail dans les organismes communautaires. Comme le rappellent les auteurs, ces modèles permettent de rendre intelligible une réalité complexe en accentuant certains éléments de la réalité par la pensée (Bélanger et Lévesque, 1994, p. 8).

Bélanger et Lévesque retiennent deux dimensions pour construire leur typologie des modèles d'entreprise : la forme ou direction que prend la codification des rapports entre la direction et les employés et la qualification du travail.

La dimension de la codification des rapports entre la direction et les employés s'exprime selon trois modalités : 1) la négociation de règles collectives, mais l'exclusion des employés de tout ce qui concerne l'organisation du travail et la gestion de l'entreprise; 2) la dissolution ou l'affaiblissement de règles collectives qui laissent place à une négociation directe entre la direction et l'employé, d'où la présence d'une individualisation des requêtes (cas par cas) et, enfin, 3) la négociation de règles collectives conjuguée à un élargissement du champ de la négociation entre les employés et la direction afin d'inclure certains aspects de l'organisation du travail et de la gestion de l'entreprise.

Sur le plan de la qualification, les auteurs identifient deux principaux types, soit la déqualification et la requalification. La déqualification se produit lorsqu'un employé exécute une même tâche quotidiennement alors qu'il est surqualifié pour l'effectuer. Ce type accentue la séparation entre l'exécution (les employés) et la conception (la direction) des tâches tout en favorisant une forte division du travail, car la direction ne consulte pas les employés sur la gérance de l'entreprise et chacun est cloisonné à une tâche spécifique. La requalification implique la polyvalence, le travail d'équipe, et la formation professionnelle des employés. Les employés occupent donc plusieurs tâches qui les valorisent dans leur travail (Bélanger et Lévesque, 1994, p. 21).

De cette typologie découlent six modèles d'entreprise identifiés par Bélanger et Lévesque (Tableau 1). D'abord, le modèle fordiste et tayloriste se caractérise par une organisation du travail déqualifiante et une exclusion des travailleurs quant à l'organisation du travail et à la gestion de l'entreprise. Un exemple de ce modèle est une entreprise où les tâches de l'employé sont automatisées, comme une chaîne de montage (Bélanger et Lévesque, 1994, p. 22). Le modèle du fordisme renouvelé s'inscrit également dans cette même exclusion. Toutefois, les employés sont incités à la polyvalence (la requalification) en échange d'une plus grande sécurité d'emploi. Par cette sécurité, les employés sont incités à s'impliquer dans les innovations organisationnelles et technologiques ainsi que dans l'augmentation de la productivité de l'entreprise, ce qui n'était pas le cas avec le premier modèle fordiste. (Bélanger et Lévesque, 1994, p. 23). Le troisième modèle, le néo-fordisme, implique un affaiblissement des règles collectives lié à un développement de la sous-traitance, la délocalisation d'emploi et la précarisation du travail. Il y a une faible négociation du contrat de travail, car il existe une séparation entre l'exécution et la conception. Ce type de modèle favorise une plus grande division du travail afin d'augmenter la productivité ainsi qu'une polarisation des qualifications entre une minorité d'employés bien qualifiés et une majorité de plus en plus déqualifiée (Bélanger et Lévesque, 1994, p. 23-24). Le modèle tayloriste social-démocrate ou coopératif favorise une implication des travailleurs dans l'organisation du travail tout en maintenant le principe de déqualification des employés. L'implication des travailleurs se centralise autour de leur participation à la propriété de l'entreprise (coopérative), donnant leur

vision sur la modernisation et la rationalisation de celle-ci, plutôt qu'en tant que travailleur (Bélangier et Lévesque : 1994, p. 26).

**Tableau 1: Les modèles de modernisation des entreprises**

Contrat de travail Organisation du travail	Règles collectives de travail et exclusion	Dissolution ou affaiblissement des règles collectives	Règles collectives avec inclusion ou participation
Déqualification	Fordisme et taylorisme	Néo-fordisme (Segmentation Dualisme)	Taylorisme et autogestion
Requalification (Innovations organisationnelles et technologiques)	Fordisme renouvelé (Sécurité d'emploi et flexibilité)	Californien (Individualisation et flexibilité)	Démocratie salariale ou Partenariat (Flexibilité et participation)

Tiré de Bélangier et Lévesque, 1994, p. 22

Nous considérons que les deux modèles d'entreprise se rapprochant le plus du milieu communautaire sont les modèles *californien* et de *démocratie salariale ou partenarial*, car ces deux modèles incluent les employés dans la gérance de l'organisation du travail et valorisent une grande polyvalence dans la distribution des tâches. Les deux modèles se définissent par une requalification du travail par la polyvalence des tâches et le travail d'équipe, mais le modèle *californien* priorise une individualisation de la négociation des conditions de travail, alors que le modèle de *démocratie salariale ou partenarial* s'appuie sur la négociation collective des conditions de travail et l'implication des employés dans l'organisation du travail.

#### 4.3.1 Le modèle californien

Dans le modèle californien, les rapports entre les membres de la direction et les employés sont individualisés, puisqu'aucune règle collective ne régit le rapport salarial. L'autorité de la direction repose en partie sur l'intériorisation des normes de l'entreprise. Celle-ci assure la coordination de ses employés et des tâches à accomplir par une identification à l'entreprise qui permettrait de réduire les rapports conflictuels entre l'employeur et les employés. Le modèle californien peut faire varier une partie des salaires des employés

selon les résultats de l'entreprise. Il s'en remet également au marché pour ajuster le travail au sein de l'entreprise, c'est-à-dire que les dirigeants d'entreprise de ce type de modèle sélectionnent leur personnel en priorisant les compétences individuelles, l'autonomie, la créativité et la polyvalence. Les employeurs sont prêts à offrir des formations aux employés pour enrichir leurs connaissances et parfaire leurs compétences afin d'exécuter leurs tâches au sein de l'entreprise. Ainsi, le modèle californien tend à réduire considérablement les relations conflictuelles entre l'employeur et les employés (Bélanger et Lévesque, 1994, p. 24-25). C'est donc un modèle dans lequel l'organisation du travail s'appuie sur une qualification ou requalification des employés et où le contrat de travail est individuellement négocié.

#### *4.3.2 Le modèle de démocratie salariale ou partenariat*

Contrairement au modèle californien, celui de démocratie salariale s'appuie sur la forte présence du syndicat afin de représenter les employés auprès de la direction. Ce modèle se caractérise donc par un contrat de travail collectif établi. Toutefois, ces deux modèles se ressemblent en ce qui concerne l'organisation du travail, car ils sont tous deux axés sur la requalification, c'est-à-dire le travail d'équipe, la polyvalence et la valorisation des compétences du personnel. Le modèle de démocratie salariale propose une redéfinition des règles au sein de l'entreprise où les employés participent à la négociation de leur convention collective. L'inclusion des employés favorise un partage des bénéfices de l'entreprise et incite les entreprises à offrir des conditions de travail plus intéressantes (Bélanger et Lévesque, 1994, p. 25). Ce syndicalisme dépasse la question de revendication des salaires en s'intéressant à « l'organisation du travail, à la qualité de la production, aux décisions stratégiques de l'entreprise concernant le choix des technologies et [à] la conquête des marchés » (Tixier, 1992; cité dans Bélanger et Lévesque, 1994, p. 25). Par conséquent, les employés et l'employeur tentent essentiellement de trouver un compromis entre les besoins de l'entreprise et les conditions de travail. Ainsi, ce modèle vise une négociation et une participation des employés aux règles collectives de l'entreprise.

Enfin, le concept de rapport salarial permet de voir comment s'articulent les relations entre les employeurs et les salariées dans les organismes communautaires par l'entremise des dimensions institutionnelle et organisationnelle. Les modèles d'entreprise élaborés par Bélanger et Lévesque (1994) nous serviront de guide d'analyse afin d'étudier les conditions de travail à l'intérieur des organismes communautaires membres du ROC 03. En effet, ces modèles permettent de réfléchir à la façon dont sont négociées les conditions de travail au sein des organismes, les modalités d'implication des travailleurs dans l'organisation du travail ainsi que les attentes à l'égard de la qualification.

## Chapitre 5 : Question de recherche et méthodologie

À la suite de notre recherche documentaire et des questions soulevées par le ROC 03 à propos du roulement de personnel au sein de ses organismes membres, ce chapitre présente nos questions de recherche, nos objectifs, nos hypothèses ainsi que la méthodologie retenue.

### 5.1 Questions de recherche, objectifs et hypothèses

Notre étude vise à connaître les conditions de travail actuelles, souhaitées et les obstacles à leur amélioration, dans les organismes communautaires membres du ROC 03, à partir des perceptions des participantes. Elle vise à dégager une compréhension plus générale du rapport salarial en lien avec les champs d'interventions et les traditions dans lesquels s'inscrivent les organismes communautaires.

À la lumière des préoccupations portées par le ROC 03 et de nos recherches documentaires, nous avons formulé les questions de recherche suivantes :

*Comment les dirigeantes des organismes du ROC 03 perçoivent-elles les conditions de travail actuelles? Quelles sont les conditions de travail souhaitées par ceux-ci et quels sont les obstacles rencontrés quant à l'amélioration de ces conditions?*

Plus précisément, notre étude vise à répondre aux objectifs suivants :

1. Cerner les perceptions des dirigeantes des organismes communautaires quant aux conditions actuelles d'emploi, aux conditions souhaitées et aux obstacles rencontrés dans l'amélioration des conditions de travail des salariées;
2. Identifier les principales caractéristiques des dimensions institutionnelle et organisationnelle du rapport salarial afin de comprendre l'organisation et les conditions de travail au sein des organismes communautaires rencontrés;
3. Déterminer si ces dimensions institutionnelle et organisationnelle peuvent renforcer et/ou créer certains obstacles;

4. Comparer les perceptions des dirigeantes des organismes communautaires rencontrées quant aux conditions de travail actuelles et souhaitées en fonction des champs d'intervention et des traditions dans lesquels s'inscrivent ces organismes.

Notre travail nous a amenés à formuler les hypothèses suivantes.

Nous croyons que les dirigeantes perçoivent les conditions de travail offertes aux salariées comme inadéquates, mais qu'elles rencontrent plusieurs obstacles dans la mise en place de conditions plus favorables. Par exemple, si un organisme communautaire est incapable d'engager plus d'employées malgré l'augmentation des demandes de services, une surcharge de travail incombera les salariées. Nous croyons ainsi que l'insuffisance de financement ne met pas en place des conditions propices à l'amélioration des conditions de travail.

Nous croyons également que l'étude des dimensions institutionnelle et organisationnelle du rapport salarial permet de saisir l'organisation et les conditions de travail au sein des organismes communautaires. Puisque les organismes établissent eux-mêmes l'organisation de leur travail, il nous semble pertinent d'étudier, entre autres, leurs salaires, leurs politiques écrites, leurs qualifications et leurs capacités décisionnelles afin de comprendre comment les employées perçoivent leur travail et celui de leurs collègues. Nous supposons ici que les organismes orchestrent l'organisation de leur travail selon ce qu'ils considèrent être des conditions de travail adéquates. Par conséquent, leurs perceptions influencent directement les conditions de travail offertes à l'intérieur de l'organisme.

Nous croyons que les dimensions du rapport salarial sont à l'origine de certains obstacles quant à l'amélioration des conditions de travail dans les organismes communautaires. Nous pensons que les perceptions des dirigeantes quant aux conditions de travail pourraient être influencées par la grande implication de bénévoles dans l'organisme, tant dans les services qu'au CA; cela pourrait avoir une incidence quant à leurs perceptions du travail communautaire et ainsi, quant à l'importance qu'ils donnent aux salaires et avantages sociaux.

Nous estimons enfin que les champs d'intervention et les traditions auxquels sont rattachés les organismes communautaires influencent les perceptions des dirigeantes des organismes communautaires quant aux conditions de travail actuelles et souhaitées. Par exemple, les conditions de travail souhaitées pour les salariées pourraient être différentes dans les centres d'hébergement et dans les organismes de sensibilisation, de promotion et de défense des droits. Dans les centres d'hébergement, la présence de personnel est nécessaire jour et nuit, et ce, à tous les jours de la semaine, tandis que dans les organismes de sensibilisation, de promotion et de défense des droits, les exigences en terme d'horaire et de qualification pourraient être moins importantes. De plus, les valeurs favorisées par les organismes, en fonction de leurs traditions, pourraient avoir des conséquences sur les perceptions de leurs conditions de travail. Ainsi, un organisme s'inscrivant plus particulièrement dans la tradition *caritative* pourrait ne pas sentir le besoin d'augmenter de façon aussi importante les salaires de ses employées, si le travail est d'abord vu comme un don de soi.

## 5.2 Méthodologie

Cette section décrit la méthode de recherche choisie et l'échantillon. Nous expliquons pourquoi nous avons choisi d'interroger les dirigeantes des organismes communautaires et détaillons les critères de recrutement pour participer à notre recherche. Ensuite, nous présentons notre guide d'entrevue et notre questionnaire, en indiquant les objectifs de ceux-ci, et la manière dont nous avons analysé les résultats. Nous décrivons aussi brièvement le pré-test du guide d'entrevue et du questionnaire ainsi que les changements apportés. Nous finissons avec la présentation de la pré-enquête, les résultats préliminaires et les limites de notre recherche.

### 5.2.1 Choix de méthodes

Puisque nous nous intéressons aux perceptions des dirigeantes des organismes communautaires quant aux conditions de travail offertes et souhaitées, ainsi qu'aux obstacles rencontrés, il nous semblait judicieux d'opter pour des entrevues semi-dirigées et un questionnaire. En effet, ces entrevues permettent d'obtenir des réponses riches et

diversifiées en raison de l'utilisation de questions relativement ouvertes à travers lesquelles les participantes peuvent développer leurs idées (Angers, 2005). De plus, elles permettent aux participantes de parler librement, en utilisant les mots qu'elles souhaitent et d'exposer leurs préoccupations dans l'ordre qui leur conviennent (Campenhoudt et Quivy, 2011, p.171). Il est possible ainsi de demander plus de précision si les participantes s'écartent du sujet ou de leur accorder plus de temps pour répondre aux questions (Angers, 2005). Nous avons également un bref questionnaire pour compléter les entrevues semi-dirigées et pour recueillir des informations plus factuelles sur les organismes.

### *5.2.2 Guide d'entrevue*

Nous avons utilisé un guide d'entrevue (Annexe I) qui nous a permis de collecter, sous forme de discussion, les informations nécessaires pour répondre à notre question de recherche. Le guide est divisé en trois grandes sections : le profil de la participante et de l'organisme, le rapport salarial actuel et souhaité, ainsi que les perspectives d'avenir quant à l'amélioration des conditions de travail dans leur organisme. Ces sections sont précisées dans le schéma d'opérationnalisation qui permet de faire le lien entre le cadre conceptuel et l'analyse des données récoltées sur le terrain (Annexe II).

### *5.2.3 Questionnaire*

Les entrevues semi-dirigées étaient précédées d'un bref questionnaire descriptif de neuf questions permettant d'identifier uniquement quelques caractéristiques de la dimension institutionnelle de l'organisme interrogé (Annexe III). Il comporte ainsi des questions sur le profil de l'organisme, la composition du personnel et la composition du conseil d'administration. Le questionnaire a été envoyé par courriel environ une semaine avant la date de l'entrevue, car certaines questions pouvaient nécessiter la consultation préalable de certains documents afin de transmettre l'information adéquate. Les données collectées à l'aide du questionnaire ont complété les discours des participantes aux entrevues.

#### *5.2.4 Pré-test*

Nous avons procédé à deux entrevues visant à tester notre guide et notre questionnaire, afin de s'assurer que nos questions soient claires, précises et exhaustives. Une fois nos entrevues complétées, nous avons constaté que certaines de nos questions manquaient de précision. Nous avons clarifié une question quant à la position de la dirigeante de l'organisme au sein d'une répartition des pouvoirs horizontale ou verticale. Nous avons précisé plusieurs questions quant au rapport salarial actuel et souhaité dans l'organisme et nous avons également ajouté plusieurs questions sur la composition du CA, afin de mieux comprendre le rôle et le fonctionnement de chacun des CA des organismes communautaires. Par la suite, nous avons ajouté plusieurs questions quant à l'opinion personnelle de la candidate sur plusieurs sujets abordés à propos des conditions de travail souhaitées lors de l'entrevue. Ces modifications nous ont permis d'avoir des discussions plus complètes, et par le fait même, de meilleurs résultats à analyser.

#### *5.2.5 Échantillon et recrutement*

##### Critères de recrutement

Nous avons choisi de porter notre attention sur les perceptions des dirigeantes des organismes communautaires, car, en raison de leur poste, celles-ci peuvent influencer les conditions de travail des employées. Elles connaissent également les différentes structures et valeurs des organismes communautaires.

La sélection des directrices et des coordonnatrices s'est d'abord basée sur leur ancienneté, car seules celles possédant un minimum d'un an d'expérience ont été rencontrées. Selon l'agente de recherche et de développement du ROC 03, madame Valérie Lapierre, ce critère nous a assuré que les participantes avaient une connaissance et une expérience suffisantes de leurs milieux, soit des dimensions institutionnelle et organisationnelle du rapport salarial dans les organismes.

Deux principaux critères de sélection ont été retenus pour diversifier l'échantillon. Le premier critère s'appuie sur la typologie des champs d'intervention utilisée par le ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS). Les organismes ont été classés

selon leurs champs d'intervention en fonction des quatre types utilisés par le MSSS : les organismes *aide et entraide*, les organismes de *sensibilisation, de promotion et de défense des droits*, les organismes *milieux de vie et soutien dans la communauté* et les organismes *d'hébergement temporaire*. Pour chacun de ces types d'organismes, nous avons rencontré quatre directrices ou coordonnatrices. Au total, 16 organismes constituent l'échantillon.

Le deuxième critère visait à choisir des organismes des différents territoires de la région 03, soit de la MRC de Portneuf, de la région de Charlevoix et de la Capitale-Nationale, afin d'être plus représentatif de la diversité des organismes.

Nous avons également diversifié l'échantillon l'appartenance aux différentes traditions à l'aide des dates de fondation des organismes afin, encore une fois, d'avoir un portrait plus général des organismes communautaires faisant partie du ROC 03. Cependant, ce troisième critère n'a pas été appliqué de manière aussi systématique que les deux précédents.

#### Recrutement et déroulement des entrevues

Les 16 entrevues semi-dirigées ont été menées auprès d'informatrices-clefs d'organismes participants qui avaient été sollicités par un avis d'information diffusé dans le *Roc Express* de décembre (Annexe IV). Les organismes choisis ont reçu une lettre de sollicitation (Annexe V) à la mi-janvier et ont été appelés deux à trois jours après l'envoi pour confirmer leur participation. Les organismes qui ont participé aux entrevues ont reçu par courriel le court questionnaire une semaine avant la rencontre. Ils ont dû y répondre idéalement avant la date de l'entrevue afin de pouvoir en discuter avec les chercheurs durant l'entrevue. Si le questionnaire n'était pas rempli, la candidate pouvait le faire sur place ou oralement au cours de l'entrevue.

Les participantes ont signé le formulaire de consentement avant le début de l'enregistrement (Annexe VI). La plupart des entrevues semi-dirigées ont eu lieu dans les locaux de l'organisme lui-même, et seulement deux se sont déroulées au restaurant. Deux chercheurs étaient présents lors des entrevues afin de ne pas mettre les participantes mal à l'aise; l'un était responsable de suivre le guide d'entrevue alors que l'autre s'occupait plus spécifiquement de demander des précisions. Les entrevues ont duré en moyenne une

heure et trente minutes, mais certaines d'entre elles ont été plus longues (deux heures) et d'autres plus courtes (50 minutes). Celles-ci ont été enregistrées puis retranscrites sous forme de guide d'écoute. Pour chaque entrevue, nous avons séparé le discours des informatrices selon les sections du guide d'entrevue. Nous avons ensuite noté des propos ou citations pertinentes selon le temps d'enregistrement. Ces documents nous ont ainsi permis de mieux cibler et trier les données collectées pour ensuite les analyser.

### Description de l'échantillon

Un total de 16 entrevues a été effectué avec des informatrices issues de 16 organismes différents. Quatre organismes communautaires ont été recrutés dans chacun des quatre types de la typologie des champs d'intervention décrits par le MSSS, soit les organismes d'*aide et entraide*, les organismes d'*hébergement temporaire*, les organismes *milieux de vie et soutien dans la communauté* ainsi que les organismes de *sensibilisation, de promotion et de défense des droits*.

Les organismes communautaires ont été sélectionnés en fonction de leur territoire. Nous avons rencontré neuf organismes provenant de la région de la Capitale-Nationale, car la majorité des organismes communautaires membres du ROC 03 proviennent de cette région. Quatre organismes de la région de Charlevoix et trois organismes de la MRC de Portneuf ont été rencontrés.

Nous avons également cherché à diversifier notre échantillon en tenant compte des quatre traditions du communautaire identifiées par Duval et al. (2005) : la tradition *caritative*, la tradition d'*animation sociale*, la tradition *identitaire* et la tradition *partenariale*. Les organismes-répondants ont été classés selon leur date de fondation. Toutefois, la date de fondation ne correspondait pas toujours à la mission et aux services offerts par les organismes. Nous avons donc davantage considéré la mission des organismes communautaires disponible sur leur site internet et le discours des informatrices. Nous avons également observé que des organismes pouvaient s'identifier à plus d'une tradition. Par exemple, un organisme peut privilégier la défense et la promotion des droits et appartenir ainsi à la tradition d'*animation sociale*, mais a été fondé afin de répondre à des besoins de base, d'où l'influence de la tradition *caritative* au sein de l'organisation.

### 5.2.6 Analyse des données collectées

Nous avons procédé à une analyse du discours afin d'identifier les perceptions des directrices et des éléments du rapport salarial. Nous avons utilisé les données issues du questionnaire pour étudier le profil de l'organisme à l'aide de notre plan d'analyse (Annexe VII). Par exemple, le nombre d'employées travaillant à l'intérieur d'un organisme nous a permis d'identifier la taille de ce dernier.

En nous basant sur les champs d'intervention, le territoire et la tradition de chaque organisme, nous avons comparé les perceptions des informatrices entre les différents organismes interrogés. De cette façon, il a été possible de voir si les perceptions et les obstacles aux conditions de travail étaient les mêmes dans chaque organisme, ou, au contraire, si elles variaient selon le champ d'intervention, le territoire, la tradition ou la taille. Nous avons également vu si les conditions de travail actuelles et souhaitées étaient perçues de la même manière ou si d'importantes dissemblances étaient présentes.

Nous avons été alors à même de comparer les propos des informatrices en constatant si les difficultés rencontrées et les manières de gérer le sous-financement différaient d'un organisme à l'autre et en fonction de quelles caractéristiques. Nous avons aussi pu constater quelle est la relation, en général, entre les dirigeantes et les employées. Enfin, nous avons pu voir de quelle(s) manière(s) les perceptions peuvent différer ou se ressembler selon la composition du conseil d'administration ou les caractéristiques des personnes qui s'y impliquent.

### 5.2.7 Pré-enquête

Nous avons commencé notre pré-enquête le mercredi 4 novembre 2015, lors de la projection du documentaire *L'Austérité n'affecte personne* réalisé par Pierre Fraser. Le documentaire nous a permis de mieux comprendre le contexte actuel des organismes communautaires et les conséquences de ces politiques sur les individus étant affectés, par exemple, par la pauvreté.

Nous avons dans un deuxième temps rencontré les membres du conseil d'administration du ROC 03 pour connaître les conditions de travail actuelles et les obstacles à

l'amélioration de ces conditions. La rencontre a duré environ une heure et s'est déroulée dans les bureaux du ROC 03. Nous avons posé la question ouverte suivante : « Quelles sont les conditions de travail actuelles dans les organismes communautaires? » où les membres du CA pouvaient réagir librement. Le financement a été un sujet très présent lors de ces échanges. En effet, la plupart des membres du CA présents ont dit dépendre du Programme de soutien aux organismes communautaires (PSOC) et ils ont tous affirmé subir un sous-financement dans leur organisme au cours des dernières années. Certains membres du CA ont même affirmé devoir répartir leur augmentation de salaire à leurs employées, sans quoi ils se retrouveraient dans une situation financière précaire. De plus, ils remarquent tous l'épuisement de leur personnel, qui est principalement causé par la hausse des demandes de services et le manque de ressources. Les membres du CA ont affirmé être dans une situation où ils ont peu de moyens d'action pour changer la situation. Les informations recueillies nous ont aidés à mieux comprendre la réalité des organismes communautaires et par le fait même, comment traiter certains sujets au cours de notre recherche.

### *5.2.8 Limites et difficultés*

Nous avons rencontré peu de difficultés lors du recrutement des organismes, la plupart d'entre eux ayant démontré un grand intérêt à participer à la recherche. Nous n'avons pas pu rencontrer des membres du conseil d'administration, car aucun ne nous a recontactés. Certaines directrices et coordonnatrices rencontrées ont d'ailleurs souligné que les membres de CA « n'auraient pas été en mesure de répondre à nos questions » compte tenu de « leur manque de connaissances du milieu », notamment par rapport aux conditions de travail des employées et de la réalité quotidienne de l'organisme. D'ailleurs, pour cette raison, certaines directrices ne nous ont pas transmis les coordonnées de ceux-ci, ce qui a été une autre difficulté. Toutefois, il est impossible de valider si les membres de CA n'ont pas une bonne connaissance des organismes. Nous croyons que les membres de CA auraient pu apporter un regard différent sur les conditions de travail des organismes communautaires interrogés.

## Chapitre 6 : Description des organismes-répondants et des informatrices

Le contenu de ce chapitre est consacré dans un premier temps, à une description exhaustive des organismes-répondants selon leur champ d'intervention. Un portrait des informatrices est illustré en fonction des principales caractéristiques retrouvées sur le terrain.

### 6.1 Description des organismes-répondants

Le Tableau 2 présente le profil des organismes-répondants selon leur champ d'intervention, leur taille, leurs traditions et quelques-unes des caractéristiques de leur personnel et de leurs bénévoles.

Afin de simplifier la lecture du tableau des profils des organismes-répondants et aussi pour conserver leur anonymat, nous avons utilisé leur champ d'intervention abrégé suivi d'un chiffre pour les identifier, soit MVSC, HT, AE et SPDD. Dans ce tableau nous classons les organismes-répondants selon leur champ d'intervention, leurs traditions, les années de fondation, le nombre d'employées et de bénévoles, le nombre de postes au CA ainsi que le nombre d'employées siégeant sur le CA.

**Tableau 2 : Présentation des organismes-répondants.**

Caractéristiques Nom d'organismes	Champ d'intervention selon le MSSS	Traditions	Années de fondation	Nombre d'employées	Nombre de bénévoles	Nombre de postes au CA	Nombre d'employées siégeant sur le CA
<b>MVSC1</b>	Milieus de vie et soutien dans la communauté	Identitaire et Partenariale	Années 1990	4 à 6	26 à 30	7	Aucun
<b>MVSC2</b>	Milieus de vie et soutien dans la communauté	Caritative et Partenariale	Années 1970	19 et plus	56 et plus	9	Aucun
<b>MVSC3</b>	Milieus de vie et soutien dans la communauté	Animation sociale et Identitaire	Années 1970	4 à 6	16 à 20	9	Aucun
<b>MVSC4</b>	Milieus de vie et soutien dans la communauté	Animation sociale et Identitaire	Années 1980	4 à 6	11 à 15	7	Aucun
<b>HT1</b>	Hébergement temporaire	Caritative, animation sociale et Identitaire	Années 1980	19 et plus	56 et plus	9	Aucun
<b>HT2</b>	Hébergement temporaire	Animation sociale et Identitaire	Années 1980	19 et plus	6 à 10	7	1
<b>HT3</b>	Hébergement temporaire	Animation sociale et Identitaire	Années 1990	19 et plus	6 à 10	7	Aucun
<b>HT4</b>	Hébergement temporaire	Animation sociale et Identitaire	Années 1980	19 et plus	11 à 15	7	Aucun
<b>AE1</b>	Aide et entraide	Caritative et Animation sociale	Années 1980	4 à 6	6 à 10	5	Aucun
<b>AE2</b>	Aide et entraide	Animation sociale et Partenariale	Années 2010	7 à 9	21 à 25	7	Aucun
<b>AE3</b>	Aide et entraide	Animation sociale et Partenariale	Années 1970	1 à 3	21 à 25	7	1
<b>AE4</b>	Aide et entraide	Animation sociale et Partenariale	Années 1990	4 à 6	150	9	Aucun
<b>SPDD1</b>	Sensibilisation, de promotion et de défense des droits	Caritative, Animation sociale et Identitaire	Années 1970	1 à 3	36 à 40	7	Aucun
<b>SPDD2</b>	Sensibilisation, de promotion et de défense des droits	Animation sociale et Identitaire	Années 1990	1 à 3	36 à 40	7	3
<b>SPDD3</b>	Sensibilisation, de promotion et de défense des droits	Animation sociale et Partenariale	Années 1960	4 à 6	16 à 20	7	2
<b>SPDD4</b>	Sensibilisation, de promotion et de défense des droits	Identitaire et Animation sociale	Années 1990	4 à 6	16 à 20	7	2

En analysant le tableau 2, les traditions les plus présentes aux moins présentes sont respectivement la tradition d'animation sociale, identitaire, partenariale et caritative. Nous avons classé les traditions à l'aide de la mission des organismes et du discours des informatrices. La tradition d'animation sociale a été attribuée aux organismes favorisant la défense et la promotion des droits ainsi qu'une éducation populaire. Les organismes répartis dans la tradition identitaire avaient pour objectif d'offrir des services adaptés aux individus par des lieux d'appartenance. Ces organismes répondaient également aux besoins d'une population cible comme les femmes, les jeunes, les personnes âgées, les homosexuels, etc. Les organismes identifiés à la tradition partenariale étaient axés sur le partenariat avec l'État et la société civile en valorisant la concertation afin d'améliorer les services offerts. Enfin, les organismes communautaires ont été identifiés à la tradition caritative lorsque ces derniers visaient à répondre à des besoins de base (manger, se loger, se vêtir), offraient des services de dépannage alimentaire et des visites d'amitié visant à briser l'isolement d'individus solitaires. Tous les organismes sont assignés à plus d'une tradition. En effet, 14 organismes sont identifiés à la tradition d'animation sociale, neuf organismes se retrouvent dans la tradition identitaire, sept sont assignés à la tradition partenariale et quatre organismes sont classés dans la tradition caritative. Ainsi, plus de la majorité des organismes se retrouvent dans les traditions d'animation sociale et identitaire.

Un organisme a été créé en 1960, quatre dans les années 1970, cinq organismes ont émergé dans les années 1980, cinq dans les années 1990, et enfin un organisme a été fondé dans les années 2010. La majorité des organismes communautaires ont entre quatre et six employées. Le nombre d'employées est plus important dans les organismes d'hébergement temporaire que dans tous les autres champs d'intervention, excepté l'organisme MVSC2 qui a plus de 19 employées. La plupart des organismes ont entre 6 à 10 et 16 à 20 bénévoles. Par ailleurs, la majorité des organismes ont sept postes au CA. Nous nous sommes intéressés au nombre de postes au CA (qu'ils soient occupés ou non) afin de mesurer l'importance accordée aux employées et aux membres utilisateurs. Peu d'organismes laissent une employée siéger sur le conseil d'administration, sauf dans les organismes de sensibilisation, de promotion et défense des droits. Le territoire n'a pas été utilisé dans cette section afin de préserver la confidentialité des organismes.

### *6.1.1 Les quatre types d'organismes-répondants*

Dans cette section, il sera question de dresser un profil général des quatre types d'organismes-répondants que nous avons rencontrés lors de notre étude afin de mieux en comprendre les différences et ressemblances.

#### *6.1.1.1 Organismes milieux de vie et soutien dans la communauté*

La majorité des organismes milieux de vie et soutien dans la communauté se situent dans la tradition identitaire, car ils sont des lieux d'appartenance et offrent des services adaptés à la clientèle (MVSC1, MVSC3 et MVSC4). Deux organismes sont dans la tradition partenariale : l'un pour sa collaboration avec la municipalité (MVSC1) et l'autre par le volet d'économie sociale de l'organisme (MVSC2). Deux organismes se retrouvent dans la tradition d'animation sociale puisqu'ils défendent et promeuvent les droits de leur population (MVSC3 et MVSC4). Enfin, un seul organisme est identifié à la tradition caritative, car il vient en aide aux plus démunis et offre un service d'aide alimentaire (MVSC2).

Les organismes communautaires de ce type sont généralement de petite taille, car ils ont entre 4 et 6 employées par organisme. Un seul se démarque des trois autres puisqu'il est de plus grande taille. Il offre plus de services, compte 31 employées, a des travailleuses âgées de 50 à 59 ans et affirme bénéficier du soutien de plus de 56 bénévoles.

L'âge de la plupart des employées des organismes milieux de vie se situe entre 20 et 39 ans. La plupart des travailleuses des organismes-répondants de ce champ d'intervention possèdent des diplômes de formation collégiale ou universitaire. Les salaires horaires les plus bas se situent entre 12 \$ et 15 \$ de l'heure. Les salaires horaires les plus élevés varient entre 19 \$ et 24 \$ de l'heure. Toutefois, un organisme-répondant de ce type se démarque en offrant le plus haut salaire horaire dans le type organismes milieux de vie et soutien dans la communauté, soit 32 \$ de l'heure pour la directrice.

Quant à la composition du CA de ces organismes-répondants, le nombre de sièges varie entre 7 et 9 et aucun organisme de ce type ne réserve de siège aux employées. Dans certains CA, quelques postes sont vacants. Le nombre de bénévoles contribuant au sein

des organismes de ce champ est assez différent; il est donc impossible de lui attribuer une tendance.

#### *6.1.1.2 Organismes d'hébergement temporaire*

Les quatre organismes d'hébergement temporaire sont à la fois assignés à la tradition identitaire, étant des lieux d'appartenance et offrant des services adaptés pour une population cible, et identifiés à la tradition d'animation sociale, car ils font de la prévention et de la sensibilisation. Un seul organisme est assigné à une troisième tradition, soit la tradition caritative (HT1). En effet, cet organisme a un volet qui vise spécifiquement à répondre aux besoins de base en offrant comme service une banque alimentaire.

Le nombre d'employées au sein de ces organismes-répondants n'est jamais inférieur à 20 travailleuses. L'âge des employées est assez hétérogène, variant entre 20 et 59 ans. Pour ce qui est de leur scolarité, la plupart possèdent un diplôme de niveau collégial ou universitaire. Il y a plus d'employées que de bénévoles au sein des organismes d'hébergement temporaire contrairement aux autres types d'organismes-répondants. Les salaires horaires les plus bas se situent entre 12 \$ et 22 \$ de l'heure tandis que les salaires horaires les plus hauts oscillent entre 28 \$ à 32 \$.

Quant à la composition du conseil d'administration, le nombre de postes varie entre 7 et 9 places. Deux organismes ont affirmé avoir un siège réservé aux employées lors des rencontres de CA. On y retrouve un petit nombre de bénévoles, soit entre 6 à 15.

#### *6.1.1.3 Organismes d'aide et entraide*

Tous les organismes d'aide et entraide sont identifiés à la tradition d'*animation sociale*, car ils ont un volet de promotion, de prévention et de défense des droits. Trois organismes se retrouvent dans la tradition *partenariale*, car ils sont en concertation avec leur milieu (AE2 et AE3) ou se considèrent comme un service alternatif (AE4). Un seul organisme est identifié à la tradition caritative de par ses services qui favorisent des visites amicales et accordent une grande importance au bénévolat (AE1).

De plus, les organismes d'aide et entraide sont majoritairement composés de petites équipes entre 2 et 6 employées et le personnel est âgé principalement entre 20 et 39 ans. La grande majorité des travailleuses possède un diplôme d'études universitaire. Un seul organisme affirme avoir 150 bénévoles offrant divers services au sein de l'organisation, les autres ont plutôt entre 6 et 25 bénévoles. Les salaires horaires les plus bas observés dans ces organismes se situent entre 13 \$ et 18 \$ de l'heure tandis que les salaires horaires les plus hauts sont entre 24 \$ et 34 \$ de l'heure. Quant à la composition du CA, la plupart ont entre 5 et 9 sièges et aucun poste n'est réservé aux employées. Pour ce qui est du nombre de bénévoles, il varie beaucoup d'un organisme à l'autre soit entre 6 et 25.

#### *6.1.1.4 Organismes de sensibilisation, de promotion et de défense des droits*

Tous les organismes de sensibilisation, de promotion et de défense des droits sont classés dans la tradition d'*animation sociale*, car ils valorisent la promotion, l'éducation populaire, la défense des droits et encouragent l'engagement social en manifestant si nécessaire. Deux organismes ont été assignés à la tradition *partenariale*, car l'un collabore avec le réseau public (SPDD1) et l'autre offre un soutien aux professionnels qui œuvrent dans le même domaine qu'eux (SPDD3). Deux organismes ont été identifiés à la tradition *identitaire*, car ils offrent des services adaptés pour une population cible (SPDD2 et SPDD4). Un organisme se retrouve dans la tradition *caritative* de par ses services favorisant les visites amicales, les soins à domicile et l'accompagnement à une population démunie (SPDD1).

Pour trois organismes de ce champ, le nombre d'employées se situe entre 1 et 3, alors qu'un seul organisme a entre 4 et 6 travailleuses. Les organismes sont donc tous de petite taille. La main-d'œuvre des organismes appartenant à ce champ est composée uniquement de femmes. La plupart des travailleuses sont âgées de 30 à 49 ans. La scolarité des employées est principalement de niveau collégial et universitaire. Un seul organisme a affirmé que certaines de ses employées détiennent un diplôme d'études professionnelles. Les salaires horaires les plus bas se situent entre 15 \$ et 19 \$, tandis que les salaires horaires les plus hauts se retrouvent entre 20 \$ et 26 \$.

Quant à la composition du CA, le nombre de sièges est de sept pour tous les organismes-répondants de ce champ. Deux organismes n'ont pas de siège réservé pour leurs employées. Par contre, dans l'un des organismes, la directrice et une représentante des employées sont présentes sur le CA, mais elles n'ont pas le droit de vote. Un des organismes de cette catégorie est le seul de l'ensemble de notre échantillon dont toutes les employées siègent au CA. Elles n'ont cependant pas le droit de vote. Ces deux derniers organismes ne représentent pas la situation générale dans les organismes communautaires que nous avons rencontrés. Enfin, on retrouve dans les organismes-répondants de sensibilisation, de promotion et de défense des droits un nombre important de bénévoles, soit entre 16 et 40. Un seul organisme a mentionné avoir uniquement entre 1 et 5 bénévoles.

Le tableau 3 qui suit présente les principales caractéristiques dominantes dans les organismes-répondants selon le champ d'intervention. Il offre une synthèse des organismes-répondants en tenant compte des traditions, du nombre d'employées, de la formation scolaire, des salaires horaires, le nombre de poste(s) réservé aux employées sur le CA et enfin le nombre de bénévoles.

**Tableau 3 : Caractéristiques dominantes chez les organismes-répondants de chacun des champs d'intervention.**

Milieux de vie et soutien dans la communauté	Hébergement temporaire	Aide et entraide	Sensibilisation, promotion et défense des droits
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tradition identitaire dominante</li> <li>• Nombre limité d'employées</li> <li>• Formation collégiale et universitaire</li> <li>• Salaire entre 12 \$ et 24 \$ de l'heure</li> <li>• Aucun poste réservé aux employées sur le CA</li> <li>• Nombre de bénévoles assez varié entre les organismes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Traditions d'animation sociale et identitaire dominantes</li> <li>• Nombre élevé d'employées</li> <li>• Formation collégiale et universitaire</li> <li>• Salaire entre 12\$ et 32\$ de l'heure</li> <li>• Deux postes réservés aux employées sur le CA</li> <li>• Nombre de bénévoles varie de 6 à 15</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Traditions d'animation sociale et partenariale dominantes</li> <li>• Nombre limité d'employées</li> <li>• Formation collégiale et universitaire</li> <li>• Salaire entre 13\$ et 34\$ de l'heure</li> <li>• Aucun poste réservé aux employées sur le CA</li> <li>• Nombre de bénévoles varie de 6 à 25</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tradition d'animation sociale dominante</li> <li>• Nombre d'employées limité</li> <li>• Formation collégiale et universitaire</li> <li>• Salaire entre 15\$ et 26\$ de l'heure</li> <li>• Trois postes réservés aux employées sur le CA</li> <li>• Nombre de bénévoles varie de 16 à 40</li> </ul>

## 6.2 Portait général des informatrices

Le tableau 4 présente les principales caractéristiques des informatrices rencontrées. Il a pour objectif de situer leur discours et de dégager certains éléments significatifs qui peuvent influencer les perceptions de celles-ci sur les conditions de travail actuelles, souhaitées et les obstacles rencontrés quant à l'amélioration de ces dernières. Nous y retrouvons le poste occupé, l'ancienneté des informatrices au sein de l'organisme, leur âge, le nombre d'enfants qu'elles ont et leur niveau de scolarité complété. Certaines informatrices ont préféré ne pas répondre à nos questions portant sur leur profil.

**Tableau 4 : Présentation des informatrices.**

Nom de l'organisme	Caractéristiques				
	Poste dans l'organisme	Nombre d'années d'ancienneté dans l'organisme	Âge	Enfant(s) à charge	Dernier niveau de scolarité complété
<b>MVSC1</b>	Directrice	6 à 10	36 à 40	Oui	Baccalauréat
<b>MVSC2</b>	Directrice adjointe	1 à 5	41 à 45	Oui	Collégial
<b>MVSC3</b>	Coordonnatrice	16 à 20	n.d.	Oui	Certificat
<b>MVSC4</b>	Directrice	1 à 5	30 à 35	Non	Baccalauréat
<b>HT1</b>	Directrice générale	6 à 10	n.d.	n.d.	Non Disponible
<b>HT2</b>	Directrice	11 à 15	51 et plus	Oui	Doctorat
<b>HT3</b>	Directrice	16 à 20	46 à 50	Oui	Maîtrise
<b>HT4</b>	Coordonnatrice clinique	11 à 15	n.d.	n.d.	Baccalauréat
<b>AE1</b>	Coordonnatrice	21 et plus	n.d.	Oui	Collégial
<b>AE2</b>	Coordonnatrice générale	1 à 5	46 à 50	Non	Baccalauréat
<b>AE3</b>	Directrice	6 à 10	36 à 40	Oui	Maîtrise
<b>AE4</b>	Coordonnatrice	1 à 5	36 à 40	Oui	Collégial
<b>SPDD1</b>	Coordonnatrice	16 à 20	41 à 45	Non	Collégial
<b>SPDD2</b>	Directrice	n.d.	36 à 40	Oui	Certificat
<b>SPDD3</b>	Coordonnatrice	6 à 10	30 à 35	Non	Baccalauréat
<b>SPDD4</b>	Directrice	1 à 5	46 à 50	Oui	Collégial

Malgré leur dénomination différente, les postes de directrice et de coordonnatrice réfèrent généralement aux mêmes fonctions. Certaines informatrices ont dit vouloir s'appeler « directrices », comme l'informatrice de AE3, car ce terme semble plus professionnel et est utilisé lors de la recherche de financement pour « mieux paraître » auprès de certains bailleurs de fonds, tandis que d'autres se nomment « coordonnatrices », comme l'informatrice de MVSC3, puisque c'est le terme qui est le plus fréquemment utilisé dans le milieu du communautaire pour décrire ces fonctions. Le terme coordonnatrice est connoté moins hiérarchique que celui de directrice selon certaines informatrices. Toutefois, quelques exceptions sont présentes : l'informatrice de l'organisme SPDD1 est une coordonnatrice et fait toutes les tâches connexes comme le ménage en plus de la

gestion, alors que l'informatrice AE4 est spécifiquement une coordonnatrice, car elle tenait vraiment à continuer son travail d'intervenante.

Cinq informatrices sur 16 ont peu d'ancienneté dans leur organisme, car elle se retrouve dans la catégorie «5 ans et moins». Cependant, les 10 autres informatrices ont plus de six ans d'ancienneté dans leur organisme respectif. Une diversité d'âge est observée au sein des informatrices interrogées. En fait, l'étendue de l'âge des informatrices interrogées varie entre 30 et 51 ans, par contre, la majorité d'entre elles ont entre 36 et 46 ans. Par ailleurs, les informatrices ont pour la majorité des enfants. En effet, 10 informatrices ont des enfants contre seulement quatre informatrices qui n'en ont pas. Enfin, toutes les informatrices détiennent un diplôme postsecondaire. La majorité des informatrices détiennent un diplôme d'études collégiales et/ou un baccalauréat. Peu de nos informatrices possèdent une maîtrise et un doctorat, soit trois informatrices sur 16.

Au moment de notre collecte de données, la majorité des informatrices rencontrées travaillaient à temps plein au sein de leur organisme en occupant principalement un poste de direction et de coordination. Dans le cas de non-disponibilité de la directrice, la coordonnatrice clinique ou la directrice adjointe étaient désignées pour répondre à nos questions.

La plupart des informatrices avaient occupé un autre poste au sein de leur organisme avant d'accéder au poste de directrice; plusieurs avaient ainsi acquis de l'expérience à la fois en tant que directrice de l'organisme et en tant qu'intervenante. Certaines d'entre elles, malgré leur poste de directrice, effectuent toujours des tâches associées au métier d'intervenante et disent avoir une meilleure connaissance du travail effectué par les autres employées pour cette raison. Plusieurs des informatrices étaient aussi impliquées dans d'autres organismes que le leur, elles avaient donc une vision globale des organismes communautaires de la région 03. Les informatrices travaillant dans la MRC de Portneuf et dans la région de Charlevoix ont exprimé des points de vue différents des organismes situés dans la Capitale-Nationale; elles nous ont informés sur les spécificités de ces organismes, notamment en ce qui concerne le type d'obstacles rencontrés tel que le grand territoire à couvrir et l'isolement des communautés.

## Chapitre 7 : Perceptions des informatrices par rapport à leurs conditions de travail

Basée sur les perceptions des directrices et des coordonnatrices des organismes-répondants, cette section trace un portrait des conditions de travail actuelles et souhaitées ainsi que des obstacles rencontrés quant à l'amélioration de ces conditions. Les sujets abordés par les informatrices en ce qui concerne les conditions de travail sont le salaire, les avantages sociaux, la charge de travail, le nombre d'employées, la vision du milieu communautaire dans la société et le financement.

### 7.1 Perceptions à l'égard des conditions de travail actuelles

#### *7.1.1 Le salaire*

À travers les propos des informatrices de notre étude, nous avons pu remarquer plusieurs faits communs quant à leurs conditions de travail actuelles. Notamment leur salaire qui est non seulement faible, mais qui se retrouve lié à leurs avantages sociaux et à la charge de travail.

Toutes les informatrices, sauf l'une d'entre elles (MVSC2), ont affirmé que le salaire qu'elles reçoivent, autant chez les employées que les directrices, est très faible parce qu'il ne tient pas compte de l'expérience et de leur formation académique. Selon les propos de l'informatrice SPDD1, son salaire n'a pas subi d'augmentation au cours des deux dernières années parce que le financement est insuffisant :

C'est sûr je trouve que ce n'est pas assez. [...] Ça fait deux ans qu'on n'augmente pas parce qu'on pouvait pas le faire. Notre budget nous permettait pas de le faire à cause du financement. Cette année, je sais pas ce que le CA va décider, mais c'est sûr que c'est pas beaucoup. Pis ici on n'a rien. On n'a pas d'assurance, d'assurance collective, pas de fonds de pension. On a rien nous autres ici. On a seulement notre salaire pis c'est tout. (SPDD1)

Cette informatrice a ainsi un faible espoir de voir son salaire augmenté. Elle ne sait pas si le CA va mettre les sommes supplémentaires reçues dans les salaires ou dans les autres ressources de l'organisme. Ces propos rejoignent ceux de l'informatrice MVSC4 qui affirme que les membres du CA ne peuvent pas prévoir d'augmentation de salaire sur le long terme pour leurs employées, puisqu'ils ne sont pas assurés de pouvoir les verser en raison du financement qui est incertain :

Par rapport au PSOC, mon CA a de très grosses difficultés à imaginer donner, avoir une grille sur 10 ans, avec des augmentations de salaire, en sachant qu'au bout de deux ans on est plus capable de donner ces augmentations de salaire-là. (MVSC4)

La stagnation du salaire semble être assez fréquente chez les informatrices puisque cinq d'entre elles ont affirmé cet enjeu. Cette situation est inquiétante pour les travailleuses qui ne peuvent pas être assurées d'avoir un salaire qui va suivre le coût de la vie et ne peuvent ainsi envisager des projets à plus ou moins long terme. De plus, l'informatrice MVSC4 vient soulever un autre problème important et présent à travers le milieu du communautaire. Elle affirme que les subventions reçues ne permettent pas à l'organisme de couvrir toutes leurs dépenses et d'augmenter le salaire des employées. Même l'autofinancement n'améliore pas la situation :

La grosse problématique dans les maisons des jeunes et les organismes communautaires en général, c'est qu'on a un PSOC qui est le seul financement récurrent quand on n'a pas Centraide, nous on n'a pas Centraide. On n'a pas de bingo, donc pas de budget extérieur qui arrive. On a fait beaucoup de demandes de financement au niveau de la communauté et [on] fait beaucoup de recherche de financement. On sait que cet argent-là n'est pas récurrent donc on peut pas la mettre dans les salaires, du coup, notre PSOC est complètement utilisé pour les salaires. Tout au complet, et je ne peux pas dépasser ça. (MVSC4)

Tel que le dit cette informatrice, le PSOC, qui représente la principale source de revenus de l'organisme, est complètement utilisé pour couvrir le salaire versé aux travailleuses. Cela signifie que les organismes qui se trouvent dans cette situation (MVSC4, HT2, SPDD4, AE1, AE2) doivent trouver du financement pour combler les autres dépenses de

l'organisme, comme les avantages sociaux, l'entretien et maintenir l'offre de leur service. Ce financement supplémentaire ne peut être utilisé pour le salaire puisqu'il n'est pas stable et que le montant peut varier d'une année à l'autre.

### *7.1.2 Les avantages sociaux*

Quant aux avantages sociaux offerts chez les organismes, ils respectent tous le minimum demandé par les normes du travail, soit les jours fériés et le 4% versé par l'employeur pour les vacances (Commission des normes du travail, 2015, p.12-14). Cependant, certains organismes-répondants rencontrés (HT2, HT3, SPDD4, MVSC3, AE2) offrent des semaines de vacances supplémentaires, des REER, une assurance collective ou encore une assurance dentaire/médicale, mais seulement un organisme-répondant (MVSC4) l'offrait et cela s'appliquait seulement aux salariés à temps plein. De plus, certains organismes (SPDD1, MVSC1) n'offrent aucun avantage social, pour la simple raison qu'ils ne peuvent pas se le permettre sur le plan financier. Par exemple, l'informatrice HT1 nous a affirmé qu'une assurance collective coûtait 50 000\$ par année à l'organisme, ce qui représente un montant assez important pour le milieu. La possibilité d'offrir ces avantages dépend donc beaucoup du financement reçu, mais aussi des choix de l'organisme, à savoir s'ils préfèrent mettre l'argent dans les services, les salaires ou les avantages sociaux.

Deux organismes du champ d'intervention milieux de vie (MVSC2, MVSC3), vont même jusqu'à sacrifier les avantages sociaux offerts afin d'offrir un meilleur salaire aux employées, sans quoi, celui-ci serait jugé trop bas :

On n'a pas d'avantages sociaux [...], tout le monde aimerait ça avoir des assurances collectives, un fond de pension et tout ça, mais faut voir ce que ça coûte aussi. L'organisme, le choix qu'il a fait, est de donner le meilleur salaire possible et pas embarquer dans les avantages sociaux. Si on était capable de faire, si le budget le permet de donner des avantages sociaux, est-ce qu'on le ferait? Oui, certainement! Mais faut que ça roule, l'organisme faut qu'il se maintienne et garde une bonne santé financière pour pas faire des déficits astronomiques. (MVSC 2)

Tel qu'on peut le voir dans le discours, afin de maintenir « une bonne santé financière », l'organisme a dû choisir ses priorités et couper selon leurs priorités afin qu'il puisse continuer à offrir des services et payer les employées convenablement, et il n'est pas le seul dans cette situation (HT1, HT3, MVSC 3). Ce n'est pas par manque de volonté, mais bien par manque de financement que les avantages sociaux ne sont pas priorisés. L'organisme n'a plus le choix de faire des sacrifices et doit donc couper soit dans les services offerts ou les conditions de travail des employées.

### 7.1.3 (Sur)charge de travail

La possibilité de prendre des vacances ne signifie pas nécessairement un temps de repos pour les directrices et les coordonnatrices du milieu communautaire qui sont en contact constant avec l'organisme puisqu'elles sont les seules personnes ressources disponibles en cas de besoin :

Les vacances c'est selon les normes du travail. L'avantage à mon poste à moi, c'est que je peux demander autant de vacances que je veux, parce qu'entre guillemets, je ne coûte rien, on me remplace pas. C'est juste que je fais double tâche plus tard. [...] Je prends ma tâche et je la mets deux semaines plus tard, je vais pédaler trois fois plus, mais je suis en congé. C'est-tu ou pas des vacances? Une pause? Tu restes la directrice, et vu qu'il y a personne de stable, ça t'écrit, ça te texte pendant tes vacances. La *job* est jamais loin. (MVSC1)

Ainsi, la prise de vacances et de congés pour cette informatrice engendre une surcharge de travail plus importante lors du retour au travail, puisqu'elle doit être plus productive pour rattraper le retard accumulé. D'autant plus qu'elle est en contact constant avec l'organisme durant ses vacances puisque « la *job* est jamais loin », elle ne peut pas décrocher du travail, car elle doit répondre à des courriels ou des messages textes des employées ou des membres du CA. Donc, ce temps de repos en est plus ou moins un, puisque la directrice ne quitte jamais vraiment son emploi durant cette période. Cette charge de travail est un aspect présent pour la majorité des informatrices rencontrées.

Plusieurs font également état d'une charge de travail importante pour les employées du communautaire qui, en plus de leurs tâches écrites, doivent effectuer d'autres tâches

connexes qui ne sont pas nécessairement en lien avec leur poste. Par exemple, ce n'est pas parce qu'une salariée est engagée en tant qu'intervenante que ces tâches seront uniquement concentrées sur ce poste. Elle doit parfois effectuer des tâches des collègues ou encore s'occuper de l'entretien des lieux.

Au cours de nos entrevues, toutes les informatrices, sans exception, ont affirmé avoir une charge de travail trop lourde pour le salaire versé et le nombre d'heures de travail octroyé. Le discours des informatrices des organismes SPDD1 et SPDD3 démontre que la surcharge de travail est d'autant plus pénible que les tâches supplémentaires ne correspondent pas aux exigences de leur poste et sont bien souvent sous-qualifiées. Toutes les salariées, autant la directrice que les employées doivent ainsi effectuer des tâches ménagères, de l'intervention, l'entretien du bâtiment ou encore des tâches pour les membres, ce qui est beaucoup pour une seule personne. D'autant plus que les directrices doivent s'occuper de toutes les tâches étant liées à la gestion de l'organisme, elles se retrouvent donc dans une situation de surcharge de travail. On peut en comprendre que la polyvalence est une compétence valorisée dans le milieu communautaire, mais celle-ci vient souvent avec une charge de travail additionnelle :

Bin oui, c'est surtout ça qui est important, ben pas non plus se limiter à notre liste de tâches qui est écrite sur une feuille. Tsé en étant propriétaire, nous on fait toute sorte de choses, tsé tantôt avant que vous arriviez j'ai vidé les poubelles, j'ai lavé les tables. Regarde on fait le ménage nous autres ici, c'est moi pis ma collègue qui le fait. On a juste embauché quelqu'un pour qu'[elle] fasse le ménage au bureau du ministère, mais sinon [...] Regarde c'est fou, mais faut faire tout ça ! C'est tout ce qu'on peut faire là. (SPDD1)

Le manque de temps est d'ailleurs évoqué par quatre informatrices (HT4, SPDD2, SPDD3, AE1), car il provoque une accumulation des tâches qui empire la surcharge de travail. Elles doivent donc trouver du temps pour accomplir leurs tâches, mais ces heures supplémentaires ne sont pas rémunérées. Les propos de l'informatrice SPDD3 viennent confirmer ce fait :

Ça prendrait 75h à peu près pour faire tout ce qu'on a faire. Non, la charge de travail n'est pas adéquate pour le nombre d'heures, on pourrait faire 40h au

lieu de 35, mais on finit toujours par en faire 50. [...] Ça me prendrait un temps plein de plus pour aider. (SPDD3)

Le simple fait d'avoir une employée à temps plein de plus pour effectuer les tâches en surplus viendrait améliorer la situation de la directrice. Ouvrir un nouveau poste à temps plein pour combler la surcharge de travail implique néanmoins des dépenses que l'organisme ne peut pas se permettre sur le plan financier. Encore là, le financement semble être un facteur important qui contribue à la charge de travail des employées du communautaire.

#### *7.1.4 Satisfaction à l'égard des conditions de travail*

Pour finir, la satisfaction des travailleuses quant à leurs conditions de travail actuelles varie beaucoup d'une informatrice à l'autre. La majorité se dit insatisfaite de leurs conditions de travail, puisqu'elles ont soit un salaire insuffisant ou des avantages sociaux inadéquats. De plus, une lourde charge de travail est rapportée par toutes les informatrices, ce qui vient aussi nuire à leur satisfaction. Une seule directrice (HT3) s'est dite satisfaite de ses conditions de travail actuelles pour elle et les autres employées, mais la surcharge de travail est aussi présente et problématique dans son organisme. Enfin, nous n'avons rencontré aucune variation dans les perceptions entre les champs d'intervention et la taille des organismes. À la suite à ces déclarations, on peut se demander ce que les informatrices souhaiteraient avoir ou offrir comme conditions de travail tout en considérant celles qu'elles ont actuellement.

#### *7.2 Perceptions à l'égard des conditions de travail souhaitées*

L'insatisfaction assez généralisée des informatrices à l'égard des conditions de travail nous amène à nous intéresser à leurs attentes et à leurs souhaits quant à une possible amélioration de celles-ci.

### 7.2.1 Salaire

Le salaire est le principal élément des conditions de travail que les informatrices des organismes-répondants aimeraient améliorer. En effet, la majorité d'entre elles, soit 14 des 16 informatrices, souhaitent avant tout augmenter le salaire de toutes les employées, dont le leur. Pour plusieurs, cette augmentation serait particulièrement bénéfique pour certaines employées dont le travail est encore moins bien rémunéré que celui de la directrice ou de la coordonnatrice :

Je pense que ce qui me dérange le plus, c'est le salaire des auxiliaires, ça dépasse largement l'organisme. Ce n'est pas parce que l'organisme veut pas, je trouve que la directrice elle en mène large pas mal pour le salaire qu'elle gagne. Si je compare à un directeur de CPE, si je compare à des grands centres de jeunesse emploi, tsé on est un gros organisme communautaire, la directrice devrait être mieux payée, mais c'est mon avis personnel. (MVSC2)

Trois organismes-répondants d'hébergements temporaires souhaiteraient offrir une augmentation des salaires à toutes les employées, soit HT1, HT3 et HT4. Pour l'informatrice HT3, elle veut au moins donner un salaire semblable à celui offert par le réseau de la santé. Quant à l'informatrice HT4, elle souhaite ajuster les salaires de manière à reconnaître l'expérience antérieure acquise par certaines employées dans d'autres organismes communautaires. La directrice de HT1 nous a affirmé que toutes les employées en milieu communautaire sont minimalement payées 30 % de moins que ce qu'elles devraient, selon les politiques du réseau de la santé publique, et qu'elle aimerait également que toutes les employées gagnent cinq dollars de plus. Mais l'informatrice voit ce souhait comme un rêve quasi impossible.

Toutes les informatrices des organismes de défense des droits souhaitent aussi de meilleurs salaires. Par exemple, l'informatrice de SPDD2 croit que les intervenantes devraient gagner entre 17 et 18 dollars de l'heure alors que leur salaire actuel est d'environ 16 \$, même si ce n'est qu'un dollar de différence, cela représente beaucoup pour la travailleuse et l'organisme. Quant à SPDD4, elle aimerait augmenter le plafond salarial des différents échelons de leur politique salariale. L'informatrice de SPDD3

voudrait pouvoir payer les employées à la hauteur de leurs compétences et de la qualité du travail accompli :

Psychologiquement, c'est plus le *fun* d'avoir de meilleures conditions et d'être, c'est ce que je vaudrais, je vaudrais 25, Dans le pire, ben j'irais travailler dans un bar au pire le vendredi, mais je vaudrais 25 et je suis payé 25 plutôt que d'être temps plein et être payé 18. [...] il faut gâter et payer nos employées à ce qu'ils valent. (SPDD3)

Toutes les informatrices des milieux de vie et soutien dans la communauté veulent également une augmentation des salaires, tout comme celles de défense des droits. Même chose pour trois des quatre informatrices des organismes-répondants en aide et entraide, soit AE1, AE2 et AE3, qui précisent qu'elles aimeraient avoir les mêmes conditions que le réseau de la santé et des services sociaux. La directrice d'AE3 ne voit pas pourquoi elle aurait des conditions de travail et une reconnaissance moindres pour les services qu'elle offre :

Bin ça serait ça [le réseau de la santé comme conditions idéales], ben pourquoi nous on aurait moins en terme de taux horaire pis d'avantages sociaux. On fait partie aussi d'un système que la société a voulu se donner, d'avoir un filet qui est plus large. Les organismes communautaires travaillent beaucoup en services sociaux, prévention ça l'a des gros impacts sur l'ensemble du système de santé fait que ça serait bien d'avoir cette reconnaissance-là, avoir un financement qui nous permettrait d'avoir le même salaire, les mêmes avantages. Je pense que ça serait vraiment le monde idéal. (AE3)

Deux seules informatrices, AE4 et HT2, ne considèrent pas l'augmentation des salaires comme étant le principal élément des conditions de travail qui devrait être amélioré. Pour AE4, la coordonnatrice souhaite pouvoir maintenir les salaires et les avantages sociaux adéquats qu'elle a mis en place, même si dans quelques années l'organisme n'aura plus les moyens de les assurer. Elle aussi souhaiterait augmenter les salaires, mais les maintenir lui apparaît plus réaliste. Quant à l'informatrice de HT2, elle souhaiterait ardemment plus d'employées afin de développer ses services ainsi que pour alléger la charge de travail des employées, mais elle est satisfaite des salaires actuellement offerts.

### 7.2.2 *Le personnel et le nombre d'employées*

Cette informatrice n'est pas la seule qui souhaiterait plus d'employées pour développer les services des organismes afin de diminuer la charge de travail des employées. En effet, 14 informatrices sur 16 ont affirmé vouloir engager plus de personnel si leur financement était plus élevé et stable. Les directrices des organismes MVSC1 et SPDD2 semblent être les seules à être satisfaites du nombre d'employées œuvrant au sein de leur organisme.

Les directrices et coordonnatrices de HT3, HT1, SPDD1 et MVSC3 aimeraient pouvoir étendre leurs services à une population plus grande qu'elles ne peuvent pas desservir pour le moment. Par exemple, la coordonnatrice de SPDD1 aimerait qu'il y ait plus de jeunes membres dans son organisme ; elle sait qu'il y a un besoin chez les jeunes, mais que les services ne sont pas adaptés pour eux. La directrice HT3 souhaite avoir une employée de plus puisqu'elle tient à ouvrir une autre maison d'hébergement à long terme pour les résidentes.

Trois autres informatrices des organismes-répondants, soit SPDD4, AE2 et AE4, souhaitent, quant à elles, avoir plus de personnel pour pouvoir notamment mettre en place des projets et ainsi recevoir du financement supplémentaire de la part du gouvernement provincial; la mise sur place de projets nécessite une autre employée et donc une hausse des dépenses pour obtenir la subvention. Selon AE4, ce souhait d'engager plus d'employées afin de réaliser des projets s'accompagne d'une volonté d'adéquation entre les tâches et les postes qui résulterait à réduire la charge de travail des employées, mais aussi à une spécialisation dans les postes :

Ah bien, si je pouvais en avoir plus, j'en aurais plus. J'aimerais ça développer pis pour développer j'ai besoin de plus d'intervenant[e]s, mais j'ai aussi besoin de plus de financement. C'est sûr que si c'était possible dans le meilleur des mondes, j'aurais au moins une à deux employées de plus parce que ma coordonnatrice clinique, j'aimerais juste qu'elle fasse de la coordination clinique, pis elle, qu'elle développe le côté formation en entreprise, qu'elle développe aussi tout ce qui est représentation de l'organisme à l'externe pour aller présenter les services... tout ça là. Si elle pouvait, je la mettrais à temps plein là-dessus pis je voudrais qu'elle développe un plan de communication plus grand aussi. Fait que ça occuperait son temps, fait que j'aurais besoin d'une intervenante pour faire le poste d'intervention. Pis on a des projets d'élargir un peu notre mission, pis pour

élargir notre mission je vais avoir besoin d'au moins une personne [pour mes projets] fac y'aurait une possibilité de trois employées de plus. (AE4)

Les informatrices HT4, SPDD3 et AE1 souhaitent diminuer leurs charges de travail en engageant d'autres intervenantes :

Mais c'est que l'idéal, ça serait toujours d'avoir deux personnes sur le plancher, mais en ce moment ce n'est pas possible. En ce moment, j'en ai juste une, y'a un chevauchement dans le fond entre 4h et 9h et entre les changements de chiffre pour permettre le relais de l'information. L'idéal serait qu'il y ait deux intervenantes au lever et au coucher, mais on n'a pas les moyens financiers de le faire. (HT4)

### *7.2.3 Horaire de travail*

Malgré la surcharge de travail mentionnée par les informatrices, la majorité d'entre elles sont satisfaites du nombre d'heures de travail offert pour les salariées. En effet, 14 organismes sur 16 ne souhaitent pas modifier leur horaire de travail. La flexibilité d'horaire est un des avantages offerts par les organismes qui font en sorte que le nombre d'heures de travail est jugé convenable par les informatrices. Elles peuvent ainsi se permettre d'aller à des rendez-vous sans pour autant nuire à leur charge de travail. Cependant, deux informatrices veulent améliorer le nombre d'heures de travail, soit les organismes SPDD3 et HT4. La directrice de SPDD3 aimerait mieux réduire le nombre d'heures de travail des employées afin qu'elles se sentent bien à leur travail en évitant l'épuisement et en reconnaissant l'expérience et la diplomation des employées, pour ainsi diminuer le roulement de personnel. Elle croit également que le nombre d'heures est insuffisant pour la charge de travail.

### *7.2.4 Avantages sociaux*

Par ailleurs, la moitié des directrices (huit sur 16) ne souhaite pas améliorer les avantages sociaux offerts à elles-mêmes et aux employées. Cela est particulièrement vrai pour les organismes qui ont un financement plus important comme les organismes d'hébergement (HT2, HT3 et HT4) et pour les organismes d'aide et entraide qui se disent satisfaits de

leurs avantages (AE1, AE2 et AE4). La directrice AE1 considère d'ailleurs que les avantages sociaux sont suffisamment bons et qu'ils compensent en quelque sorte les conditions salariales moins satisfaisantes. Les directrices des organismes SPDD2 et MVSC3 sont également satisfaites de leurs avantages sociaux. La directrice AE4 est la seule à affirmer détenir les conditions de travail idéales dans son organisme : « Les conditions idéales on les a déjà. Il faut les garder et continuer à les augmenter » (AE4).

Les huit autres informatrices veulent offrir des avantages sociaux, améliorer ceux qu'elles en ont déjà ou encore en donner des nouveaux, mais elles ne peuvent pas pour le moment en raison d'un manque de financement. Les organismes HT1 et MVSC1 aimeraient offrir aux employées un régime enregistré d'épargne-retraite (REER). L'informatrice de l'organisme HT1 voudrait aussi offrir des activités de ressourcement aux employées afin d'éviter l'épuisement professionnel. Les directrices SPDD4 et AE3 aimeraient avoir un fonds de pension pour les travailleuses et l'informatrice d'AE3 souhaiterait offrir une couverture médicale plus large.

Les informatrices des organismes SPDD1 et MVSC2 ont affirmé qu'elles n'accordaient pas d'avantages sociaux, mais voudraient en offrir aux employées si elles en avaient les ressources. Par contre, le financement est insuffisant et elles ne peuvent pas pour couvrir à la fois le salaire et les avantages sociaux. Les directrices doivent donc faire le choix de donner des salaires plus satisfaisants au lieu d'offrir des avantages sociaux. L'augmentation des salaires semble donc plus importante pour les informatrices des organismes SPDD1 et MVSC2, mais elles aimeraient tout de même être en mesure d'offrir des avantages sociaux :

En théorie tout le monde aimerait ça là avoir des assurances collectives, des fonds de pension, tout ça là... mais faut voir ce que ça coûte aussi parce que jusqu'à maintenant le choix qu'elle [la directrice] a fait, c'est de donner les meilleurs salaires possibles pis de pas embarquer dans les avantages sociaux. Si on était capable de le faire, si le budget le permet, est-ce qu'on donnerait des avantages sociaux à toutes les employées? Oui, on le ferait, mais là il faut que ça roule aussi. Il faut que l'organisme se maintienne. On essaie de garder une bonne santé financière. (MVSC2)

Le seul organisme qui offre des avantages sociaux qui varient selon le régime d'emploi des employées est MVSC4. En effet, le financement et le roulement de personnel a incité le CA à privilégier les employées à temps plein, car elles sont plus susceptibles de demeurer à l'organisme. Elles ont ainsi droit à une assurance collective. Les employées à temps partiel n'ont donc pas les mêmes avantages sociaux, car elles ne demeurent pas assez longtemps dans l'organisme pour leur permettre de s'inscrire aux avantages sociaux. L'informatrice trouve cette situation injuste, mais elle n'a pas le choix de l'appliquer en raison d'un faible financement et des décisions du CA.

Si elle avait un financement jugé suffisant, elle voudrait offrir les mêmes avantages à toutes les employées :

Ah bien, c'est sûr que si on avait les moyens, tout le monde aurait une retraite de payée, tout le monde aurait accès aux assurances collectives. On n'aurait plus de temps partiels, on aurait juste des temps pleins. Les temps partiels seraient des remplaçant[e]s. On aimerait que tout le monde ait les mêmes avantages sociaux. Ce n'est pas juste, mais comme on a pas les moyens, on choisit nos batailles. [...] Le CA a priorisé pour les temps pleins. (MVSC4)

Enfin, la coordonnatrice de l'organisme SPDD3 est la seule à vouloir donner 500 \$ pour l'ensemble des employées afin d'encourager la mise en forme physique:

Je rêve d'offrir genre la forme physique c'est important je rêve d'offrir, mettons 500 \$ pour la forme physique de ce que tu veux. Des avantages qui coûtent pas grand-chose, mais qui sont dont bien le fun : «Ayoye mon employeur me paye 500 \$ pour faire ce que je veux : du ski, du yoga, tu veux t'acheter des *chouclagues* [souliers], n'importe quoi »... des petits avantages de même. (SPDD3)

Ainsi, le salaire est la priorité des informatrices des organismes-répondants, car elles sont prêtes à délaissier les avantages sociaux. En effet, presque toutes les informatrices souhaitent augmenter les salaires des employées et améliorer les avantages sociaux. La plupart des organismes détenant un meilleur financement priorisent l'augmentation du nombre d'employées afin d'offrir de meilleurs services à la population, mais aussi, pour alléger la charge de travail. Le nombre d'heures ne semble pas être un problème à

résoudre pour les directrices, mais un meilleur ajustement du temps permettrait d'améliorer la charge de travail des employées qui demeure un problème. Pour ce qui est du territoire, de la tradition et de la taille de l'organisme, nous n'observons pas de variations particulières.

### 7.3 Contraintes à l'amélioration des conditions de travail

Nos entrevues nous permettent d'identifier deux principaux obstacles quant à l'amélioration des conditions de travail dans le milieu du communautaire : la perception du communautaire par la société ainsi que le financement insuffisant et instable.

Premièrement, la manière dont le communautaire est perçu dans la société semble être un problème. L'informatrice SPDD3 est en désaccord avec l'idée qu'il est acceptable d'être payé moins cher dans le milieu communautaire :

La philosophie communautaire [...], moi je pense autrement, je pense améliorer nos conditions pour garder notre monde, on gèrera le problème rendu-là. S'il faut baisser nos heures, mais qu'on garde nos conditions, moi j'aime mieux ça. C'est une philosophie de faire plus avec moins, moi je voudrais offrir plus point. Je vais en trouver du financement, je vais en chercher, pis sinon, si on est au pied du mur, on va toutes travailler quatre jours semaines, mais à 25 \$ de l'heure. Moi je pense que psychologiquement, c'est la mauvaise façon de penser [...] la mentalité est mauvaise, il faudrait travailler à l'inverse. (SPDD3)

La mentalité du don de soi, la mentalité du communautaire, dans le sens où on est dans le communautaire, fait que c'est correct d'être payé 16 \$ de l'heure au communautaire, tandis que tu vas trouver au public... tu fais 30 \$ pour la même *job* ! Ta même *job*, oui t'as des conditions publiques, ben plates, ben *straight*, ben toute, pis nous au communautaire on a la flexibilité, mais on fait la même *job* au bout du compte, on aide les gens. (SPDD3)

Cette informatrice affirme d'ailleurs qu'elle a rencontré certains CA dont la majeure partie des décisions sont prises en fonction de ce point de vue, permettant ainsi de diriger les fonds de l'organisme vers d'autres dépenses que les salaires et avantages sociaux alloués aux employées.

Cette vision du communautaire provoque une illégitimité des travailleuses du communautaire à revendiquer de meilleures conditions de travail, soit en manifestant ou à travers des pétitions. Selon l'informatrice SPDD3, il faudrait « travailler à l'inverse », où personnel doit être payer pour ce qu'il vaut, au lieu de se concentrer sur les finances de l'organisme. Cela engendrait une valorisation du milieu communautaire et améliorerait l'ambiance de travail. Les employées bénéficieraient ainsi de meilleures conditions de travail pour mieux répondre aux usagers qui fréquentent l'organisme. L'informatrice SPDD3 affirme qu'il faudrait couper dans les services afin de redistribuer ces fonds dans les salaires afin de mieux reconnaître l'expérience et la valeur des travailleuses. Cependant, un tel changement dans la mentalité des gens ne sera pas immédiat, et encore moins sans lutte de la part du communautaire.

À travers presque tous les aspects de notre recherche, l'enjeu du financement est présenté comme l'obstacle le plus important et récurrent dans l'amélioration des conditions de travail dans le milieu du communautaire. Sans financement suffisant, les organismes se trouvent dans l'impossibilité d'offrir de meilleurs salaires, de meilleurs avantages sociaux, de développer l'organisme ou encore d'engager de la main-d'œuvre pour diminuer la charge de travail des employées. De plus, leurs subventions sont relativement stables depuis les dernières années puisqu'elles sont seulement indexées selon le coût de la vie. De cette manière, ils ne peuvent pas se permettre d'offrir des conditions de travail favorables pour maintenir leurs travailleuses :

[Le financement] est malheureusement stable. [...] Nous, ça fait presque 10 ans qu'on n'a pas été augmenté de l'agence. Vous allez voir que dans la plupart des organismes communautaires c'est de même. [...] Cette année, on demande au CIUS 300 000 \$, on vient de faire notre demande, on demande 300 000 \$, mais tsé, ce n'est pas énorme parce qu'il nous donne 128 000 \$, on demande 300 000 \$. On serait gras dur avec 300 000 \$, je garderais mon monde, je pourrais les payer comme du monde. (AE1)

Les propos de l'informatrice AE1 démontrent bien la situation dans laquelle les organismes se trouvent. Ils ne peuvent qu'agir en fonction du financement qu'ils reçoivent sans aucune autre option. Par exemple, si l'organisme reçoit 300 000 \$ par

année, il ne peut prendre ses décisions qu'en fonction de cette subvention, puisque c'est le seul financement qui lui est assuré.

Bien que tous les organismes reçoivent des subventions gouvernementales, la principale source de revenu des organismes est le PSOC qui est souvent entièrement versé dans le salaire des employés. Cette situation financière précaire laisse peu de marge de manœuvre à certains types d'organismes qui ont davantage de frais fixes, comme les locaux pour les centres d'hébergement ou le transport pour les organismes se situant en région. Ainsi, il reste moins d'argent à investir dans l'amélioration des conditions de travail.

En plus, l'autofinancement n'est pas une solution viable pour les organismes, car les montants obtenus peuvent grandement varier d'une année à l'autre et ne peuvent donc pas être consacrés à l'amélioration des conditions de travail. Les organismes peuvent aussi recevoir des subventions supplémentaires pour le développement d'un projet. Mais même ce mode de financement pose des problèmes sur le long terme, car il ne constitue pas une source de financement stable :

Le principal obstacle est le financement par projet. Le nouvel argent qui pourrait rentrer c'est toujours à condition que ce soit un projet innovateur. Mais quand ça fait tant d'années que tu fais le projet innovateur, pour avoir de l'argent, mais qu'il n'y a pas d'argent qui est injecté pour continuer ces projets-là, mais t'as pas le droit de représenter le même projet. C'est que t'as quelque chose qui marche, parce que tu l'as développé, mais t'as pu d'argent pour le faire fonctionner et pour ravoir de l'argent pour faire fonctionner quelque chose qui est déjà là, faut que tu en développes un autre. Si t'en développes un autre, t'abandonnes ce qui est déjà là. Pi oui on est créatif, mais un moment donné quand on a trouvé la recette gagnante, on peut tu la continuer à la place de partir quelque chose de nouveau pour avoir de l'argent? L'autre inconvénient du financement par projet, c'est qu'il finance très très peu les salaires. Il va financer si on a des déplacements à faire, ou du matériel à acheter, si on a des formations payées, des choses comme ça, mais le salaire des intervenantes, ça c'est à même le budget général. (HT4)

Toujours selon les propos de l'informatrice HT4, on peut remarquer un problème quant au type de financement puisque même si le montant est important, l'organisme ne peut pas se permettre de l'utiliser dans l'amélioration des conditions de travail. Tout d'abord

parce que ces sources de financement sont instables et qu'elles varient d'une année à l'autre sans préavis. De plus, certaines conditions relatives au financement sont contraignantes et ne permettent pas de gérer le budget comme l'organisme le voudrait. Si l'on prend l'exemple donné dans les propos de HT4, le financement par projet ne permet pas à l'organisme de continuer l'activité parce qu'il est impossible de recevoir de l'argent une deuxième fois, mais qu'en plus il ne couvre pas toutes les dépenses nécessaires pour le déroulement de l'activité comme les salaires des employées. Si le projet était financé de manière stable, cela pourrait permettre à l'organisme de le continuer à long terme. Enfin, nous ne remarquons pas de distinctions importantes selon la taille, le territoire et les traditions des organismes.

## Chapitre 8 : Variations du rapport salarial

Dans cette section, les dimensions institutionnelle et organisationnelle sont traitées. Nous examinerons comment varie, chez les organismes rencontrés, le rapport salarial en fonction de ces deux dimensions.

### 8.1 Dimension institutionnelle

La dimension institutionnelle aborde les caractéristiques du conseil d'administration (CA) ainsi que le niveau de codification des politiques salariales, les modalités de négociation et la souplesse des conditions de travail. Elles sont analysées selon les champs d'interventions, les traditions, le territoire, et la taille.

#### *8.1.1 Administration des organismes et rapports aux employées*

La composition, la diversité, le droit de vote des directrices/coordonnatrices, ainsi que l'inclusion ou non des employées au CA sont traitées dans cette partie. La composition des membres de CA est composée de deux types : les membres utilisateur de services et les membres de la communauté. Les membres utilisateurs de services sont les individus fréquentant les organismes pour leurs besoins personnels alors que les membres de la communauté sont les individus impliqués au CA d'un organisme donné, mais qui n'utilisent pas les services; les perceptions des conditions de travail pourraient varier selon les types de membres, lesquels votent lesdites conditions. Les éléments descriptifs sont présentés en fonction des champs d'intervention des organismes.

#### Les organismes milieu de vie et de soutien dans la communauté

Deux CA ont des postes réservés pour leurs membres utilisateurs, mais ils ne sont pas comblés (MVSC1 et MVSC3). Ces CA sont très diversifiés et sont composés de parents, d'ingénieurs, de comptables, de policiers et même d'anciennes employées de l'organisme. Les qualifications des personnes au CA leur permettent de prendre en

charge certaines tâches des directrices qui ont énormément de travail, par exemple, la recherche de financement et la promotion de l'organisme.

La diversité des membres de la communauté, qui sont pour la plupart recrutés par la méthode du bouche-à-oreille, est importante pour les directrices, puisque les apports de chacun sont plus riches et aident grandement l'organisme : « Je trouve que plus c'est diversifié, c'est ça qui fait qu'un conseil d'administration est intéressant » (MVSC1). Par exemple, pour une maison de jeunes, l'opinion d'une comptable apporte de la crédibilité sur le plan financier aux organismes, tandis que celle de la mère peut s'avérer pertinente quant aux services offerts aux jeunes :

Mais c'est super agréable quand on a une maman ou un papa qui s'investit puisqu'il connaît la réalité de son jeune et cela permet d'avoir un regard un peu extérieur par rapport [à la maison des jeunes]. (MVSC4)

Les directrices d'organismes n'ont pas le droit de vote lors des rencontres avec les conseils d'administration et trois des quatre informatrices ne souhaitent pas l'avoir (MVSC2, MVSC3, MVSC4). L'informatrice MVSC1 dit vouloir un droit de vote, car elle ne croit pas que les membres de la communauté du CA comprennent pleinement la situation financière précaire de l'organisme et soient en mesure de prendre certaines décisions délicates pour assurer le bon fonctionnement de l'organisme et maintenir un budget équilibré :

J'ai déjà eu une ou deux situations où j'aurais aimée [ça]. Quand j'ai créé le poste de responsable à l'animation, le CA était réticent... le CA ne voulait pas. À ce moment-là, je pouvais faire à peu près 60 heures/semaine; j'étais payée 32 [heures]. Je travaillais 60 heures et j'avais besoin de quelqu'un d'autre. Puis les compromis que ça demandait, dans l'horaire, parce que les soirs de semaine on est toutes seules sur le plancher, il n'y a pas ça ailleurs, mais c'est ce que ça me demandait pour pouvoir aller chercher un salaire, pour pouvoir avoir quelqu'un à temps plein qui veut rester. Mais ça ne passait pas [...] quand c'est délicat, oui. [...] Écoute, juste d'avoir à diminuer un soir-là, le CA là... Ah oui, là j'aimerais ça voter! Ça fait cinq ans que je dis [fermons un soir]... Il y a toujours quelqu'un qui lève sa main... (MVSC1)

Les trois autres informatrices de ces organismes-répondants ne croient pas que ce soit nécessaire, car cela ne fait pas partie de leurs tâches premières qui sont de rapporter la réalité quotidienne de leur organisme lors des rencontres et de voir à l'application des décisions du CA.

Elles se considèrent toutes comme étant représentantes des employées au CA et deux de nos informatrices ne voudraient pas qu'un ou des sièges soient réservés pour les employées (MVSC3 et MVSC4). L'une d'entre elles mentionne que cela n'a jamais été le cas et que cela a toujours bien fonctionné ainsi : « c'est parce que la charte est comme ça » (MVSC3). L'autre organisme ne voyait pas de problèmes avec la représentation actuelle des employées dans l'organisme puisque d'anciennes employées siègent au CA :

C'est intéressant de les avoir sur les CA puisque cela permet de rapporter un côté de ce qu'[elles] ont vécu comme difficultés en tant qu'employé[e], puisque c'est sur ça qu'on se base tous les jours dans le conseil d'administration. Donc, ça permet de rapporter au CA qui a peut-être pas cette notion-là, la notion de réalité de terrain, qu'eux ne voient pas. (MVSC4)

Deux de nos informatrices en milieu de vie aimeraient qu'il y ait une place réservée au CA pour les employées (MVSC2 et MVSC1). L'une explique qu'elle ne se considère pas en mesure de bien les représenter en raison des horaires de travail qui ne lui permet pas de les rencontrer régulièrement :

Puis, est-ce que je trouverais ça intéressant? Oui [...] Par exemple, un auxiliaire au conseil d'administration, parce que les auxiliaires, on ne les côtoie pas beaucoup au quotidien [...]. Leurs conditions ne sont pas faciles aux auxiliaires, c'est un travail qui est dur, pas très bien reconnu socialement. Donc, pour moi, de faire entendre cette voix-là auprès du conseil d'administration, malgré la grande, grande sensibilité de la directrice aux revendications, aux considérations des employées [...] ce n'est pas la même chose que d'avoir un[e] employé[e] qui est présent[e] [au CA]. Ce n'est pas un manque d'ouverture, c'est que la nécessité ne s'est jamais fait sentir, personne ne l'a jamais demandé non plus, parce que c'est compliqué de changer les statuts et règlements. (MVSC2)

La deuxième croit que la réalité de l'organisme serait mieux représentée puisqu'elle ne fait pas beaucoup d'intervention elle-même et qu'elle a beaucoup de roulement de personnel :

C'est moi, c'est moi l'employée [sur le CA] [...], Oui, j'aimerais ça [avoir une autre employée sur le CA] j'aimerais ça que mon bras droit le soit. L'astuce c'est que, moi je fais un peu de plancher, elle, elle fait quasi tout le plancher [et] c'est [un poste] qui roule beaucoup, vous avez vu, donc la stabilité n'est pas là, ça vient super dure. Depuis trois ans, il est passé trois personnes [à ce poste]. (MVSC1)

Les organismes de milieux de vie et de soutien dans la communauté ont donc des CA composés majoritairement par des membres de la communauté ayant des professions diversifiées. Aucune de nos informatrices n'a le droit de vote et une seule le souhaite, ce qu'elle explique en raison de l'incompréhension du CA quant aux conditions précaires de l'organisme. Elles représentent toutes les employées et deux d'entre elles souhaiteraient avoir une représentante des employées aux CA.

#### Les organismes d'aide et entraide

Les organismes-répondants d'aide et entraide sont assez semblables entre eux concernant les caractéristiques de leur CA. Deux des organismes ont sept personnes siégeant au CA (AE2 et AE3), un en a neuf (AE1) et un en a cinq (AE2). Ce dernier a diminué le nombre de sièges, qui était à sept, puisque les personnes ne se présentaient pas et le CA n'avait souvent pas quorum. L'organisme ayant neuf personnes était à sept, mais a augmenté à neuf puisqu'eux aussi avaient beaucoup de membres (le type n'étant pas mentionné) absents aux réunions; quatre personnes minimum étaient trop peu pour voter les règlements. Ces organismes ont donc deux solutions différentes au même problème. Un seul organisme a des postes réservés aux membres utilisateurs, soit quatre sièges (AE1). La diversité des membres est très importante chez ces organismes, mais seulement deux des informatrices sont satisfaites de la diversité actuelle des membres de la communauté au CA (AE3 et AE4). Les informatrices expliquent que la diversité est difficilement atteignable, car, dans ces organismes, la plupart des personnes siégeant sur le CA sont des gens très proches de l'organisme, de la communauté et des membres. Elles

souhaiteraient des personnes de milieux et de professions différents pour avoir des points de vue nouveaux et augmenter leurs contacts et ainsi promouvoir à plus grande échelle leur organisme :

Si on pouvait là, moi j'aimerais ça voir un policier sur mon CA, parce qu'on est en contact avec eux, ça fait que quand tu as quelqu'un qui adhère à ton organisation, bien il en parle dans son milieu de travail et tout ça, puis ça serait comme génial pour toutes nos ententes avec notre partenariat que l'on a avec SQ, entre autres. (AE4)

Toutefois, aucune d'entre elles ne souhaite avoir le droit de vote. L'une suppose que cela affirme avoir confiance en son CA et éprouverait un malaise à voter ses propres conditions de travail :

J'ai confiance en mon CA. Si je leur [les membres du CA] donne les bonnes informations, [les membres] sont capables de prendre les bonnes décisions, sinon je fais mal ma *job*. Je ne vois pas pourquoi j'aurais le droit de vote. [...] J'aurais un malaise à voter mon salaire! [...] S'il y en a qui le font, vous allez le voir, c'est juste de la merde! C'est vraiment la pire chose qu'on peut faire (AE1)

Une autre croit que les directrices ont déjà un important pouvoir sur les CA et qu'un droit de vote donnerait trop de force à la direction :

Je pense qu'un conseil d'administration c'est vraiment notre filet [...] de sécurité, c'est vraiment toutes nos têtes qui nous permettent d'aller encore plus loin. Je n'ai pas besoin d'avoir un droit de vote, je peux l'amener et le faire entendre [au CA] puis je pense que les directions, on a beaucoup de pouvoir sur les conseils d'administration [...] ce que je vais dire, ils vont l'entendre [...] moi j'essaie d'amener ça de façon la plus neutre possible, les avantages, les inconvénients, mais ils [les membres de CA] ne sont pas là au quotidien, ils se rassemblent aux quatre à six semaines [...] donc je pense déjà qu'on a un gros pouvoir, je ne voudrais pas en plus avoir un droit de vote dans tout ça. (AE3)

Une seule aimerait avoir le droit de vote si son CA, composé seulement de membres de la communauté, ne prenait en compte son point de vue, mais présentement il est toujours pris en compte et les décisions se prennent souvent par consensus :

Oui, ça me satisfait pour l'instant, peut-être s'il y avait une composition différente d'un CA, disons un peu plus intrusif, un peu plus contrôlant, peut-être que là, ça vaudrait la peine, mais pour l'instant on est confortable dans ça. (AE4)

Aucun CA des organismes de ce champ n'a de place réservée aux employées. Trois des directrices et coordonnatrices ne croient pas que ce serait positif (AE1, AE2 et AE4). Selon une, cela alourdirait les rencontres de CA qui sont déjà longues, une autre n'en voit pas la nécessité en raison de sa grande proximité avec son équipe de travail, dont elle fait partie. La dernière informatrice ne croit simplement pas que les employées auraient un rôle à jouer dans les décisions du CA. L'une explique que la représentation des employées se fait exclusivement à travers elle pour simplifier les communications :

Eux autres ne vont pas au conseil d'administration, parce qu'aussi...non, ça ne finit plus, ça n'a pas de bon sens, si au lieu de me poser une question, elles se disent bon bien moi je vais écrire au CA... Attends un peu là, on ne fait pas ça. Tu sais, il y a certaines règles à respecter. (AE1)

Une seule informatrice croit que ce serait pertinent, car elle ne pense pas représenter les employées dans la même mesure qu'une représentante le ferait. Elle explique qu'elle a bien d'autres tâches que la représentation et qu'elle représente plus l'équipe de travail, incluant elle-même, que seulement les besoins individuels des employées:

Je ne sais pas pourquoi on n'a pas de siège réservé pour les employées [...] ça toujours été de même, ça serait intéressant. [...] On est une petite équipe, on est trois, donc moi souvent je ne peux pas non plus porter juste... c'est sûr que je vais défendre l'équipe en général pour le rendement de l'organisation, mais par exemple si on a une prise de décision à prendre, bien moi je peux dire quels impacts ça peut avoir sur l'équipe de travail, j'essaie de défendre du mieux que je peux, mais je ne suis pas une représentante des travailleuses qui est juste là pour ça [...] puis d'avoir un siège réservé pour les bénévoles en écoute téléphonique ça serait intéressant aussi [...] parce que c'est comme nos membres principales puisque c'est elles qui sont directement en lien avec les utilisateurs, utilisatrices... Il y a souvent eu beaucoup de bénévoles à l'écoute qui s'impliquaient au conseil, mais là il y en a un petit peu moins depuis quelques années. (AE3)

Les organismes d'aide et entraide de notre échantillon ont ainsi peu de membres utilitaires des organismes dans leurs CA, désirent plus de diversité dans leurs sièges, ne veulent pas le droit de vote et n'ont aucune employée sur le CA.

#### Les organismes d'hébergement temporaire

Deux organismes d'hébergement temporaire ont des membres utilisateurs qui siègent sur le CA (HT1 et HT3). L'organisme HT1 réserve trois postes pour les membres utilisateurs et HT3 en réserve un, mais ce siège est vacant pour le moment. La directrice attend de pouvoir trouver la bonne personne pour siéger sur le CA :

Je ne me dépêche pas, j'attends d'avoir une personne qui est correcte qui va bien « fiter » dans le CA puis qui va bien correspondre même si j'ai un poste vacant je suis pas stressée avec ça. [...] Je ne cours pas après les problèmes.  
(HT3)

La diversité est très importante pour toutes les directrices des organismes en hébergement temporaire. Leur CA est en effet très diversité, car ils sont composés de pharmaciens, de comptables, d'anciens policiers, d'arpenteurs ou d'une retraitée en centre jeunesse. Les directrices mentionnent que ces individus sont considérés comme des informateurs apportant un point de vue intéressant et une vision externe de leur organisme.

Le recrutement de nouveaux membres de la communauté au CA ne se réalise pas de la même manière dans tous les organismes d'hébergement temporaire. Deux directrices affirment choisir elles-mêmes les individus qui siégeront sur le CA (HT2 et HT3). La directrice HT3 demande l'avis des membres siégeant sur le CA afin de savoir qui s'intégrerait bien dans l'organisme. Pour l'organisme HT1, les nouveaux membres de CA sont votés en assemblée générale par les membres utilisateurs et par les employées qui possèdent les mêmes caractéristiques que les usagers. La directrice n'est donc pas impliquée dans le processus de sélection des membres du CA. La coordonnatrice clinique de l'organisme HT4 ne semble pas connaître le fonctionnement du recrutement.

La représentation des employées au CA pour les organismes HT1 et HT2 est faite essentiellement par les directrices puisqu'il n'y a aucun poste réservé pour les employées.

Par contre, la directrice HT1 affirme qu'elle peut prendre parti pour les employées au comité exécutif du CA qui gère les ressources humaines de l'organisme. C'est uniquement à ce moment qu'elle peut défendre les employées, mais pas au détriment des usagers : « La direction est au centre de tout, je peux prendre parti pour les employés s'il y a des injustices, etc., mais jamais à l'encontre des membres » (HT1). L'organisme HT1 est d'ailleurs le seul à nous avoir mentionné qu'il existait un comité exécutif qui a le pouvoir de congédier et d'engager des employées au sein du CA. Les organismes HT2 et HT3 ont tous les deux un siège réservé à une employée au sein du CA. Leur rôle n'est pas de représenter les autres employées, mais d'appuyer la directrice lorsqu'elle discute des conditions de travail à améliorer à l'intérieur de l'organisme :

Elle est représentante des employées, elle est là pour parler du travail dans la maison d'hébergement, mais elle n'est pas là pour défendre un truc là. C'est moins tannant pour elle, elle a moins de pression fait que le CA la prend comme une personne ressource au même titre que moi [la directrice], c'est plus moi qui va défendre les points. Je veux telle condition de travail, je veux ci, je veux ça. Mon employée vient dire oui elle [la directrice] a raison. Elle complète et elle m'appuie. (HT3)

L'employée siégeant au CA de l'organisme HT3 n'a pas le droit de vote tandis que celle de l'organisme HT2 peut voter sur les conditions de travail à améliorer au sein de l'organisme. Chaque année, l'employée de l'organisme HT2 siégeant auprès de la directrice lors des rencontres de CA est remplacée par une autre employée par souci de transparence.

Les directrices des organismes HT1, HT2 et HT3 ne désirent pas le droit de vote, car elles s'estiment en conflit d'intérêts. Elles se sentiraient également mal à l'aise de voter sur leurs propres conditions de travail. La coordonnatrice de l'organisme HT4 ne pouvait pas répondre à cette question, car elle n'assiste pas assez souvent aux rencontres de CA, cette tâche revient davantage au directeur de l'organisme.

Ainsi, les organismes d'hébergement sont divisés : deux incluent leurs employées lors des rencontres de CA et deux autres ne les incluent pas. Les directrices considèrent que la

diversité est une force au CA et laisse un pouvoir décisionnel assez important à leurs membres.

Les organismes de promotion, de sensibilisation et de défense des droits

Les organismes SPDD1, SPDD2, SPDD4 ont chacun sept membres et l'organisme SPDD3 est le seul à détenir six postes au CA. Les organismes SPDD1 et SPDD2 ont respectivement quatre et cinq membres utilisateurs au sein du CA. SPDD3 et SPDD4 n'ont pas de membres utilisateurs au CA, mais SPDD4 a deux anciennes usagères des services qui y siègent. Le nombre de postes a changé uniquement pour l'organisme SPDD1, car les membres utilisateurs des services n'étaient pas en mesure de faire toutes les tâches reliées au CA. L'organisme a donc diminué le nombre de membres au sein du CA.

La diversité est également un atout pour tous les organismes en SPDD. L'organisme SPDD1 a une enseignante, un gestionnaire et un directeur qui lui apportent une crédibilité et qui l'aident à faire valoir l'organisme dans la communauté. L'organisme SPDD2 et SPDD3 aimerait avoir une plus grande diversité dans leur organisme. La directrice de SPDD2 souhaiterait avoir plus de jeunes et la directrice SPDD3 voudrait diversifier son CA afin d'avoir des gens qui ont une meilleure connaissance des affaires.

Le recrutement du CA est fait sensiblement de la même manière pour tous les organismes, car les membres de la direction y sont toutes impliquées. Deux organismes ont, en plus de leur directrice, un membre de CA qui participe au recrutement. L'organisme SPDD3 est le seul à éprouver des difficultés de recrutement dans ce champ.

La représentation des employées est faite par les directrices pour les organismes SPDD1 et SPDD3. Pour la directrice SPDD1, il n'est pas nécessaire qu'une autre employée assiste aux rencontres de CA, car elles ne sont que deux employées à travailler dans l'organisme et ont une bonne complicité. Les conditions de travail sont abordées lors des rencontres de CA et les directrices défendent les employées. Pour l'organisme SPDD2, toutes les employées y compris la directrice participent aux réunions du CA, car elles sont une petite équipe. Bien qu'elles n'aient pas le droit de vote, elles peuvent rendre compte de leurs conditions de travail afin de les améliorer. Enfin, l'organisme SPDD4 a

une employée qui représente ses collègues lors des rencontres de CA, mais elle n'a pas le droit de vote. Pour la directrice de cet organisme, il est primordial d'avoir une employée qui représente les autres salariées afin d'éviter des conflits de représentation et permette l'amélioration des conditions de travail :

Je trouve cela vraiment important parce qu'en tant que directrice j'ai un ensemble de choses à partager avec le CA qui n'est pas nécessairement ce qui se passe dans le quotidien ici et les administratrices ont besoin de savoir ce qui se passe ici. Il faut connaître les conditions de vie de nos salariées et c'est la meilleure façon de le reconnaître et c'est ce qui nous «sonne des cloches» pour intervenir par exemple sur la politique des conditions de travail. [...] Je vais vous dire quand je parle à d'autres organismes et qui n'ont pas de représentante des employées, c'est un problème. Ça ne favorise pas des relations égalitaires. (SPDD4)

Trois des directrices affirment ne pas vouloir obtenir un droit de vote au CA (SPDD1, SPDD2 et SPDD4), car elles ont une bonne relation avec leur CA et sont consultées avant que le CA ne vote un changement pour l'organisme. Une seule directrice désirerait avoir le droit de vote, car elle n'a pas la même vision du communautaire que les autres membres du CA. Elle aimerait avoir plus de pouvoir au CA afin d'améliorer les conditions de travail des employées en augmentant les salaires et en offrant plus de congés :

*Hey boy* que ça changerait des choses dans vie. Ahah! C'est sûr que oui. [...] Je pense que ça serait bien. Ils parlent par-dessus moi. Je veux donner une augmentation à mes employées pis ça s'obstine pour des 10 cennes, des 15 cennes ça je le vois. Ça aiderait peut-être certaines choses. Pis tu ne sais jamais sur qui tu tombes, y'a tout le temps quelqu'un qui te fait chier. (SPDD3)

Elle aimerait également avoir quelqu'un détenant des contacts professionnels pour promouvoir l'organisme et avoir plus de pouvoir afin d'atténuer le contrôle exercé par le CA :

J'aimerais ça avoir [...] du monde plus *business, marketing* qui sont moins impliqués pis qui me laisse plus prendre de décisions mettons. Fait que je trouve que j'ai un CA impliqué c'est bien beau, un peu *power trip*, mais moi

c'est choquant, je suis dans la trentaine, c'est un peu intrusif dans ma gestion, mais ça va, j'ai assez de liberté. Il nous manque un rayonnement *marketing*. Comme à soir, on va parler du financement, pis ils veulent juste qu'on pense à comment trouver du financement en me faisant une liste de tâches qu'ils me délèguent. Ils ne veulent pas rechercher du financement. Ils ne veulent pas être actifs. (SPDD3)

Les organismes SPDD donnent en majorité une voix à leurs employées, car elles peuvent assister aux rencontres de CA. Une directrice affirme avoir des frictions avec son CA et deux directrices souhaiteraient avoir plus de diversité au sein de leur CA.

Ainsi, toutes les directrices se perçoivent comme des représentantes des employées sauf en ce qui concerne les organismes SPDD2 et SPDD4. Seulement deux directrices sentent qu'elles ne peuvent pas défendre à tout moment les besoins des employées (AE3 et HTI). Les champs d'intervention où l'on retrouve le plus d'employées présentes lors des CA sont les organismes d'hébergement temporaire et de sensibilisation, de promotion et de défense des droits. Deux organismes de petite taille sur trois incluent toutes leurs employées sur leur CA (SPDD2) ou aimeraient intégrer une employée représentante de ses collègues (AE3). Seulement un organisme de moyenne taille sur huit a une employée comme représentante (SPDD4). Deux organismes de grande taille sur cinq incluent une employée lors des rencontres de CA afin d'appuyer la directrice (HT2 et HT3). La diversité des membres du CA est importante pour toutes les directrices rencontrées. Le territoire et les traditions ne semblent pas être des facteurs qui influencent l'intégration ou non d'employées sur le CA. Les directrices qui voudraient avoir le droit de vote sont celles qui éprouvent des tensions avec leur CA, ceux-ci étant tous composés majoritairement par des membres de la communauté, où il n'y a aucun membre utilisateur.

### *8.1.2 Institutionnalisation, négociation et souplesse des politiques salariales et des avantages sociaux*

Cette section présente de quelles manières sont établies les conditions de travail à partir de trois dimensions : la codification des politiques des conditions de travail, les modalités de négociation des conditions de travail et la souplesse d'application des politiques.

### *8.1.2.1 Codification des politiques des conditions de travail*

Le niveau de codification s'intéresse aux politiques en vigueur au sein des organismes. La codification permet de savoir si elles sont prévues aux possibles demandes des employées. L'indicateur principal de cette codification est si ces réglementations sont écrites ou non : si elles le sont, elles sont codifiées. Elles peuvent exister sans être écrites, mais l'intensité de leur codification ne sera pas aussi élevée que si elles le sont. Ainsi, la codification permet d'analyser les conditions actuelles, d'examiner comment elles sont adaptées à la réalité du milieu communautaire et par quels moyens les employées peuvent les modifier.

Les conditions de travail sont principalement déterminées par des politiques salariales permettant de définir le salaire de chaque employée selon leur poste, leur expérience, leurs compétences et leur ancienneté au sein de l'organisme. Elles permettent aux employées de s'inscrire dans un échelon salarial donné et d'estimer combien elles gagneront dans les années à venir. Tous les organismes-répondants, à l'exception de deux (HT2 et AE1), ont déterminé des échelons variant selon l'ancienneté dans l'organisme, soit une augmentation prévue pour chaque nouvelle année travaillée dans l'organisme. Les deux autres augmentent les employées selon une évaluation de leurs performances par un comité formé de la directrice et d'un ou deux membres du CA. Un autre organisme a des échelons à l'expérience, mais considère aussi l'ancienneté des employées dans d'autres organismes communautaires.

Les politiques des conditions de travail contiennent les avantages sociaux accessibles aux employées, dans lesquels sont incluses des mesures de conciliation travail-famille et, parfois, des descriptions de tâches pour chacun des postes. Elles sont rendues disponibles soit lors de l'embauche ou lorsque la demande est faite à la directrice. Bien sûr, chaque organisme doit suivre les règles mises en place par la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST), mais, comme nous le verrons plus loin, certains organismes offrent plus de congés ou des avantages supplémentaires à leurs employées. Quelques organismes demandent un renouvellement de contrat signé chaque année, mais toutes ces décisions reviennent aux organismes et à leurs CA. Tous ces éléments peuvent être écrits ou non.

À l'aide des informations notées, nous avons classé les organismes-répondants dans trois niveaux de codification, soit fort, moyen et faible. Ce classement a été fait selon les indicateurs de codification présents chez les organismes. Ils suivent ainsi : politique salariale écrite remise à l'employée à l'embauche ou disponible sur demande, description des tâches, présence, quantité et description d'avantages sociaux et signature de nouveaux contrats annuellement.

Les organismes-répondants qui s'inscrivent dans une codification forte s'élèvent à cinq : HT1, HT2, HT3, AE1 et AE4. En effet, malgré des difficultés financières, ces organismes ont mis en application des conditions de travail très codifiées. Ils ont tous une politique salariale écrite remise aux employées, des échelles salariales par poste, plusieurs avantages sociaux détaillés, des définitions de tâches pour chaque poste, des renouvellements de contrats signés chaque année. Ils ne sont pas complètement homogènes, chacun ayant ses particularités, mais sont semblables quant à leurs codifications comparativement aux autres organismes-répondants. Par exemple, les organismes HT2 et AE1 procèdent à des évaluations du personnel chaque année pour déterminer l'avancement dans les échelons salariaux. Pour l'organisme AE1, si une employée ne réussit pas son évaluation, elle ne montera pas d'échelon, et chez HT2, l'employée sera réévaluée six mois plus tard. Ce qui est particulier chez AE4, c'est que la coordonnatrice dit garder ce titre pour pouvoir continuer l'intervention, ce qui est bien écrit dans son contrat et auquel elle tient. Certaines informatrices disent elles aussi faire de l'intervention, mais cela n'est pas écrit dans leurs contrats.

Les organismes-répondants ayant un niveau de condition moyen ont été classés ainsi lorsque les informatrices indiquaient que leurs politiques de conditions de travail étaient mal appliquées en raison d'un financement insuffisant, parce qu'elles étaient mal connues, floues ou difficiles à interpréter. Ces organismes-répondants ne sont donc pas aussi rigoureux dans la codification de leurs conditions de travail que les précédents et ne répondent pas tous aux indicateurs de codification mentionnés plus haut. Les raisons de leurs classements sont donc diverses, même si l'absence d'avantages sociaux écrits est récurrente. Ils sont au nombre de 10, ce qui représente plus de la moitié des organismes-répondants (SPDD1, SPDD2, SPDD3, SPDD4, MVSC1, MVSC2, MVSC3, AE2, AE3 et

HT4). De par leur grand nombre, certains sont plus codifiés que d'autres, mais aucun ne se démarque suffisamment pour être classifié à un autre niveau. La politique salariale de l'organisme-répondant SPDD1 ne comprend que l'échelle salariale et aucun avantage social, mais cet organisme a instauré la signature de contrats annuellement. Pour SPDD2, le financement ne permet pas l'application intégrale des conditions de travail écrites et la politique salariale sert davantage de référence que de règle à suivre. Quant à SPDD3, la directrice et le CA sont en négociation pour la réécriture de la politique salariale; la directrice veut garder les avantages sociaux et augmenter les salaires alors que le CA souhaite diminuer les avantages sociaux et conserver les salaires actuels.

L'informatrice de l'organisme MVSC1 juge qu'il y a un manque de financement pour offrir des avantages sociaux et, pour MVSC2 et MVSC3, la politique salariale n'est pas remise aux employées et aucune mesure visant à la conciliation travail-famille n'est mise par écrit.

Quant à AE2, la politique salariale est considérée comme une référence mal adaptée aux réalités des employées et il n'y a pas de politique quant à la conciliation travail-famille. Selon l'informatrice de l'organisme AE3, l'échelle salariale est peu connue des employées, et accessible que sur demande, mais les avantages sociaux sont nombreux, très connus, bien appliqués et présentent des détails quant à la conciliation travail-famille tels que les congés parentaux. Le dernier organisme-répondant, HT4, a une politique salariale bien détaillée quant aux échelons, mais ne présente pas d'avantages en matière de conciliation travail-famille; l'informatrice ne désire pas qu'ils le soient et préfère une gestion informelle de ses avantages :

La conciliation travail-famille n'est pas nécessairement écrite, mais, tsé, au même titre qu'une employée me dit qu'elle *feel* pas pis qu'elle peut pas rentrer ou encore son enfant, ça va être géré de la même manière. (HT4)

Le dernier niveau de codification est faible et ne comporte qu'un seul organisme-répondant, soit MVSC4. Il n'a pas de politique salariale écrite officielle, mais bien une politique écrite désuète qui était en place avant la restructuration de l'organisme par la directrice. Avant qu'elle ne soit engagée comme directrice, il y avait trois

coordonnatrices qui s'occupaient de la direction. L'organisme a conservé la convention collective qui faisait office de politique salariale depuis maintenant quatre ans et demi. Elle est présentement en écriture d'une politique pour la présenter au CA, mais ce dernier est réticent en raison du financement instable et les employées ne se sont jamais plaintes :

Il y en avait une, mais [...] on a arrêté d'avoir une vraie politique salariale. On a une convention collective qui va nous donner des points de base, mais on n'a pas de politique salariale, pas d'échelon salarial. On a rien du tout depuis 4 ans et demi [...] on arrive à des choses qui sont pas cohérentes ou des personnes qui ont pas la même ancienneté et qui gagnent le même salaire. Ça ne marche pas, alors on veut revenir à une échelle salariale juste pour tout le monde. (MVSC4)

Le tableau 5 résume la répartition du niveau de codification des organismes-répondants selon leur champ d'intervention. La classification du niveau de codification des organismes-répondants illustre que les organismes-répondants d'hébergement temporaire sont les plus fortement codifiés, plus précisément trois organismes-répondants sur quatre. Pour les organismes-répondants d'aide et entraide, deux sont de codification forte et les deux autres sont de codification moyenne. Les organismes-répondants de sensibilisation, de promotion et de défense des droits sont tous à codification moyenne. Enfin, pour ce qui est des organismes milieux de vie et soutien dans la communauté, trois sur quatre sont de codification moyenne et un seul a une codification faible.

**Tableau 5 : Répartition du niveau de codification des organismes-répondants selon les champs d'intervention.**

Champs d'intervention	Niveau de codification		
	Faible	Moyenne	Forte
HT	0	1	3
AE	0	2	2
SPDD	0	4	0
MVSC	1	3	0
<b>Total</b>	1	10	5

La répartition des organismes-répondants quant à leurs niveaux de codification selon les traditions et le territoire n'indique pas de tendances précises. Toutefois, la répartition selon la taille indique que trois organismes-répondants des cinq ayant dix-neuf employées et plus sont de fortes codifications, et seulement deux des huit des organismes-répondants ayant seulement de quatre à six employées. Le seul organisme-répondant ayant une codification faible compte de quatre à six employées. Ainsi, on remarque que plus les organismes ont un nombre d'employées important, plus ils seront propices à avoir un fort niveau de codification.

#### *8.1.2.2 Modalités de négociation*

Ces politiques peuvent toutefois être modifiées. Ainsi, les employées insatisfaites de leurs conditions de travail peuvent tenter de changer la codification à leurs avantages afin d'obtenir de meilleures conditions. Chez les organismes-répondants, la négociation des conditions de travail se fait selon deux grandes modalités : individuelle et collectives.

L'individualisation est la négociation des conditions de travail d'une seule employée avec la directrice. Par exemple, une employée qui désire augmenter son salaire peut en parler directement avec la directrice et tenter de la convaincre. Ainsi, les conditions de travail sont modifiées de manière individuelle et adaptée selon chaque demande.

Les négociations collectives sont contraires à la négociation individuelle, de sorte que les négociations des conditions de travail se font avec la participation de toutes les employées qui se sont préalablement consultées entre elles. Parfois, la directrice ou coordonnatrice participe aux demandes de modification de la codification, mais cela dépend de l'organisme-répondant. Selon les intérêts de l'organisme, les demandes des employées peuvent modifier la codification. Dans tous les cas, les négociations collectives permettent aux employées de créer un rapport de force avec le CA et d'avoir des conditions de travail semblables pour toutes.

Les organismes-répondants se divisent en deux selon les modalités que les employées utilisent pour améliorer leurs conditions de travail. Selon nos entrevues, les employées des quatre organismes-répondants de milieux de vie et de soutien dans la communauté, ainsi que toutes celles de sensibilisation, de promotion et de défense des droits, en plus

des employées des organismes-répondants HT4 et AE2, négocient de manière individuelle leurs conditions de travail. Pour déterminer ce classement, nous nous sommes basés sur les discours des informatrices et sur des indicateurs de l'organisation du travail. En effet, l'informalité des demandes de conciliation travail-famille est récurrente et facile à gérer si peu d'employées font des demandes. Elles considèrent cela utile pour accommoder des employées ayant des besoins particuliers comme la conciliation travail-famille jugée informelle par nos informatrices. Cela permet une meilleure gestion du temps pour les employées de l'organisme, autant sur le plan professionnel que personnel. Par exemple, une travailleuse peut se permettre de prendre un avant-midi de congé pour des rendez-vous médicaux et gérer sa charge de travail comme il lui plaît.

Quant aux organismes-répondants où les employées utilisent des négociations collectives pour modifier les conditions de travail, ils sont six en tout : HT1, HT2, HT3, AE1, AE3 et AE4. Pour déterminer leur modalité, nous avons noté les organismes-répondants dont les employées participent aux assemblées générales de leur organisme. Les employées de HT1 ayant les mêmes caractéristiques que les membres usagers de l'organisme peuvent voter les individus qui siégeront au CA. Cet organisme-répondant organise des réunions mensuelles entre le CA et toutes les employées pour les garder informées et prendre compte de leurs points de vue. L'organisme-répondant HT2 permet à toutes les employées de voter leurs conditions de travail, que ce soit pour simplement les renouveler ou bien pour les modifier, lors des assemblées générales annuelles. La présence et la fréquence de réunions d'équipe sont des indicateurs d'éléments favorisant l'échange entre les employées et le sentiment d'appartenance au groupe de travail. Ces réunions peuvent mener à des demandes communes au CA quant aux conditions de travail par l'entremise de la directrice ou de la coordonnatrice. C'est le cas des organismes AE1, AE3 et AE4 qui font beaucoup de réunions d'équipe et des demandes en groupe à leur CA pour améliorer leurs conditions de travail : « Au niveau des rencontres d'équipe, on les fait à la semaine ou aux deux semaines » (AE3). De plus, certaines informatrices des organismes-répondants, soit HT2, HT3 et AE1, expliquent qu'elles font peu de négociations individuelles avec les employées, puisque, lorsqu'elles ont une demande, elles répondent qu'elles doivent respecter les politiques écrites :

Facile pour suivre [la politique salariale], je m'en sers tout le temps, je m'en sers souvent, des fois quelqu'un me demande « Je veux avoir un congé social, je peux-tu ? ». Je dis : « Attends, on va vérifier la politique et je te reviens », ensuite je dis oui ou non. Des fois, elles veulent des exceptions, mais par contre, quand on commence ça, faut faire attention aux précédentes. Mais tout dépendant de ton exception, je peux l'amener au CA et c'est lui qui décide.  
(HT3)

Elles en sont satisfaites puisque la gestion des ressources humaines est ainsi plus simple pour elles. De plus, nous observons que les organismes-répondants ayant des négociations collectives sont majoritairement fortement codifiés. Un seul, AE3, a une codification moyenne. L'utilisation des négociations collectives permet de simplifier les demandes individuelles des employées, qui peuvent être nombreuses selon le nombre d'employées, et favorise la codification des politiques salariales.

Ainsi, selon le tableau 6, la classification des modalités de négociation des organismes-répondants selon les champs d'intervention illustre que les organismes-répondants d'hébergement temporaire présentent plus de négociations collectives qu'individuelles, c'est-à-dire trois organismes-répondants sur quatre. Même constat pour les organismes-répondants d'aide et entraide qui, pour trois d'entre eux, utilisent une négociation collective. Les organismes-répondants de sensibilisation, de promotion et de défense des droits sont, aussi, homogènes, tout comme les milieux de vie et soutien dans la communauté : les employées utilisent toutes la négociation individuelle. D'importantes différences sont donc observables selon le champ d'intervention des organismes. Toutefois, le territoire, les traditions et la taille n'indiquent aucune tendance d'analyse quant aux modalités de négociation.

**Tableau 6 : Répartition des modalités de négociation des organismes-répondants selon les champs d'intervention.**

Champs d'intervention	Modalité de négociation	
	Individuelle	Collective
HT	1	3
AE	1	3
SPDD	4	0
MVSC	4	0
<b>Total</b>	10	6

### 8.1.2.3 Souplesse d'application de la codification

La dernière analyse des conditions de travail est la souplesse d'application des politiques de conditions de travail. Celle-ci consiste en la capacité d'un organisme à adapter la codification aux réalités des employées y travaillant, sans toutefois la modifier par écrit. Ainsi, une codification peut ne pas être parfaitement appliquée sans que les employées, la direction ou quiconque tentent de la modifier définitivement, même si cela leur éviterait de devoir toujours l'adapter. La flexibilité d'horaire est l'indicateur le plus fréquemment utilisé par les informatrices pour en démontrer la présence, laquelle se retrouve dans tous les organismes rencontrés, que ce soit parce qu'elles ne comptent pas les heures supplémentaires ou bien parce qu'une employée préfère débiter le travail plus tôt que ses collègues. La flexibilité d'horaire comprend les critères suivants : l'importance accordée à la souplesse, la fréquence des changements et la simplicité des démarches requises aux modifications. La souplesse divisera les organismes entre les niveaux fort et moyen. En effet, aucun organisme n'a dit ne jamais modifier ou adapter leurs codifications pour les demandes spéciales des employées et c'est pourquoi aucun des organismes-répondants n'a une souplesse faible.

Ainsi, une majorité d'organismes, soit onze en tout, présentent une forte souplesse. Parmi ceux-ci tous les organismes d'aide et entraide, trois de milieux de vie (MVSC1, MVSC2, MVSC3), trois de défense des droits (SPDD1, SPDD2, SPDD3) et un d'hébergement temporaire (HT4). Chez les organismes d'aide et entraide, la flexibilité n'est pas restreinte lorsque la gestion des horaires se fait en équipe. Par exemple, l'informatrice de l'organisme AE4 dit avoir mis en place une gestion en équipe des horaires, congés et autres demandes afin d'éviter les conflits :

À chaque réunion d'équipe, on a un ordre du jour et dans l'ordre du jour il y a un volet « vacances, reprise de temps, congés ». C'est comme ça qu'on l'appelle, pis là je leur dis : « les filles, qui a des heures accumulées, comment on le gère ? Est-ce qu'il y a quelqu'un qui veut prendre congé cette semaine ? » On le fait ensemble ! Faque on s'entend ensemble, pi ça évite que ça fasse « ha bin la tabarnouche, elle m'a dit non pour mon congé ». C'est plus avec nos horaires, là on fait comme : « ok ouin, je comprends que tu voulais reprendre du temps cette semaine, mais c'est moins d'*adon*, qu'est-ce tu dirais qu'on le fasse la semaine prochaine ? Alors l'une pourra faire telle chose à la place. » C'est en équipe, alors ce n'est pas juste une seule qui a dit non pour le congé. C'est sûr quand vient le temps des vacances, je vais en fonction de leur ancienneté, mais je m'organise pour que ça fasse l'affaire de tout le monde. (AE4)

Les informatrices définissent la flexibilité d'horaire comme une force du milieu communautaire, un incitatif pour les employées à demeurer au sein de l'organisme. Par exemple, l'informatrice de l'organisme AE2 explique qu'il est nécessaire d'appliquer avec souplesse les règlements des conditions de travail pour accommoder le nombre d'employées, une nouvelle réalité pour l'organisme :

Mais de l'avoir écrite c'est une chose, mais l'interpréter c'est autre chose. Ouin fait que souvent on va se mettre à deux pour l'interpréter comme il faut pour voir s'il n'y a pas des petites failles qu'on pourrait corriger, ajuster. C'est un bon outil de travail, mais en même temps, faut être souple. Il faut garder une certaine souplesse parce que comme je vous disais les employées ont changé beaucoup, comme je vous disais on est passé à un coordonnateur qui faisait tout, à plusieurs postes. (AE2)

Dans bien des cas, la flexibilité des horaires est considérée comme un avantage social en lui-même et parfois une mesure mise en place par certaines directrices afin de conserver leur personnel :

On est très flexible dans l'horaire, c'est un des avantages qu'on a ici. Moi, je n'ai pas envie de gérer des horaires ! On n'a pas le temps de faire ça. Quand une personne a fait son travail, si elle décide qu'elle part à 15h, elle va juste venir nous le dire et c'est bon, on ne demande pas pourquoi [...] l'important c'est de le dire ! (AE 1)

Les organismes ayant une souplesse moyenne sont au nombre de cinq et sont composés de trois organismes d'hébergement (HT1, HT2, HT3), de SPDD4 et de MVSC4. Pour les organismes d'hébergement temporaire, ils sont aussi à codification élevée et utilisent des négociations collectives. Ainsi, les conditions de travail, dont l'horaire, peuvent être plus difficiles à manier puisqu'elles sont, votées par les employées, uniformes et que la gestion du personnel pourrait être complexifiée, si par exemple les employées avaient des demandes particulières. Toutefois, les horaires de travail ne sont pas trop exigeants, selon la directrice de HT2, et les surveillantes de nuit peuvent dormir jusqu'à sept heures le matin au lieu de cinq heures comme elles le devraient :

La surveillante de nuit travaille de 21h à 7h, et elle ne le fait pas tous les jours. Cela s'organise bien. De toute manière, les filles de nuit ont le droit de dormir, à partir d'une heure jusqu'à 5h, c'est ce qui est écrit dans la politique, mais parfois cela va jusqu'à 7h (rire). (HT2)

À l'instar des organismes à souplesse élevée mentionnés plus haut, les deux autres organismes ayant une souplesse moyenne ont des difficultés à gérer la conciliation travail-famille des employées, selon leur directrice. Malgré la codification moyenne et faible ainsi que l'application de la modalité individuelle, ces organismes modifient moins leurs codifications que leurs compères. L'informatrice de SPDD4 pense que la politique salariale est bien appliquée, mais qu'une certaine souplesse est nécessaire pour la conciliation travail-famille, puisqu'elle est un défi pour l'organisme :

La conciliation travail-famille, c'est un défi aussi là [...] il n'y a pas là-dedans [politique salariale] d'éléments qui concerne la conciliation... bien en cas de

grossesses oui, mais une fois la suite là... [...] La politique nous donne du temps, il y a des congés personnels, il y a des vacances annuelles, mais quand t'en a plus, à cause de la conciliation travail-famille qui te les a toutes prises, qu'est-ce qu'on fait? Fait que là, avec la salariée [...] on s'est dit bien toi, [tu as besoin de temps] [...] Même si la politique est écrite comme ça, on va te permettre de bénéficier de tes vacances annuelles avant le mois de juin. (SPDD4)

Quant à l'informatrice de MVSC4, elle pense qu'elle serait en grande difficulté d'organisation du travail si l'une des employées demandait plus de flexibilité d'horaire. Elle permet déjà aux employées de quitter plus tôt les soirs où il y a moins de travail, mais si elle part plus tôt il serait trop difficile de les accommoder puisque c'est seulement elle qui peut les remplacer. Dans ces cas, bien qu'elles possèdent une flexibilité au travail, les employées se voient restreindre cette flexibilité en raison d'un manque de personnel. En effet, lorsqu'il y a moins d'employées, la possibilité de se faire remplacer par une collègue demande une réorganisation plus complexe. Ces organismes sont de ceux ayant une codification moyenne et faible, soit ceux dont les avantages sociaux sont moins bien détaillés et peuvent être modifiés ou adaptés par les directrices.

Dans le tableau 7, la répartition du niveau de souplesse des organismes-répondants selon les champs d'intervention indique que seulement les organismes d'hébergement temporaire ont majoritairement un niveau de souplesse moyen. Les autres champs d'intervention sont tous majoritairement à un niveau de souplesse élevé, ce qui est le cas de tous les organismes d'aide et entraide. Un organisme de milieux de vie et un autre de défense de droits ont une souplesse moyenne. À l'instar des modalités de négociation, le territoire, les traditions et la taille ne démontrent pas de tendance quant à la répartition de la souplesse.

**Tableau 7 : Répartition du niveau de souplesse des organismes-répondants selon les champs d'intervention.**

Champs d'intervention	Niveau de souplesse		
	Élevé	Moyen	Faible
HT	1	3	0
AE	4	0	0
SPDD	3	1	0
MVSC	3	1	0
<b>Total</b>	11	5	0

Des tendances sont perceptibles selon les champs d'intervention. En effet, les organismes d'hébergement temporaire et ceux d'aide et entraide ont plus tendance à être de codification moyenne à forte et d'utiliser des négociations collectives, tandis que les organismes de sensibilisation, de promotion et de défense des droits et ceux de milieux de vie et soutien dans la communauté ont plus tendance à avoir une codification moyenne à faible et à utiliser la modalité individuelle pour négocier les conditions de travail.

Le tableau 8 présente la répartition des organismes-répondants par leurs champs d'intervention selon le niveau de codification, les modalités de négociation et le niveau de souplesse. Ce dernier est indiqué selon un code de couleur, le bleu indiquant le niveau moyen de souplesse et le rouge le niveau élevé de souplesse.

**Tableau 8 : Répartition des organismes en fonction des modalités de négociation selon leurs niveaux de codification et le niveau de souplesse.**

Modalité de négociation \ Niveau de codification	Forte	Moyenne	Faible
	Collective	HT1, HT2, HT3 AE1, AE2	AE3
Individuelle	Aucun	HT4 AE2 SPDD1, SPDD2, SPDD3, SPDD4 MVSC1, MVSC2, MVSC3	MVSC4

Légende - niveau de souplesse

■ Niveau moyen de souplesse

■ Niveau élevé de souplesse

Le niveau moyen de souplesse s'observe chez trois organismes d'hébergement, qui sont aussi à codification élevée et négocient de manière collective. On retrouve également un organisme de défense de droits qui a un niveau moyen de souplesse, qui se distingue toutefois des trois organismes d'hébergement temporaire puisqu'il présente une codification moyenne et des modalités de négociation individuelle. Enfin, un organisme de milieux de vie a un niveau de souplesse moyen, mais il a, quant à lui, une codification faible et des modalités de négociation individuelle.

Le niveau de souplesse élevé s'observe chez deux organismes d'aide et entraide, dont un se caractérise par une codification élevée ayant des modalités de négociation collective, et l'autre a également une codification élevée, mais a plutôt des modalités de négociation individuelle. Le niveau élevé est aussi composé de trois organismes de défense des droits, trois de milieux de vie, un aide et entraide et d'un hébergement temporaire qui ont une codification moyenne et ont des modalités de négociation individuelle.

Le tableau 8 permet de voir que deux organismes d'aide et entraide ont une codification forte, ont des modalités de négociations collectives et ont également une forte souplesse.

Bien qu'il pourrait sembler plus logique que ces organismes auraient une souplesse moyenne, tout comme les organismes d'hébergement, mais ces organismes-répondants sont particuliers, car même s'ils ont beaucoup de règlements de conditions de travail écrits et qu'ils les négocient en groupe, ils ne les appliquent malgré tout pas systématiquement.

Par ailleurs, il est possible d'observer que les organismes de défense des droits et de milieux de vie ont tous une codification de niveau moyen et des modalités de négociation individuelle; seul le niveau de souplesse rompt cette homogénéité parmi ce type d'organisme.

En les comparant avec les autres organismes ayant le même niveau de codification et la même modalité de négociation, ces organismes devraient être identifiés comme ayant une forte souplesse d'application de la codification. Toutefois, deux des informatrices de ces organismes ont mentionné ne pas être en mesure d'offrir plus de souplesse puisqu'elles disent manquer tant de financement qu'elles ne peuvent pas offrir des avantages sociaux, des salaires élevés, ni même de la flexibilité d'horaire, car elles manquent de personnel et ne peuvent pas se permettre une équipe plus réduite. Ainsi, la souplesse, qui est normalement offerte comme un avantage social par la plupart des informatrices jugeant manquer de financement, ne peut pas être offerte chez ces deux organismes puisqu'ils n'ont pas les moyens de diminuer leur personnel.

De manière générale, il semblerait que l'élément d'analyse le plus pertinent, quant au niveau de codification, à la modalité de négociation des conditions de travail et à la souplesse, soit le champ d'intervention. Ainsi, il y a plus d'organismes-répondants ayant comme champ d'intervention l'hébergement temporaire qui s'inscrivent dans une forte codification et l'utilisation des négociations collectives. Toutefois, la taille ne semble pas favoriser systématiquement la codification et l'utilisation des négociations collectives, puisque deux autres organismes de grandes tailles ne s'y inscrivent pas. Chose certaine, la forte codification et les négociations collectives semblent faciliter la gestion des ressources humaines et l'organisation du travail chez certains organismes; les organismes-répondants d'hébergements temporaires nécessitent peut-être plus d'organisation en raison du service continu offert aux usagers et aux multiples types de

postes nécessaires au service, soit des intervenantes de jour, de soir et des surveillantes de nuit, en plus des coordonnatrices et de la direction.

Les organismes-répondants de milieux de vie et soutien dans la communauté et ceux de sensibilisation, de promotion et de défense des droits regroupent à eux deux la majorité des organismes-répondants de petites à moyennes tailles, soit à six employées ou moins. Un seul comporte dix-neuf employées et plus. La taille et le champ d'intervention expliqueraient peut-être la faible à moyenne codification, qui ne semble pas être d'une grande nécessité considérant la faible diversité des postes et que la modalité individuelle est plus simple pour la gestion de trois personnes, par exemple. De plus, les services ne sont pas du même ordre : les activités de groupe pour éviter l'isolement ne sont pas du même ressort que l'accès aux repas, à la nuitée et à l'intervention professionnelle gratuite pendant des mois pour des femmes et enfants.

Finalement, la souplesse de la codification est une particularité de l'ensemble des organismes communautaires de l'échantillon, ce dont la majorité des directrices considèrent comme un avantage social du travail dans le milieu communautaire. Tous les organismes présentent cette souplesse, à des niveaux d'intensité différents, et ce malgré leurs types de codification et leurs modalités de négociation.

## 8.2 Dimension organisationnelle

Dans cette section nous verrons comment se déploie l'organisation du travail à l'intérieur des 16 organismes que nous avons rencontrés. La dimension organisationnelle est abordée à partir de l'analyse du processus de sélection du personnel, de la hiérarchie et de la division du travail. Nous nous attarderons au recrutement du personnel afin de rendre compte des qualifications requises pour travailler dans les organismes communautaires et de son influence sur la division des tâches. Nous verrons de quelle manière la hiérarchie est présente dans les organismes communautaires et son influence sur la répartition des tâches. Nous analysons la division du travail selon la spécialisation et l'interchangeabilité de tâches auprès de la direction et des employées. Enfin, nous verrons les particularités de ces trois thèmes selon les champs d'intervention, le territoire, les traditions et la taille des organismes.

### *8.2.1 La sélection des employées*

La sélection des employées s'intéresse au processus de recrutement et, par le fait même, au rôle du CA, de la directrice/coordonnatrice et des employées quant à la sélection du personnel. Elle rend compte des qualifications requises pour travailler dans les organismes communautaires. Ces qualifications peuvent donner des indices sur la division des tâches. La sélection du personnel peut également montrer les difficultés de recrutement vécues par les organismes.

#### *8.2.1.1 Recrutement*

12 organismes communautaires ont un processus semblable pour recruter leur personnel. 12 informatrices sur 16 qui recrutent de manière formelle leurs employées en affichant des offres d'emploi sur des sites internet tels que celui du ROC 03, Emploi-Québec, ainsi que ceux des cégeps et des universités. Seulement quatre informatrices ont un processus informel pour recruter leurs employées (MVSC1, MVSC3, HT3 et AE4). Les informatrices des organismes MVSC3 et HT3 préfèrent éviter l'affichage de postes sur les sites internet en privilégiant l'embauche de stagiaires en leur proposant de les inscrire sur la liste de rappel. Elles peuvent donc observer par elles-mêmes le travail des étudiantes durant leur stage et repérer lesquelles correspondent au profil de leur organisme. L'informatrice de l'organisme MVSC1 est celle détenant le processus de sélection le plus informelle en affirmant que : « les meilleures employées [que j'ai eu], je les ai trouvées sur le bord de la rue ». La coordonnatrice de l'organisme AE4 procède souvent en repérant des candidates potentielles dans sa région ou en demandant à des personnes qu'elle connaît déjà si elles seraient intéressées à travailler dans l'organisme. Ces quatre organismes viennent de l'une des deux régions étudiées et recherchent d'abord comme qualification une expérience terrain et ensuite une scolarité de type collégial ou universitaire.

L'étude de la sélection des nouvelles travailleuses permet de montrer l'implication des informatrices, du CA et des employées dans le processus décisionnel des organismes. Ce processus peut également indiquer la présence d'une faible hiérarchie si les employées sont consultées pour donner leur avis sur l'embauche de leurs collègues. À l'inverse, si les employées sont peu consultées cela peut illustrer une plus forte hiérarchie. Seule huit

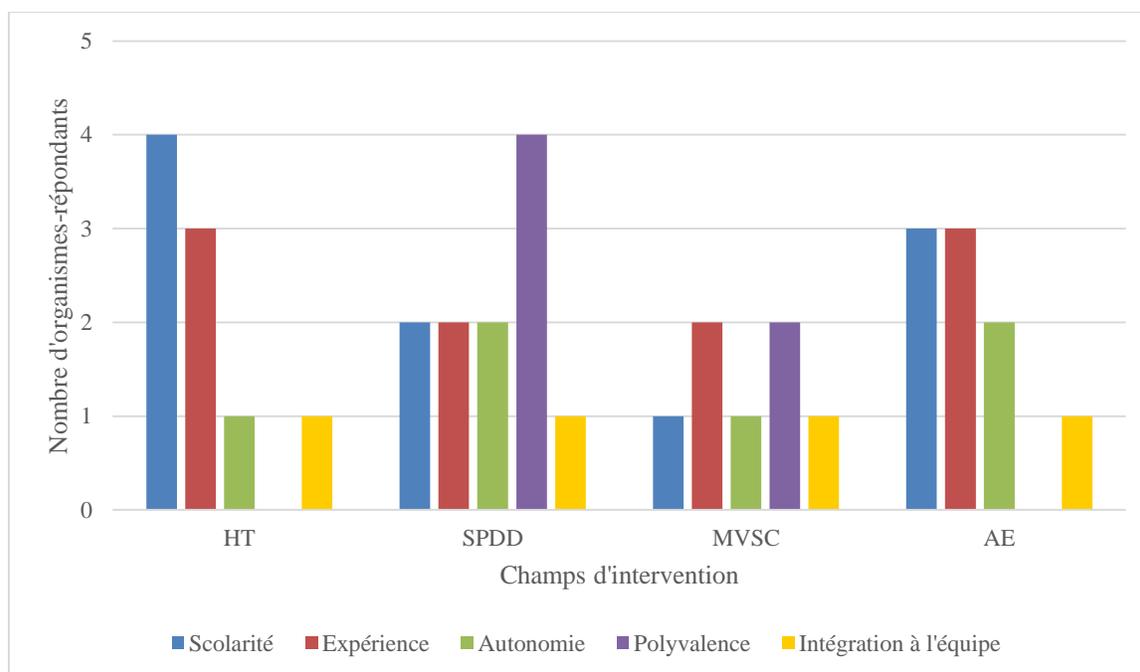
informatrices nous ont informées des personnes impliquées dans les processus d'embauche. Les informatrices des organismes MVSC2, AE4 et SPDD3 participent au processus avec un membre du CA et une employée. En effet, les informatrices souhaitent bénéficier du point de vue d'une employée afin de savoir si la personne rencontrée s'intégrerait bien à la dynamique de l'équipe de travail. Nous verrons plus loin que ces organismes ont une faible hiérarchie. L'informatrice de MVSC2 demande même aux membres de son équipe leur avis sur les candidates potentielles avant le moment de l'entrevue. Pour trois organismes, c'est un comité d'embauche ou de ressources humaines qui procède à la sélection et à l'embauche de la nouvelle travailleuse (HT2, AE1 et AE3). Pour HT2, la hiérarchie est plus forte puisque l'informatrice délaisse au CA cette responsabilité. Une seule informatrice inclut deux membres de CA pour sélectionner ses nouvelles employées (HT3). Elle croit que les employées et certains membres du CA qui sont bénévoles dans l'organisme pourraient être en conflit d'intérêts lorsqu'elle passe ses stagiaires en entrevue, car elles ont déjà travaillé avec ces étudiantes auparavant. Enfin, l'informatrice de SPDD2 s'entoure également de deux membres de CA et d'une bénévole de longue date qui connaît bien l'organisme. La bénévole a donc le pouvoir d'affirmer si la candidate pouvait bien s'intégrer à l'organisme ou non. Ainsi, on peut constater que dans seulement trois organismes des huit organismes pour lesquels nous détenons l'information, les employées ont un pouvoir décisionnel dans l'embauche de leur future collègue de travail.

### *8.2.1.2 Qualifications recherchées*

Comme nous pouvons voir dans la figure 1, cinq qualifications ont été mentionnées à plusieurs reprises par les informatrices, soit la scolarité, l'expérience, l'autonomie, la polyvalence et l'intégration à l'équipe. Un classement a été effectué afin de résumer les qualifications demandées par les organismes-répondants lors de l'embauche de nouveau personnel. L'expérience de travail dans le même domaine est l'une des qualifications les plus demandées (10 organismes sur 16) par les employeurs en particulier pour les organismes d'hébergement et d'aide et entraide. La scolarité de niveau collégial ou universitaire est également l'un des critères que les informatrices réclament chez les employées (10 organismes sur 16). Les organismes qui exigent une certaine scolarité sont encore une fois les organismes d'hébergement et d'aide et entraide. L'autonomie est un

critère mentionné par six organismes et en particulier par une majorité d'organismes en défense des droits. La polyvalence est autant demandée par les membres de la direction, soit six organismes, dont quatre provenant du champ défense des droits. Enfin, quatre organismes accordent de l'importance à la cohésion de l'équipe en favorisant une personne ayant une personnalité qui concorde bien avec le personnel de l'organisme (HT1, SPDD3, MVSC2 et AE1). Toutefois, les paragraphes suivants démontrent que malgré plusieurs critères de sélection, les organismes priorisent certaines qualifications.

**Figure 1 : Fréquence des principales qualifications mentionnées par les informatrices en ce qui concerne l'embauche d'une nouvelle travailleuse selon les champs d'intervention des organismes.**



Pour les organismes MVSC1, MVSC3, MVSC4, AE1 et AE4, l'expérience de travail est plus importante que la scolarité complétée lorsque vient le temps d'embaucher une nouvelle travailleuse. Pour les intervenantes de ces organismes, l'expérience et l'expertise en intervention peuvent même permettre de combler une scolarité qui ne correspond pas aux exigences habituelles de l'organisme, soit être une diplômée de niveau collégial ou universitaire. L'informatrice d'AE1 recherche quant à elle des employées détenant une belle personnalité et un intérêt pour la cause. L'informatrice

d'AE4 privilégie les employées capables d'intervenir en temps de crise avec la clientèle, mais elle se voit contrainte d'engager des diplômées universitaires afin de prouver leurs compétences selon les lois du gouvernement. Une seule informatrice nous a affirmé qu'elle recherchait des gens avec moins d'expérience : « Je préfère moins d'expérience, car les autres disent leur manière de faire, je veux enseigner le fonctionnement de l'organisme pas le modifier » (HT2).

Par contre, les informatrices des organismes AE3 et SPDD3 affirment ne pas avoir les moyens financiers de reconnaître la grande expérience de certaines travailleuses. Elles recherchent donc des employées ayant peu d'expérience, car leurs salaires seront moins élevés. En effet, le financement de l'organisme ne leur permet pas de donner des salaires plus élevés aux employées détenant de l'expérience en dehors de leur organisme bien qu'elles aimeraient pouvoir les engager. Elles optent donc pour de jeunes diplômées qui débutent leur carrière dans le communautaire. Par contre, la plupart de ces jeunes restent dans l'organisme quelques années ou quelques mois avant de quitter pour rejoindre le secteur public qui offre de meilleures conditions de travail. Il y a donc un roulement de personnel important au sein de ces deux organismes.

Chez les organismes MVSC2, AE2 et SPDD1, la scolarité n'a aucune conséquence sur la prise de décision d'embaucher ou non une candidate. Pour l'organisme AE2, on ne retrouve aucun critère en particulier. L'informatrice préfère engager des personnes âgées de 50 ans et plus, car elle croit que ces dernières resteront plus longtemps dans l'organisme que des jeunes diplômées qui débutent leur carrière. MVSC2 et SPDD1 optent plutôt pour le critère de l'intérêt envers la mission de l'organisme. L'informatrice de SPDD1 mentionne que la scolarité et l'expérience ne sont pas considérées bien qu'elles soient un atout : « la scolarité, on n'a jamais vraiment regardé ça ici. Écoute ma collègue, elle a un diplôme secondaire. On n'a jamais regardé à ça en fait. [...] Mais non l'expérience n'est pas un critère non plus » (SPDD1).

À l'inverse, la scolarité est priorisée lors de l'embauche pour huit organismes de notre échantillon en particulier pour les organismes en hébergement (MVSC3, HT1, HT2, HT3, HT4, AE3, SPDD3 et SPDD4). Ces organismes considèrent l'expérience comme importante, mais pas autant que la scolarité collégiale ou universitaire. Ces organismes

illustrent en partie la professionnalisation du communautaire, comme nous l'avons expliqué dans le chapitre 3 portant sur les transformations du travail et de l'emploi.

D'autres qualifications sont également priorisées comme l'autonomie et la polyvalence. Bien que les organismes communautaires MVSC1, MVSC3, MVSC4 et SPDD2 privilégient le travail d'équipe, les informatrices tendent à demander davantage d'autonomie à leurs employées. Les employées doivent être capables de gérer leur charge de travail et ne pas se limiter à leurs propres tâches prédéfinies, ce qui facilite la gestion des ressources humaines et l'organisation du travail pour la direction. La polyvalence est également un prérequis essentiel pour les organismes communautaires MVSC4, SPDD1, SPDD3 et SPDD4, car les employées et les directrices/coordonnatrices doivent effectuer toutes les tâches comme le ménage, le secrétariat, l'accueil, etc. Ces organismes ne demandent pas d'expérience particulière, font face à un important roulement de personnel et ont un financement insuffisant pour engager plus d'employées. Par conséquent, les employées doivent être qualifiées dans tout ce qu'elles font. Une informatrice soutient que cette nécessité d'être polyvalente est très exigeante envers les employées :

Je trouve ça capoté ce qu'on demande aux intervenantes « Tu dois être super *hot* en écoute, à l'accueil, connaître les techniques d'intervention, faire de la prévention dans une école secondaire, être dynamique, enjouée, à l'écoute du groupe » ... C'est dur d'avoir ces deux choses-là, [mais] c'est essentiel. (AE3)

Un autre critère vient s'ajouter à ceux précédemment expliqués pour l'organisme AE4 qui se situent dans la région de Charlevoix et la MRC de Portneuf : résider dans la région où se trouve l'organisme. Les informatrices nous ont mentionné que les employées doivent être capables de comprendre la réalité de leur région. En effet, les employées peuvent croiser plus souvent des usagers de l'organisme hors de leur travail, car il y a moins de personnes qui vivent dans les villages où se situent ces organismes. Les employées doivent être capables de répondre aux demandes de la clientèle et de leur mentionner que ce n'est pas le moment de discuter :

J'y vais avec des intervenants que je connais déjà. Le monde de Québec s'emmerde à Charlevoix. Je privilégie quelqu'un de la place. Ils vont

rencontrer du monde de l'organisme dans la vie de tous les jours et il faut être capable de dire aux clients que ce n'est pas le moment de discuter. (AE4)

Cette informatrice privilégie donc des employées qui vivent en région, car elles connaissent déjà cette réalité.

Les informatrices des organismes HT1, AE1, SPDD3 et MVSC2 ont également un critère spécifique envers les employées, soit celui d'avoir des affinités avec l'équipe de travail déjà en place. En effet, ces informatrices tiennent à avoir un bon esprit d'équipe : « Il faut que cette personne ait des affinités avec nous, on ne veut pas briser notre esprit d'équipe » (AE1). Le personnel est davantage consulté dans la sélection de nouvelles employées dans les organismes SPDD3 et MVSC2, car il faut que la future employée s'entende bien avec ses collègues.

### *8.2.1.3 Retour sur le recrutement et les qualifications recherchées*

C'est dans les organismes d'hébergement temporaire, et plus précisément en ce qui concerne les emplois de nuit, que l'on observe les postes ayant les critères de sélection les moins exigeants. En effet, le roulement de personnel est important dans ce type d'emploi, car les conditions de travail sont difficiles. Afin de pallier cette difficulté, les informatrices n'exigent pas une scolarité et une expérience précise. L'informatrice HT3 donne ces postes à des personnes ayant eu recours aux services de l'organisme dans le passé et qui veulent aider à leur tour. Les employées possédant cette expérience ont uniquement des postes de nuit de cet organisme.

Certains organismes nous ont mentionné éprouver des difficultés à recruter du personnel. En effet, les critères de sélection sont exigeants et les employées doivent être polyvalentes en effectuant plusieurs tâches hors de leurs champs d'études ou d'expertise comme le ménage, le déneigement, le secrétariat, etc. C'est pourquoi l'informatrice de l'organisme HT3 est contrainte à embaucher une employée qui est « la moins pire » selon ses critères pour diminuer la charge de travail des autres employées. Par contre, l'organisme MVSC1 préfère laisser le poste vacant au lieu de prendre une employée qui n'exécutera pas son travail selon les attentes de la direction. Le roulement de personnel affecte bien sûr l'esprit d'équipe, car les employées doivent recréer des liens et

réapprendre à travailler avec de nouvelles personnes. Le roulement peut également pousser certaines informatrices à remettre en question leur relation avec les autres employées : « Je me suis demandée... Peut-être que je suis "à chier" comme *boss*? » (AE4). Cependant, aucune informatrice rencontrée ne semble entretenir une mauvaise relation avec les autres employées.

Certaines employées doivent avoir deux emplois afin de bien gagner leur vie, car les salaires offerts par l'organisme ne sont pas assez élevés. Elles aiment leur emploi dans le communautaire et restent pour cette raison. Par contre, leur deuxième emploi est plus payant, mais elles le trouvent moins intéressant. À l'inverse, les jeunes diplômées ont tendance à quitter le communautaire, car elles peuvent avoir des conditions de travail plus intéressantes dans le secteur public.

## 8.2.2 La hiérarchie et la division du travail

La hiérarchie et la division du travail peuvent montrer comment s'articulent les relations de travail au sein des employées et des membres de la direction. Dans un premier temps, la hiérarchie est présentée selon les niveaux de hiérarchie et la division du travail est examinée en fonction de l'interchangeabilité des tâches et de la spécialisation du travail.

### 8.2.2.1 Hiérarchie

Nous allons d'abord aborder la question de la hiérarchie, car celle-ci peut avoir une incidence sur la division du travail au sein des organismes. Le discours des informatrices est la première source d'information nous permettant de classer les organismes en fonction de leur hiérarchie. Nous avons également un indicateur permettant d'évaluer le niveau de hiérarchie, soit la présence de réunions d'équipe.

Le discours des informatrices nous permet de constater si elles considèrent ou non qu'il existe une hiérarchie à l'intérieur des organismes. Les perceptions de ces dernières nous indiquent l'importance qu'elles accordent à leur rôle de direction et à leur position dans la hiérarchie. La présence ou non de réunions d'équipe montre si la direction est à l'écoute des demandes des employées et révèle la fréquence des contacts quotidiens. La tenue de

réunion peut signifier que les employées sont consultées et prises en compte dans le processus décisionnel.

Selon leurs discours, la majorité des informatrices ne semblent pas accorder une grande importance à la hiérarchie. En effet, 11 directrices disent qu'il y a une faible hiérarchie au sein de leur organisme (HT3, SPDD1, SPDD2, SPDD4, MVSC2, MVSC3, MVSC4, AE1, AE2, AE3, AE4). Elles se considèrent davantage comme une personne ressource avec laquelle les employées peuvent discuter de leurs préoccupations au travail ou encore leur demander conseil sur des actions à prendre avec une usagère des services. Les directrices sont perçues comme des employées au même titre que les autres. La directrice de l'organisme AE3 affirme porter le titre de directrice seulement parce qu'il paraît plus prestigieux lors de la recherche de financement : « J'ai un poste de directrice, mais je n'ai pas de fonction de directrice, moi je pense que je coordonne plus. [...] On a gardé le titre à cause des fondations, des bailleurs de fonds, ça paraît mieux. C'est davantage une gestion participative ». Une coordonnatrice mentionne même son besoin d'être près de son équipe et de se sentir incluse parmi les autres employées :

Oui je suis votre *boss*, parce que ça prend un *boss* dans la cabane, mais je suis aussi votre amie. Je veux pas être une *boss* [...] je veux pas me faire voir comme une *boss* qui ne fait pas partie de la *gang*. Je veux faire partie de mon équipe, je veux être une alliée, une collègue. Mais oui, il y a une forme de hiérarchie dans le sens que si quelque chose ne va pas, bien c'est moi qui va falloir qu'elles aillent rencontrer [pour gérer la situation]. (AE4)

Par contre, deux informatrices identifiées à une hiérarchie faible accordent de l'importance à une hiérarchie entre le CA et les employées. La coordonnatrice de l'organisme AE2 considère d'ailleurs que le CA est leur patron : « Il faut comprendre nos rôles. Moi je suis l'employée. Ce sont mes patrons. » La coordonnatrice de l'organisme AE1 va dans le même sens et souligne l'importance d'une hiérarchie entre le CA et les employées :

Oui. Ça prend une certaine hiérarchie. Moi je sais que j'ai mon CA en haut pis sont là pour me supporter pis moi je suis là pour leur apporter les outils de travail. Si je ne le fais pas y peuvent me mettre dehors pis c'est de même que ça marche. Oui, y'a de la hiérarchie pis je trouve ça bin correct. (AE1)

Deux informatrices ne veulent pas s'identifier à une répartition verticale ou horizontale des pouvoirs (MVSC1 et SPDD3). Ces deux notions de hiérarchie, selon elles, ne représentent pas la réalité de leur organisme. Les directrices sont des personnes ressources au sein de l'organisme, mais elles ont aussi eu un rôle déterminant dans la sauvegarde de ce dernier. En effet, ces deux informatrices ont dû remettre sur pied leur organisme qui vivait de grandes difficultés dans l'organisation du travail et ont dû réécrire les politiques de travail. La coordonnatrice de l'organisme SPDD3 insiste sur son implication et sur le fait qu'elle aimerait avoir un plus grand pouvoir au sein de son organisme :

C'est l'*fun* que mes membres soient pas des membres tablettes, mais j'aimerais ça avoir des membres plus *business* qui sont moins impliqués pis qui me laisseraient plus prendre de décisions [...] c'est le *fun* qu'ils participent, mais des fois je les trouve intrusifs dans ma gestion. (SPDD3)

Les deux informatrices ont également souligné leur intérêt d'avoir un droit de vote lors des rencontres de CA afin de mettre en application leurs idées quant à l'amélioration de des conditions de travail des employées. Pour ces raisons, nous associons ces organismes à une hiérarchie moyenne.

Trois membres de la direction d'organismes d'hébergement ont affirmé la présence d'une hiérarchie plus forte au sein de leur organisme (HT1, HT2 et HT4). Les organismes d'hébergement ont souvent plus de personnel que les autres types d'organismes. En effet, ils ont en général plus de 19 employées. Les maisons d'hébergement sont ouvertes 24 h/7 jours et elles ont donc besoin d'un encadrement plus poussé. Malgré cette plus forte hiérarchie, les directrices se perçoivent également comme une personne ressource.

La grande majorité des organismes communautaires ont aussi des réunions d'équipe. Selon les organismes que nous avons rencontrés, 10 directrices affirment tenir des réunions d'équipe (HT1, HT3, SPDD2, SPDD3, SPDD4, MVSC1, MVSC3, AE1, AE3 et AE4). Ces rencontres peuvent servir à prendre le pouls de l'organisme, à connaître les besoins des employées et, si besoin, à faire part des demandes des employées lors des rencontres de CA. Pour l'organisme HT1, les rencontres se déroulent entre les

coordonnatrices et les employées dans différents secteurs de l'organisme. La directrice n'assiste donc à aucune réunion d'équipe de ce genre, mais représente les employées lors des rencontres de CA. Pour l'organisme SPDD3, les réunions d'équipe sont également des moments où la directrice distribue les tâches à effectuer au cours des semaines. Les organismes SPDD1 et MVSC4 n'ont pas de réunion d'équipe formelle. En fait, ils ont une petite équipe où la directrice côtoie régulièrement les employées et peuvent discuter de manière informelle sur les problèmes qu'éprouve l'organisme. Les organismes HT2, HT4 et MSVC2 n'ont pas mentionné tenir de réunions d'équipe.

Ainsi, la hiérarchie est relativement faible au sein des organismes-répondants, car les employées sont consultées sur la gestion de l'organisme par l'entremise de réunions d'équipe ou de rencontres informelles. La hiérarchie est plus forte dans les organismes d'hébergement en raison d'un plus grand nombre d'employées. Enfin, nous pouvons penser à deux niveaux de hiérarchie : le premier, entre les employées et la coordonnatrice; le second, entre les employées/direction et le CA.

### *8.2.2 Division du travail*

Nous avons évalué la division du travail dans les organismes communautaires en fonction de deux critères, soit l'interchangeabilité des tâches et la spécialisation du travail.

#### *8.2.2.1 Interchangeabilité des tâches*

L'interchangeabilité des tâches signifie que chaque employée doit être capable d'effectuer les tâches de ses collègues afin de répondre aux besoins de la clientèle. Cette interchangeabilité des tâches peut être soit présente quotidiennement dans l'organisme, présente uniquement pour des situations particulière ou absente.

Sept informatrices affirment qu'il y a une interchangeabilité des tâches de façon courante entre les employées de leur organisme (SPDD1, SPDD4, MVSC1, MVSC2, MVSC3, MVSC4 et AE2). Les organismes MVSC, sauf MVSC3, doivent se répartir les tâches entre elles en raison du roulement de personnel qui alourdit la charge de travail des employées. Les informatrices et les CA de ces organismes n'exigent pas de scolarité précise dans un domaine en particulier. Du moins, les employées ne peuvent pas occuper

uniquement une tâche en raison de la charge de travail qui requiert une polyvalence accrue : « Les employées doivent porter tous les rôles possibles selon les besoins à privilégier. On doit tout faire ici, ça nous aiderait d'avoir deux autres employées temps plein pour restructurer le partage de tâches. Toutes les salariées font toutes ici chacune leur tour » (SPDD4). On ne retrouve aucun organisme de grande taille, mais seulement des organismes de petite et moyenne taille dans cette catégorie. Sept informatrices ont mentionné qu'il y avait une interchangeabilité des tâches lorsque les employées sont débordées ou lors d'imprévus (HT1, HT2, HT3, HT4, AE3, AE4 et SPDD3). L'interchangeabilité des tâches est alors présente uniquement entre les coordonnatrices qui dirigent un secteur de l'organisme. Six directrices peuvent faire de l'intervention, et ce, malgré la présence d'une plus forte hiérarchie dans les organismes d'hébergement (HT2, HT3, HT4, AE3, AE4 et SPDD3). La directrice d'AE4 démontre bien ce phénomène :

On a tous des titres qui correspondent à nos tâches [...] On est une équipe assez liée, donc si pour "x" raisons, dans son volet jeunesse [une employée] a une animation qu'elle doit faire et qu'elle ne peut pas y aller, bien [une autre employée] va venir « backer » [prendre sa place]. Oui on a chacun nos tâches, mais elles ne sont pas fixes. (AE4)

Deux organismes n'ont aucune interchangeabilité des tâches en raison d'une grande spécialisation du travail, soit AE1 et SPDD2. En effet, ces organismes ont relativement des petites équipes et se donnent des tâches prédéfinies afin d'éviter une surcharge de travail.

#### *8.2.2.2 Spécialisation des tâches*

La spécialisation du travail est lorsqu'un individu effectue une tâche spécifique selon son poste sans nécessairement intervenir dans le travail d'autrui. Selon les données collectées, il peut y avoir une faible spécialisation lorsque la direction ne fait que des tâches de gestion. On retrouve également une forte spécialisation lorsque la directrice effectue uniquement ses tâches de gestion et les autres employées exécutent leurs propres tâches.

Onze organismes ont été classés dans la catégorie de la spécialisation des tâches faible, car la seule spécialisation des tâches constatée est que seule la directrice s'occupe de la

gestion et de la comptabilité de l'organisme (HT2, HT3, HT4, SPDD1, SPDD3, SPDD4, MVSC1, MVSC2, MVSC3, MVSC4, AE2 et AE4). Cette tâche est spécifique au poste de direction et de coordination d'où sa position plus élevée dans la hiérarchie. Cette distinction n'empêche pas les directrices d'effectuer des tâches d'intervenante pour aider les autres employées. Quatre organismes se retrouvent dans une spécialisation forte où la direction et les autres employées ont des rôles spécifiques à l'intérieur de l'organisme (HT1, SPDD2, AE1 et AE3). Bien que les employées effectuent individuellement leurs tâches, cela n'empêche pas les travailleuses d'être soudées et de travailler en équipe. Tous les organismes où il y a une absence d'interchangeabilité des tâches se retrouvent dans cette catégorie (AE1 et SPDD2).

### *8.2.2.3 Retour sur la hiérarchie et la division du travail*

Ainsi, les critères de sélection des employées sont liés à la situation des organismes. Si un organisme a une petite équipe et manque d'employées les critères de sélection seront plus exigeants, car l'employée devra être plus polyvalente. Ce manque de personnel et de financement pour payer de nouvelles employées a un effet sur la division du travail au sein des organismes, car moins d'employées doivent plus de tâches. La hiérarchie au sein des organismes est plutôt faible, car la direction doit souvent s'impliquer pour aider les employées à répondre aux besoins de la clientèle d'où une majorité d'organismes se retrouvant dans une spécialisation faible. Le financement et les mauvaises conditions de travail ont donc des répercussions sur la sélection du personnel, la hiérarchie et la division du travail.

On remarque que les organismes d'hébergement temporaire ont tendance à avoir une hiérarchie plus forte, car elle est nécessaire au bon fonctionnement de l'organisme en raison d'un nombre d'employées plus élevé. L'interchangeabilité des tâches est donc présente uniquement en cas de besoin dans ce champ d'intervention. Les organismes de milieux de vie ont en majorité une faible hiérarchie ce qui influence la répartition des tâches. En effet, il y a une présence d'interchangeabilité des tâches et une faible spécialisation pour les quatre organismes. Les organismes de défense des droits ont majoritairement une spécialisation faible, mais sont réparties de manière assez disparate dans l'interchangeabilité des tâches. Les organismes de petite taille ont relativement une

hiérarchie plus faible contrairement aux organismes ayant des équipes plus nombreuses. On ne peut établir de tendance sur la division du travail, car les organismes sont répartis dans différentes catégories. Le territoire et les traditions ne semblent pas influencer la hiérarchie et la division des tâches au sein des organismes-répondants.

### 8.3 Les modèles d'entreprises

Notre dernière analyse du rapport salarial des organismes communautaires aborde les modèles d'entreprise identifiés par Bélanger et Lévesque (1994) tels que présentés au chapitre 4 portant sur la relation employeur-employée dans les organismes communautaires. Les modèles d'entreprises sont des idéaux types permettant d'analyser l'inclusion de certains aspects des dimensions institutionnelle et organisationnelle des organismes. Ces dimensions prennent en compte la présence importante ou non de règles collectives, l'inclusion ou non des employés dans la gestion de l'organisme et la qualification du travail. Nous avons adapté le concept d'organisation du travail de Bélanger et Lévesque à la réalité des organismes communautaires interrogés. En effet, comme mentionné dans le chapitre 4, les deux modèles d'entreprise qui conviennent le mieux aux organismes communautaires sont les modèles californien et de démocratie salariale ou partenarial, car ils ont des règles collectives, incluent les employés dans l'organisation du travail et ont une polyvalence au sein de leur organisme.

Le tableau 9 présente le classement des organismes-répondants en fonction des modèles d'entreprise élaborés par Bélanger et Lévesque (1994). Un organisme est associé au modèle californien par défaut, car les politiques de l'organisme sont en réécriture. Cette faible codification crée un affaiblissement des règles collectives favorisant une négociation individuelle entre la directrice et les employés. Tous les autres organismes se situent à l'intérieur du modèle de démocratie salariale, car ils ont une codification d'intensité moyenne à élevée, une inclusion des employés dans la gérance de l'organisme et une requalification dans l'organisation du travail. Aucun organisme n'a une organisation du travail associé au terme de déqualification expliqué par Bélanger et Lévesque comme nous le verrons plus loin.

**Tableau 9. Les modèles d'entreprises adaptés aux organismes communautaires.**

<b>Organisation du travail</b>	<b>Contrat de travail</b>	<b>Dissolution ou affaiblissement des règles collectives</b>	<b>Règles collectives avec inclusion ou participation des employées</b>
<b>Déqualification</b>		Néo-fordisme Aucun	Taylorisme et autogestion Aucun
<b>Requalification</b>		Californien MVSC4 (par défaut)	Démocratie salariale ou partenariale MVSC1, MVSC2, MVSC3, HT1, HT2, HT3, HT4, SPDD1, SPDD2, SPDD3, SPDD4, AE1, AE2, AE3, AE4,

Adapté de Bélanger et Lévesque 1994.

### 8.3.1 *Modèle californien*

D'abord, un organisme se retrouve, par défaut, à l'intérieur du modèle californien. En effet, nous avons cru au départ que plusieurs des organismes communautaires n'auraient pas de politiques et de contrats de travail écrits et favoriseraient ainsi une négociation individuelle des contrats de travail. Nous constatons plutôt que tous les organismes-répondants s'appuient sur une codification écrite, plus ou moins importante, des contrats et politiques de travail. En fait, le seul organisme (MVSC4) se retrouvant dans cette configuration n'a pas de contrat de travail et de politique salariale écrits. La directrice doit donc négocier les conditions de travail lors de l'embauche des employées de manière individuelle. Cependant, il y a peu de négociation entre la direction et l'employée, car l'organisme n'a pas les moyens financiers d'assurer un salaire plus élevé exclusivement à une employée. Cette dernière doit se contenter du salaire qui lui est proposé ou se trouver un autre emploi correspondant davantage à ce qu'elle souhaite. L'organisme MVSC4 s'inscrit dans le modèle californien par défaut, car la directrice est en voie de modifier les politiques écrites afin de s'appuyer sur un texte adapté à la réalité de l'organisme. Ainsi, le modèle californien est un entre-deux puisque l'organisme aspire davantage à ressembler au modèle de démocratie salariale ou partenarial qui apparaît comme l'idéal à atteindre.

### *8.3.1.1 Modèle de démocratie salariale ou partenariat*

Tous les autres organismes communautaires rencontrés se rapprochent plutôt du modèle de démocratie salariale ou partenariat. En effet, tous les organismes communautaires ont des règles collectives écrites qui encadrent les conditions de travail des travailleuses y compris le travail de la directrice ou de la coordonnatrice. La faible hiérarchie à l'intérieur des organismes peut expliquer l'inclusion des employées dans la gestion de l'organisme. Comme on peut le voir dans le chapitre 8, une majorité des directrices et des coordonnatrices représentent les employées lors des réunions de CA où la direction peut apporter des suggestions des employées afin d'améliorer les conditions de travail. Les employées peuvent être consultées de manière informelle ou encore durant les réunions d'équipe où toutes les employées et la direction discutent de l'organisation du travail. Les employées peuvent ainsi donner leurs avis et leurs commentaires quant aux tâches de leurs collègues, car leurs fonctions sont reliées les unes aux autres.

Au cours de notre terrain et de nos analyses, nous avons remarqué des dimensions au-delà de la déqualification et de la requalification de Bélanger et Lévesque, soit la polyvalence. En effet, bien que la polyvalence soit présente dans tous les organismes, elle est parfois perçue comme étant imposée (négative) ou négociée (positive). Nous nous basons sur les termes de déqualification et de requalification élaborés par Bélanger et Lévesque pour rendre compte d'une certaine réalité vécue par les organismes que nous avons rencontrés. La déqualification employée par les auteurs signifie que les employés doivent exécuter une même tâche quotidienne pour laquelle ils sont surqualifiés selon leurs champs de compétences ou leur niveau d'études complété. Par exemple, un diplômé en psychologie exerçant un poste de secrétariat. Nous avons opté pour le terme de polyvalence imposée (négative) qui se colle mieux à la réalité communautaire. En effet, les employées doivent être polyvalentes puisque non seulement elles effectuent les tâches reliées à leur poste, mais aussi exercent des tâches qui demandent moins de qualification. Par exemple, une employée doit faire l'intervention, répondre au téléphone et faire le ménage. Cette polyvalence est dite imposée, car les organismes n'ont pas les ressources financières nécessaires afin d'engager de nouvelles employées ou pour les garder au sein de l'organisme.

Bélanger et Lévesque présentent la requalification comme une qualification favorisant la polyvalence, le travail d'équipe et la formation technique et professionnelle. Nous utilisons le terme polyvalence négociée (positive) pour les organismes où les informatrices ont dit voir la polyvalence de manière positive et se sentent valorisées par cette dernière. Cette polyvalence négociée s'observe lorsqu'une employée exerce différentes tâches, de même niveau de compétence que les tâches associées à son poste, ou bien qui dépassent ce niveau de compétence. Par exemple, une employée faisant à la fois de la gestion, de la comptabilité et des demandes de financement.

Par ailleurs, le type de qualification est le critère qui différencie le plus les organismes. En effet, huit organismes associés au modèle de démocratie salariale (MVSC1, MVSC3, HT3, HT2, HT4, SPDD1, SPDD3 et SPDD4) et un organisme du modèle californien (MVSC4) ont une organisation du travail qui repose sur une polyvalence imposée où les directrices et les autres employées sont surqualifiées pour les tâches qu'elles exécutent. À l'inverse, sept organismes se situant à l'intérieur du modèle de démocratie salariale ont une polyvalence négociée (MVSC2, HT1, AE1, AE2, AE3, AE4 et SPDD2).

La polyvalence imposée est souvent due au financement insuffisant au sein de ces organismes qui contribuent, entre autres, au manque de personnel. Ces organismes éprouvent des difficultés à engager ou à garder leurs employées en raison d'un salaire et d'avantages sociaux insuffisants. Les employées et la direction doivent être polyvalentes pour pallier à ce manque de personnel en effectuant toutes les tâches en passant par l'intervention, le déneigement, la réparation des toilettes, etc. Ainsi, elles sont contraintes à effectuer des tâches qui demandent moins de qualification et qui peuvent nuire à la satisfaction des employées au travail. Si les ressources financières étaient plus élevées et stables, la direction pourrait engager d'autres employées afin de réduire cette polyvalence qui correspond davantage à un éparpillement des tâches (Duval et al., 2005, p. 83). Au contraire, les employées des organismes qui ont une polyvalence négociée se sentent valorisées par les tâches qu'elles exécutent. En effet, les employées effectuent des tâches qui respectent leurs champs de compétences et leur scolarité. Ces organismes ont souvent un financement moins précaire comparativement aux organismes identifiés à la polyvalence imposée. Les employées et la direction sont souvent spécialisées à une tâche

au sein de l'organisme, mais elles peuvent interchanger leurs tâches lorsqu'une collègue est débordée ou pour un cas particulier (maladie, conciliation travail-famille, rendez-vous, etc.).

Nous remarquons également certaines tendances selon le champ d'intervention des organismes-répondants. En effet, trois organismes d'hébergement ont une polyvalence imposée, car le personnel doit constamment répondre aux besoins des résidents et veiller à l'entretien de la maison en faisant le ménage, en préparant les repas, en réparant les bris dans la maison en plus de faire de l'intervention. Les organismes d'hébergement n'ont souvent pas les moyens financiers de payer des concierges et des cuisiniers, car ils ont un plus grand nombre d'employées à payer. Les organismes en défense des droits sont également majoritaires dans cette catégorie. En effet, ils sont, pour la plupart, composés de petites équipes de travail où chaque employée doit pouvoir effectuer les tâches des autres afin d'atténuer la surcharge de travail et d'éviter l'épuisement professionnel. En effet, s'il manque une employée pour des raisons de santé, par exemple, les autres doivent être en mesure de faire fonctionner l'organisme sans elle. Sept organismes ont une polyvalence négociée (positive) où les employées et la direction partagent des tâches, mais sur le même niveau de compétences contrairement à la polyvalence imposée. Tous les organismes d'aide et entraide ont une polyvalence négociée, car deux d'entre eux ont une spécialisation du travail forte (AE1 et AE3) et les deux autres sont des équipes de moyennes tailles où les employées occupent des tâches connexes qui correspondent à leurs champs de compétence et à leur scolarité (AE2 et AE4). Finalement, les organismes milieux de vie sont assez partagés, car l'un se situe dans le modèle californien et a une polyvalence imposée (MVSC4), deux organismes sont identifiés au modèle de démocratie salariale et ont une polyvalence imposée (MVSC1, MVSC3) et enfin un organisme est dans le modèle de démocratie salariale et a une polyvalence négociée (MVSC2). La majorité des organismes milieux de vie doivent composer avec un manque de personnel et recherchent moins de critères de sélection que les autres champs d'intervention. Ces raisons peuvent expliquer pourquoi ces organismes sont identifiés à la polyvalence imposée.

## Chapitre 9 : Retour sur les hypothèses de recherche

À travers cette recherche, nous voulions connaître les perceptions des dirigeantes d'organismes communautaires quant aux conditions de travail actuelles, aux conditions de travail souhaitées et aux obstacles quant à leur amélioration.

Tout d'abord, on peut constater que toutes les informatrices ont affirmé être insatisfaites de leurs propres conditions de travail et de celles offertes aux employées, mais les motifs de ce mécontentement varient selon les différents organismes.

Le financement, ou plutôt l'insuffisance de financement apparaît comme le facteur influençant le plus le rapport salarial au sein des organismes communautaires rencontrés. Sur le plan institutionnel, le financement a des impacts sur le CA puisqu'il doit décider entre des coupures au niveau des conditions de travail ou des services offerts. En effet, le financement limite les modalités de négociation des employées pour bonifier leurs conditions de travail et diminue la capacité des organismes à offrir des avantages sociaux. Il affecte aussi les services offerts par les organismes qui doivent les réduire ou les développer. Dans tous les cas, c'est au CA de décider des priorités de l'organisme en fonction du financement. C'est aussi pour ces raisons que l'implication des employées dans les instances décisionnelles favorise l'amélioration des conditions de travail parce qu'elles peuvent les informer sur les difficultés reliées à leurs travaux.

Sur le plan organisationnel, le financement a des impacts sur la sélection du personnel en raison du manque de travailleuses. Dans ces situations, la direction demande aux employées d'effectuer plus de tâches, mais ce surplus de travail n'est pas toujours en lien avec leur poste. La polyvalence est donc une qualification demandée, mais aussi nécessaire chez les travailleuses. Ensuite, cette situation vient contribuer à l'interchangeabilité des tâches entre les employées et la directrice qui favorise une faible hiérarchie au sein de l'organisme où chacune peut s'entraider dans leurs tâches lorsque c'est nécessaire.

Par ailleurs, chez quelques organismes rencontrés, une certaine perception demeure chez des membres de CA selon laquelle il est accepté que les employées du communautaire ait un salaire et des conditions de travail inférieurs à ce que l'on peut retrouver dans le secteur public. Certaines informatrices (SPDD3, MVSC1 et HT4) ont affirmé que cette perception est bien ancrée dans le milieu. Cette vision à plusieurs impacts dans les organismes communautaires provoquant notamment des discussions plus tendues au sein de l'organisme et cela explique la stagnation des conditions de travail au cours des dernières années.

Cette analyse nous permet de nous positionner quant à nos hypothèses initiales. Au commencement de notre recherche, nous pensions que les dirigeantes percevaient les conditions de travail offertes actuellement aux salariées comme inadéquates, mais qu'elles rencontrent plusieurs obstacles dans la mise en place de conditions plus favorables. Cette hypothèse est confirmée puisque toutes nos répondantes ont affirmé avoir plusieurs problèmes quant à leurs conditions de travail, que ce soit en lien avec le salaire, les avantages sociaux, le manque de personnel ou la charge de travail. En plus, elles ont nommé plusieurs difficultés quant à l'amélioration, notamment le financement qui structure leurs choix, ainsi que le roulement de personnel qui ne permet pas à l'organisme de se stabiliser puisqu'il doit constamment former de nouvelles employées.

Nous pensions que les dimensions du rapport salarial étaient à l'origine de certains obstacles quant à l'amélioration des conditions de travail dans les organismes communautaires. Nous croyions que leurs perceptions quant aux conditions de travail pourraient avoir une incidence quant à l'importance qu'ils donnent à leurs conditions, entre autres grâce à l'implication des bénévoles dans la survie et le bon fonctionnement des organismes. Cette hypothèse est aussi confirmée puisque le CA, qui se situe dans la dimension institutionnelle, prend des décisions qui peuvent s'avérer contraignantes pour la directrice et les travailleuses de l'organisme. Par exemple, c'est le CA qui va décider de prioriser soit les conditions de travail, comme le salaire ou les avantages sociaux, ou les services offerts à la clientèle. Dans un cas, comme dans l'autre, cela va provoquer des répercussions sur les travailleuses de l'organisme.

En terminant, nous estimions que les champs d'intervention et les traditions auxquels sont rattachés les organismes communautaires influencent les perceptions des dirigeantes des organismes communautaires quant aux conditions de travail actuelles et souhaitées. Cette hypothèse est à la fois confirmée et infirmée. Nous avons remarqué que le champ d'intervention vient influencer les perceptions des organismes. Par exemple, nous avons constaté que le discours des directrices d'hébergement faisait ressortir plusieurs problèmes, mais d'une manière moins alarmante que les directrices de milieux de vie. Cela s'explique notamment par le nombre d'employées ainsi que le financement qui varie beaucoup entre ces deux types. Quant aux valeurs favorisées par les organismes, en fonction de leurs traditions, nous n'avons remarqué que cela n'influçait pas les conditions de travail. Cette situation est causée notamment par le fait que les organismes ont des traditions semblables, et il était donc difficile de déterminer des tendances dans les discours des organismes.

## Conclusion

Cette recherche a été demandée par le ROC 03 pour répondre aux problèmes de recrutement et de roulement de personnel dans ses organismes membres. Le ROC 03 pense que les conditions de travail pourraient être à l'origine de ces problèmes. Nous nous sommes donc intéressés aux perceptions des dirigeantes des organismes communautaires quant aux conditions de travail actuelles, souhaitées et aux obstacles quant à l'amélioration des conditions de travail.

Pour répondre à ces questionnements, nous avons premièrement élaboré un cadre théorique nécessaire à l'orientation de nos entrevues et à l'analyse des données. Ce cadre théorique, inspiré notamment des travaux de Comeau (2003) ainsi que de Bélanger et Lévesque (1994), repose essentiellement sur les dimensions institutionnelle et organisationnelle du rapport salarial. Par la suite, les outils de collectes ont été testés et ont été peaufinés afin de s'assurer que les informations recueillies lors de nos entrevues soient pertinentes. Nous avons rencontré 16 informatrices, ayant des postes de directrice et/ou de coordonnatrice, provenant de 16 organismes différents membres du ROC 03. Ils ont été choisis en fonction de leur champ d'intervention, leurs traditions et leur territoire. Les entrevues ont été analysées selon les dimensions institutionnelle et organisationnelle du rapport salarial.

La particularité de notre recherche réside dans l'application de concepts et d'un cadre théorique élaborés à partir de travaux sur les entreprises à but lucratif aux organismes communautaires.

Ce cadre théorique a été d'autant plus pertinent qu'il n'existait d'ailleurs aucune documentation disponible faisant le point sur des modèles structuraux d'organismes communautaires. Ainsi, l'analyse des organismes communautaires selon notre cadre théorique permet de mieux comprendre en quoi leurs structures sont différentes des entreprises et par la suite, de montrer comment les dimensions institutionnelle et organisationnelle peuvent être plus conformes aux réalités des organismes communautaires. De cette manière, nous avons noté que les organismes-répondants n'appliquaient pas nécessairement les règlements codifiés de leurs politiques des

conditions de travail, c'est-à-dire qu'ils présentaient une souplesse d'application de la codification, nouvel aspect de la dimension institutionnelle qui semble être particulier au milieu communautaire. De plus, la déqualification et la requalification, concepts présentés par Bélanger et Lévesque (1994), ne représentent pas adéquatement les structures des organismes-répondants et c'est pourquoi nous utilisons plutôt les termes de polyvalence imposée et négociée pour mieux représenter la complexité et particularité de l'organisation du travail, notamment dans le type de tâches attribuées aux employées dans les organismes-répondants.

Même si notre recherche permet de mieux catégoriser les organismes selon les dimensions institutionnelle et organisationnelle et de comprendre de quelles manières les conditions de travail en sont influencées, il n'existe pas de modèles d'organismes communautaires ou bien une typologie permettant de classier efficacement les organismes. Cela permettrait probablement de tirer des conclusions que nous ne pouvons pas faire dans cette présente recherche, entre autres, en raison d'un manque de temps et de ressources.

## Bibliographie

ANGERS, Maurice (2005), *Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines*, Éditions CEC, 4e édition, Québec, 198 p.

BÉLANGER, Paul R et Benoît LÉVESQUE (1994), *Modernisation sociale des entreprises : diversité des configurations et modèles québécois*, Collection politiques et économie, Les presses de l'Université de Montréal, Montréal, 320 p.

BOUCHARD, Marie et al. (2005), « Modèle québécois de développement et gouvernance : entre le partenariat et le néolibéralisme? », *Cahier de l'ARUC-ÉS*, Copublication Chaire de recherche en économie sociale, Cahier No : C-09-2008, 39 p.

COMEAU, Yvan (2003), « La diversité du rapport salarial dans le troisième secteur au Québec », *Les cahier du CRISES*, Collection études théoriques, 73 p.

COMITÉ DE LA SANTÉ MENTALE AU QUÉBEC; CORIN, E. et al. (1986), *Sortir de l'asile? Des politiques et des pratiques en pays étrangers*, Publications du Québec, Québec, 480 p.

DEPELTEAU, Julie (2013), « Enjeux liés au financement et à la gouvernance des organismes communautaires québécois », *Revue de la littérature*, Institut de recherche et d'informations socio-économiques, Montréal, 36 p.

DESLAURIERS, Jean-Pierre (2014), *Les groupes communautaires : vers un changement de paradigme*, Collection travail social, Presses de l'Université Laval, Québec, 241 p.

DESLAURIERS, Jean-Pierre (2003), *Travailler dans le communautaire*, Collection problèmes sociaux et interventions sociales, Presses de l'Université Laval, Québec, 140 p.

DUVAL, Michelle et al. (2005), *Les organismes communautaires au Québec. Pratiques et enjeux*, Gaëtan Morin Éditeur, Montréal, 164 p.

- INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC (2010), *La scolarisation et la diplomation – Portrait social du Québec*, Québec, 310 p. [En ligne], [<http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/conditions-vie-societe/portrait-social2010.pdf#page=117>] (Page consultée le 8 décembre 2015)
- JETTÉ, Christian (2008), *Les organismes communautaires et la transformation de l'État-providence Trois décennies de coconstruction des politiques publiques dans le domaine de la santé et des services sociaux*, Collection Pratiques et politiques sociales et économiques, Presses de l'Université du Québec, Québec, 422 p.
- LAMOUREUX, Henri, et al. (2003), *La pratique de l'action communautaire*, Presses de l'Université du Québec, Sainte-Foy, p.11-97
- LANDREVILLE, Marie-Ève (2007), « Milieu communautaire : carrière ou vocation », *Infolettre*, Organisme communautaire de soutien aux familles et amis de la personne atteinte de maladie mentale.
- MERCURE Daniel et Mircea VULTUR (2010), *La signification du travail : Nouveau modèle productif et ethos du travail au Québec*, Collection Sociologie contemporaine, Presses de l'Université Laval, Québec, 290 p.
- MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX (2014-2015), *Programme de soutien aux organismes communautaires*, Québec, 32 p. [En ligne], [<http://publications.msss.gouv.qc.ca/msss/fichiers/2014/14-823-02W.pdf>] (Page consultée le 19 novembre 2015)
- PÉRILLEUX, Thomas (2001), *Les tensions de la flexibilité : l'épreuve du travail contemporain*, Collection Sociologie clinique, Éditions Desclée de Brouwer, Paris, 221 p.
- PILON, Michel (1981), « De la syndical-bureaucratie à la social-démocratie. Un entretien avec Pierre Marc Johnson », *Carrefour des affaires sociales*, vol. 4, n°1 (décembre), p. 10-16.

QUIVY, Raymond et Luc VAN CAMPENHOUDT (2006), *Manuel de recherche en sciences sociales*, Collection Psycho Sup. Psychologie sociale, 3e édition, Dunod, Paris, 256 p.

RÉGIME DE RETRAITE DES GROUPES COMMUNAUTAIRES ET DE FEMMES (2009), *À propos de nous*, Québec, [En ligne], [<http://regimeretraite.ca/site/a-propos>] (Page consultée le 7 avril 2016)

REGROUPEMENT D'ORGANISMES COMMUNAUTAIRES DE LA RÉGION 03 (ROC 03) (2009), *Portrait des organismes communautaires en santé et services sociaux de la région 03*, p. 3-81.

SECRÉTARIAT À L'ACTION COMMUNAUTAIRE AUTONOME DU QUÉBEC (SACA) (2004), *Cadre de référence en matière d'action communautaire*, Québec, 103p. [En ligne], [[www.messf.gouv.qc.ca](http://www.messf.gouv.qc.ca)] (Page consultée le 12 décembre 2015)

# Annexe I. Guide d'entrevue

## Guide d'entrevue

Nous allons commencer par vous poser quelques questions sur vous, votre implication dans l'organisme ainsi que vos liens avec les personnes qui y travaillent.

### Profil du participant et de l'organisme

**1. Pouvez-vous nous parler un peu de vous ? (Scolarité, personne(s) à charge, enfant(s), âge)**

1.1 Quel âge avez-vous?

1.2 Avez-vous des enfants? Combien?

1.3 Avez-vous des personnes à charge ?

1.4 Quel est votre plus haut niveau de scolarité complété? Secondaire, collégial ou universitaire?

**2. Quel est votre parcours au sein de l'organisme? (Nombre d'années, postes antérieurs, etc.)**

2.1 Quel est votre poste actuel au sein de l'organisme?

2.1.1 Quelles sont les responsabilités liées à ce poste ?

2.1.2 Depuis combien de temps y êtes-vous attiré?

2.1.3 Avez-vous occupé un ou d'autres postes au sein de l'organisme?

2.2 Quel est votre horaire de travail? (sauf si membre de CA.)

2.3 Est-ce que votre horaire de travail s'apparente à celui de vos employés ?

2.3.1 À quelle fréquence rencontrez-vous vos employés ? (quotidiennement, rencontre de CA)

2.3.2 Où les rencontrez-vous?

**3. Pouvez-vous nous parler de votre organisme ? (Contexte historique, mission, services)**

3.1 Quel est le contexte (historique et social) de mise en place de votre organisme?

- 3.1.1 Quels étaient les besoins de la population qui ont nécessité la mise sur pied de votre organisme?
- 3.1.2 Ces besoins ont-ils changé depuis?
- 3.2 Quel était le contexte de l'organisme quand vous avez commencé à y travailler?
- 3.3 Quelle est la mission de votre organisme?
  - 3.3.1 Quelles sont les populations rejointes par votre organisme?
  - 3.3.2 Quels sont les services donnés à vos populations rejointes pour réaliser votre mission?
  - 3.3.3 *Quels sont les droits que vous défendez? (si organisme en défense des droits)*
- 3.4 Quelles sont les valeurs de votre organisme? (Entraide, féminisme, aide aux plus démunies...)

Maintenant, nous vous poserons des questions sur l'organisation de votre organisme, par exemple, sur la composition du CA, les politiques de conditions de travail, la composition de votre personnel, etc. Nous vous poserons également des questions sur vos perceptions des conditions de travail présentes dans votre organisme.

#### **Rapport salarial actuel, souhaité et les obstacles**

#### **4. Pourriez-vous nous parler de la composition du Conseil d'administration de votre organisme communautaire ? (retour sur le questionnaire)**

- 4.1 Pourquoi y a-t-il ce nombre de membres au sein du Conseil d'administration?
  - 4.1.1 Ce nombre a-t-il changé depuis la mise sur pied de l'organisme ? Si oui, pourquoi ?
- 4.2 La diversité des membres du CA est-elle importante pour votre organisme (emploi diversifié : fonctionnaire, artiste, etc.)?
  - 4.2.1 Qu'est-ce qu'elle peut apporter à l'organisme?

4.3 Pourriez-vous nous parler de la façon dont s'effectuent le recrutement et la sélection des membres de CA pour votre organisme ?

4.3.1 Quels sont les critères de sélection que vous privilégiez?

4.4 Pourquoi y a-t-il ou non des employés qui siègent au sein du Conseil d'administration?

4.4.1 Si oui, pourquoi y a-t-il ce nombre d'employés au sein du Conseil d'administration (pourquoi pas plus, pourquoi pas moins)?

4.5 Pourquoi les employés ont-ils ou n'ont-ils pas le droit de vote?

4.6 *Le directeur/coordonateur de l'organisme fait-il partie du Conseil ? (Question pour membre du CA.)*

4.6.1 *Si oui a-t-il le droit de vote?*

4.7 Avez-vous le droit de vote?

4.7.1 Aimerez-vous avoir le droit de vote?

4.8 Croyez-vous que vous représentez les employés au CA? (Si Directeur/Coordonnateur)

4.9 Faites-vous partie d'un comité particulier?

4.10 À quelle fréquence les membres se rencontrent-ils ?

4.11 Quels sont les principaux sujets abordés lors des réunions ?

4.11.1 Quel sujet aimeriez-vous aborder ?

## **5. Pouvez-vous nous parler de la sélection de votre personnel?**

5.1 Pourriez-vous nous parler de la façon dont s'effectue le recrutement du personnel dans votre organisme ?

5.2 Quels sont les critères de sélection et de qualification que vous privilégiez? (Travail en équipe, autonomie, polyvalence)

5.2.1 L'expérience est-elle un critère de sélection important chez un candidat?

- 5.2.2 Le niveau de scolarité est-il un critère de sélection important chez un candidat?
- 5.2.3 Recherchez-vous des employés qui adhèrent aux valeurs de l'organisme (entraide, féminisme, aider les plus démunis, etc.)?

**6. Pourriez-vous nous parler des caractéristiques des emplois offerts dans votre organisme ?**

- 6.1 Offrez-vous des emplois d'insertion ?
- 6.2 Offrez-vous des emplois à contrat?
- 6.3 Quels types d'horaires de travail (temps partiel, temps plein) offrez-vous?
- 6.4 Quel est le type d'emploi que l'on retrouve le plus au sein de votre organisme?
- 6.5 Souhaiteriez-vous plus d'employés, plus de bénévoles, plus de militants?

**7. Pourriez-vous nous parler de l'organisation du travail dans votre organisme ?**

- 7.1 Comment se fait la répartition des tâches entre les employés?
  - 7.1.1 Est-ce que les tâches vont varier en fonction du statut d'emploi (emploi d'insertion, contrat)?
- 7.2 Sentez-vous qu'il y a une répartition verticale ou horizontale du pouvoir au sein de votre organisme?
  - 7.2.1 Où vous situez-vous dans cette répartition?
- 7.3 Exigez-vous une formation à votre personnel? Dans quel but?
- 7.4 Offrez-vous des formations non obligatoires à votre personnel?
- 7.5 Quelles sont les tâches des bénévoles?

**8. Pourriez-vous nous parler du financement de l'organisme?**

- 8.1 Quels sont vos moyens de financement (le privé, le gouvernement, l'autofinancement)?
  - 8.1.1 Avez-vous remarqué des changements à cet égard ?
- 8.2 Quels obstacles rencontrez-vous quant au financement de votre organisme?

8.2.1 Vivez-vous des problèmes de roulement du personnel ou de recrutement de personnel liés au financement?

8.2.2 **Si oui**, lesquels ?

8.2.2.1 Quelles sont les raisons, selon vous, qui expliquent ces problématiques?

8.2.2.2 Outre le financement, y a-t-il d'autres causes qui expliqueraient le roulement ou la difficulté de recrutement

## **9. Avez-vous une politique salariale?**

**9.1 Si oui...**

9.2 En quelle année a-t-elle été produite?

**9.3** Que contient-elle?

**9.3.1** Quels sont les échelons?

**9.3.2** Comment les employés montent d'échelons?

9.3.3 Est-elle disponible à tous ? (internet, au bureau des ressources humaines)

9.3.4 Est-elle bien connue à travers votre personnel ?

9.3.5 Croyez-vous qu'elle est bien appliquée ?

**9.4 Sinon...**

9.5 Aimeriez-vous avoir une politique écrite des conditions de travail?

9.5.1 Pourquoi aimeriez-vous ou non avoir une politique écrite des conditions de travail

### *Questions pour les directeurs et les coordonnateurs*

9.6 Par rapport au niveau de rémunération des employés...

9.6.1 Ont-ils tous un salaire semblable ? Sinon, pourquoi ?

9.6.2 Comment les salaires des employés sont-ils déterminés?

9.6.3 Croyez-vous que le salaire offert est adéquat pour la charge de travail demandé à vos employés ?

- 9.6.4 Croyez-vous que le nombre d'heures est adéquat pour la charge de travail demandée à vos employés ?

*Pour tous les répondants – Questions régulières*

- 9.6.5 Êtes-vous satisfait des salaires horaires offerts à vos employés?
- 9.6.6 Quels sont les obstacles qui vous empêchent d'améliorer les salaires à vos employés?
- 9.6.7 Quelles seraient les conditions salariales idéales que votre organisme aimerait offrir?
- 9.6.8 Croyez-vous que les employés sont satisfaits de leurs conditions salariales?
- 9.6.9 Sont-ils réticents face aux solutions proposées ? (augmentation de salaire)

**10. Votre organisme offre-t-il des avantages sociaux ?**

**10.1 Si oui...**

- 10.1.1 Tout le monde y a-t-il accès ?
- 10.1.2 Quel type d'avantages offrez-vous ? (assurances, congés payés, etc.)
- 10.1.3 De manière générale, sont-ils utilisés par votre personnel ?
- 10.1.4 Semblent-ils satisfaits de leurs avantages sociaux?

**10.2 Si non...**

- 10.2.1 Pourquoi n'avez-vous pas d'avantages sociaux?
- 10.2.2 Aimeriez-vous avoir des avantages sociaux?
- 10.2.2.1 Quels avantages aimeriez-vous avoir?
- 10.2.3 Les employés aimeraient-ils en avoir?
- 10.2.3.1 Quels avantages sociaux souhaitent-ils?

*Conciliation travail /vie personnelle*

- 10.3 Avez-vous des politiques quant à la conciliation du travail et de la vie personnelle de vos employés?

10.4 Sont-elles écrites ou informelles?

**10.5 Si écrites...**

10.5.1 Quels sont les avantages à les avoir écrites?

10.5.2 Qu'offrez-vous comme mesure à vos employés? (Par exemple, congé de maternité, décès, etc.)

10.5.3 Les employés sont-ils au courant de ces politiques ?

10.5.4 Les employés utilisent-ils ces mesures ?

10.5.4.1 Si oui, à quelle fréquence?

10.5.5 Quels types d'employés utilisent le plus ces mesures?

**10.6 Si informelles...**

10.6.1 Pourquoi avez-vous ou n'avez-vous pas une politique écrite sur la conciliation travail-vie personnelle?

10.6.2 Sont-ils satisfaits des politiques plus informelles ou aimeraient-ils mieux avoir une politique écrite?

10.6.3 Quelles sont vos procédures pour répondre aux demandes de vos employés ?

10.6.4 Les employés sont-ils au courant de ce fonctionnement ?

10.6.5 Les employés utilisent-ils ces mesures ?

10.6.5.1 Si oui, à quelle fréquence?

10.6.6 Quels types d'employés utilisent le plus ces mesures?

**Perspective d'avenir des conditions de travail dans votre organisme**

Pour finir, nous voulons connaître votre perception sur les perspectives d'avenir des conditions de travail dans votre organisme.

**11. Comment percevez-vous les conditions de travail de votre organisme dans les prochaines années?**

11.1 Voyez-vous d'autres obstacles que le financement, d'autres luttes à faire?

11.2 Voyez-vous des améliorations?

## Annexe II. Schéma d'opérationnalisation

Concepts	Dimensions	Sous-dimensions	Indicateurs
Profil participant/ organisme	Participant	Personnel	Nom
			Âge
			Sexe
			Nombre d'enfants
			Personnes à charge
			Niveau d'étude
		Rapport à l'organisme et au personnel de l'organisme	Cheminement
			Poste actuel et tâches liées à ce poste
			Horaire de travail (sauf si membre de CA)
			Droit de vote sur le CA.
	Organisme	Participation à un comité	
		Relation avec employés	
		Nom	
		Champ d'intervention	
		Contexte de fondation	
		Populations rejointes	
		Services	
Droits défendus (si organisme en défense de droits)			

Concepts	Dimensions	Sous-dimensions	Indicateurs
Rapport salarial actuel	Dimension institutionnelle	Composition du Conseil d'administration	Inclusion d'employés ou non
			Nombre de postes réservés
			Droit de vote des employés au CA.
			Nombre de membres
			Diversité des membres
			Fréquence des rencontres
			Contenus des rencontres
			Droit de vote du directeur/coordonateur
		Composition du personnel	Présence des bénévoles
			Représentation des salariés
			Représentation des jeunes
			Représentation des femmes
			Scolarité
			Formation
			Nombre d'employés
		Conditions de travail	Présence d'une politique écrite ou d'un contrat
			Étendue des salaires*
			Connaissance du personnel
			Horaire de travail (employés)
			Présence d'avantages sociaux
			Niveau de rémunération
	Financement	Moyens de financement	
	Conciliation travail-vie personnelle	Accommodations offertes	
		Prise de conscience de ces accommodations	
		Les principaux bénéficiaires	
		Fréquence d'utilisation	
	Dimension organisationnelle	Sélection du personnel et du CA.	Expérience de travail
			Valeurs prisées
			Recrutement
			Scolarité
Régime d'emploi		Temps plein ou partiel	
		Contrat	
		Emploi d'insertion	
Organisation du travail		Qualification (Polyvalence, autonomie, travail d'équipe, etc.)	
		Déqualification (division du travail, taylorisme...)	
		Formation obligatoire ou non	

Concepts	Dimensions	Sous-dimensions	Indicateurs
Rapport salarial souhaité	Dimension institutionnelle	Composition du Conseil d'administration	Inclusion d'employés ou non
			Nombre de postes réservés
			Droit de vote des employés au CA.
			Nombre de membres
			Fréquence des rencontres
			Contenus des rencontres
			Droit de vote du directeur/coordonateur
			Diversité des membres
		Composition du personnel	Roulement
			Recrutement
			Présence de bénévoles
		Conditions de travail	Présence d'une politique écrite ou non
			Étendue des salaires*
			Horaire de travail (employés)
			Charge de travail
			Présence d'avantages sociaux
			Application
			Satisfaction des avantages sociaux
			Conditions idéales
			Obstacles à l'amélioration
			Satisfaction du niveau de rémunération
		Financement	Moyens de financement
Conciliation travail-vie personnelle	Accommodations offertes		
	Présence ou non d'une politique écrite sur la conciliation travail-vie personnelle		
Vision générale future		Améliorations	

## Annexe III. Questionnaire

### Questionnaire

Ce questionnaire vise à apporter des réponses à des questions complémentaires à ce qui sera abordé dans l'entrevue. Il est divisé en quatre sections obligatoires : 1) le profil du participant, 2) le profil de l'organisme, 3) la composition du personnel et 4) la composition du Conseil d'administration (CA). Nous avons également une cinquième section facultative si vous souhaitez inscrire des commentaires généraux sur le questionnaire. Nous vous demandons, dans la mesure du possible, d'avoir répondu aux questions avant la date de notre entrevue. Nous pourrions donc discuter de ces résultats au moment de votre entrevue. Merci de participer à cette étude.

Annie Marois, Maxime Murray et Marilyne Théberge

Étudiant(e)s au baccalauréat en sociologie à l'Université Laval

### Section 1 : Profil du participant

1. Quel est votre poste dans l'organisme?

( ) Directeur(trice)

( ) Coordonnateur(trice)

( ) Membre du Conseil d'administration

( ) Autre : \_\_\_\_\_

## Section 2 : Profil de l'organisme

2. Quel est votre champ d'intervention selon la typologie du Regroupement des organismes communautaires de la région 03?

- ( ) Aide et entraide  
 ( ) Milieu de vie et de soutien dans la communauté  
 ( ) Organismes d'hébergement  
 ( ) Organismes de sollicitation, de promotion et de défense des droits

3. Quelle est l'année de fondation de votre organisme?

---

4. Quels sont le plus haut salaire horaire et le plus bas salaire horaire au sein de votre organisme communautaire?

Salaire horaire le plus haut :

---

Salaire horaire le plus bas :

---

## Section 3 : La composition du personnel

5. Quelle est la composition de votre personnel? C'est-à-dire...

5.1 Combien d'employé(e)s travaillent pour votre organisme ?

- ( ) 1 à 3      ( ) 4 à 6      ( ) 7 à 9  
 ( ) 10 à 12    ( ) 13 à 15    ( ) 16 à 18  
 ( ) 19 et plus

5.2 Combien de femmes employées travaillent pour votre organisme?

- 1 à 5       6 à 10       11 à 15  
 16 à 20       21 à 25       26 à 30  
 31 à 35       36 à 40       41 et plus

5.3 Combien de bénévoles s'impliquent dans votre organisme?

- 1 à 5       6 à 10       11 à 15  
 16 à 20       21 à 25       26 à 30  
 31 à 35       36 à 40       41 à 45  
 46 à 50       51 à 55       56 et plus

5.4 Dans quelle(s) catégorie(s) d'âge se situe approximativement la plus grande partie de vos employé(e)s? (Vous pouvez cocher deux cases maximum)

- 19 ans et moins       20 à 29 ans       30 à 39 ans  
 40 à 49 ans       50 à 59 ans       60 ans et plus

5.5 Quel niveau de scolarité complété la plus grande partie de vos employé(e)s possède-t-ils?

- Primaire
- Diplôme d'Études secondaires
- Diplôme d'Étude professionnelle
- Diplôme d'Études collégiales
- Attestation d'études collégiales
- Certificat
- Baccalauréat
- Maîtrise
- Doctorat
- Post-Doctorat
- Autre :

#### **Section 4 : La composition du Conseil d'administration**

6. Combien y a-t-il de membres au sein du CA?

---

7. Y a-t-il un nombre de postes réservés aux employés sur le CA? Sinon passez à la question 8.

---

7.1 Quel est le nombre de postes réservés aux employé(e)s sur le CA?

---

8. Y a-t-il des employé(e)s qui siègent au sein du CA? Sinon, passez à la question 9.

---

8.1 Combien y a-t-il d'employé(e)s qui siègent au Conseil d'administration?

---

8.2 Ont-ils un droit de vote?

---

**Section 5 (facultative) : Commentaires généraux sur le questionnaire**

9. Commentaires :

---

---

## Annexe IV. Avis d'information



Faculté des sciences sociales, Département de sociologie



### Avis d'information

Objet : Demande de participation à une étude portant sur les conditions de travail dans les organismes membres du ROC 03

Aux organismes membres du ROC 03,

Nous sommes trois étudiant(e)s au *Laboratoire de recherche* en sociologie à l'Université Laval et nous effectuons une recherche pour le Regroupement des organismes communautaires de la région 03 (ROC 03). Constatant les difficultés de recrutement et de roulement du personnel chez ses organismes communautaires membres, le ROC 03 a commandé une étude au laboratoire de sociologie de l'Université Laval afin d'en connaître davantage sur les conditions de travail offertes par ces organisations.

Certains d'entre vous seront sollicités pour participer à une entrevue dès la mi-janvier 2016. La participation des membres à cette étude contribuera à mieux connaître les perceptions des organismes communautaires quant aux conditions de travail qu'ils offrent, à celles qu'ils souhaiteraient offrir et aux obstacles rencontrés dans l'amélioration des conditions de travail. Le ROC 03 sera ensuite en mesure de mieux comprendre la situation actuelle ainsi que les obstacles à l'amélioration des conditions de travail dans ses organismes communautaires membres.

Afin de réaliser cette recherche, votre collaboration est importante. Si vous acceptez de participer à la recherche, soyez assurés que les informations fournies dans le cadre de cette étude demeureront confidentielles et qu'il sera impossible de vous identifier dans le rapport de recherche qui sera produit.

Nous vous remercions à l'avance de votre précieuse collaboration,

Annie Marois, Maxime Murray et Marilyne Théberge, étudiant(e)s en sociologie

Coordonnées :

Annie Marois: [adresse@ulaval.ca](mailto:adresse@ulaval.ca)

Maxime Murray: [adresse@ulaval.ca](mailto:adresse@ulaval.ca)

Marilyne Théberge: [adresse@ulaval.ca](mailto:adresse@ulaval.ca)

## Annexe V. Lettre de sollicitation



Faculté des sciences sociales, Département de sociologie

### Lettre de sollicitation

Objet : Demande de participation pour une étude portant sur les conditions de travail dans les organismes membres du ROC 03

Madame, Monsieur [Insérer le nom],

Nous sommes trois étudiant(e)s au *Laboratoire de recherche* en sociologie à l'Université Laval et nous effectuons une recherche pour le Regroupement des organismes communautaires de la région 03. Constatant les difficultés de recrutement et de roulement du personnel chez ses organismes communautaires membres, le ROC 03 a commandé une étude au laboratoire de sociologie de l'Université Laval afin d'en connaître davantage sur les conditions de travail offertes par ces organisations.

À la suite de l'avis d'information paru le 30 novembre, madame Valérie Lapierre nous a transmis vos coordonnées afin de solliciter la participation d'un(e) directeur(trice), d'un(e) coordonnateur(trice) et/ou d'un(e) membre du conseil d'administration de votre organisation à une entrevue. Votre participation à cette étude contribuera à mieux connaître les perceptions des organismes communautaires quant aux conditions de travail qu'ils offrent, à celles qu'ils souhaiteraient offrir et aux obstacles rencontrés dans l'amélioration des conditions de travail. Le ROC 03 sera ensuite en mesure de mieux comprendre la situation actuelle ainsi que les obstacles à l'amélioration des conditions de travail dans ses organismes communautaires membres.

Afin de réaliser cette recherche, votre collaboration est importante. C'est pourquoi nous sollicitons votre participation à une entrevue d'une durée approximative d'une heure qui se déroulera selon vos disponibilités. Si vous acceptez de participer à la recherche, soyez assurés que les informations fournies dans le cadre de cette étude demeureront confidentielles et qu'il sera impossible de vous identifier dans le rapport de recherche qui sera produit.

Nous prendrons contact avec vous dans quelques jours afin de solliciter personnellement votre participation à cette recherche.

Nous vous remercions à l'avance de votre précieuse collaboration,

Annie Marois, Maxime Murray et Marilyne Théberge, étudiant(e)s en sociologie

Coordonnées :

Annie Marois : [adresse@ulaval.ca](mailto:adresse@ulaval.ca)

Maxime Murray: [adresse@ulaval.ca](mailto:adresse@ulaval.ca)

Marilyne Théberge: [adresse@ulaval.ca](mailto:adresse@ulaval.ca)

## Annexe VI. Formulation de consentement



Faculté des sciences sociales, Département de sociologie

### **Formulaire de consentement**

Titre de la recherche : Étude sur les perceptions des conditions de travail offertes, souhaitées et les obstacles quant à leurs améliorations dans les organismes communautaires membres du ROC 03.

#### **Présentation des chercheur(euse)s**

Cette étude est réalisée par Annie Marois, Maxime Murray et Marilyne Théberge, sous la supervision d'Andrée-Anne Boucher et sous la direction de Marie-Hélène Deshaies et de Louis-Simon Corriveau. Elle s'inscrit dans le cadre du Laboratoire de recherche en sociologie du département de sociologie à l'Université Laval et a été demandée par le Regroupement des organismes communautaires de la région 03 (ROC 03).

Avant d'accepter de participer à ce projet de recherche, veuillez prendre le temps de lire et de comprendre les renseignements qui suivent. Ce document vous explique le but et les procédures de cette étude. Nous vous invitons à poser toutes les questions que vous jugerez utiles aux chercheur(euse)s qui vous présentent ce document.

#### **Nature et objectifs du projet**

Cette recherche a pour but d'identifier les perceptions des organismes communautaires membres du ROC 03 sur les conditions de travail offertes à leurs employé(e)s, celles qu'ils souhaiteraient offrir et sur les obstacles rencontrés dans l'amélioration des

conditions de travail afin de mieux comprendre les phénomènes de roulement de personnel et les difficultés associées au recrutement de personnel.

### **Déroulement du projet**

Votre participation à cette recherche consiste à répondre à un court questionnaire préalable puis à participer à une entrevue d'une durée d'environ une heure. Le questionnaire et l'entrevue porteront sur le profil de votre organisation, les conditions de travail offertes aux employé(e)s et celles qui seraient souhaitées ainsi que sur les obstacles rencontrés dans l'amélioration des conditions de travail.

### **Avantages, risques ou inconvénients possibles liés à votre participation**

Le fait de participer à cette recherche offre à votre organisme l'occasion de réfléchir en toute confidentialité à son mode de fonctionnement et sur les obstacles rencontrés dans l'amélioration des conditions de travail. Vous contribuez également à une étude qui permettra d'identifier les problèmes quant au roulement de personnel.

Cette enquête ne présente d'ailleurs aucun risque connu.

### **Participation volontaire et droit de retrait**

Vous êtes libre de participer à ce projet de recherche. Vous pouvez aussi mettre fin à votre participation sans conséquence négative ou préjudice et sans avoir à justifier votre décision. Si vous décidez de mettre fin à votre participation, il est important d'en prévenir l'un(e) des chercheur(euse)s dont les coordonnées sont inscrites à la fin de ce document.

### **Confidentialité**

Afin d'assurer la confidentialité des informations fournies par les organismes communautaires, voici les mesures qui seront appliquées dans le cadre de la présente recherche.

Durant le processus de recherche :

Le nom de votre organisme et le nom de tous ceux cités durant l'étude seront remplacés par un code :

- seuls les chercheur(euse)s auront accès à la liste contenant les noms et les codes;
- les données en format numérique seront conservées dans des fichiers qui seront protégés par l'utilisation d'un mot de passe auquel seuls les chercheur(euse)s auront accès.

Lors de la diffusion des résultats :

- les noms des organismes participants ne paraîtront dans aucun rapport;
- les résultats seront présentés sous forme globale de sorte que les propos individuels des organismes ne seront jamais communiqués;
- les résultats de la recherche seront disponibles auprès du ROC 03 et pourront être publiés sur le site Internet du département de sociologie de l'Université Laval sous la forme d'un rapport de recherche, et aucun(e) participant(e) ne pourra y être identifié(e) ou reconnu(e).

**Remerciement**

Votre collaboration est précieuse pour nous permettre de réaliser cette étude. C'est pourquoi nous tenons à vous remercier pour le temps et l'attention que vous acceptez de consacrer à cette étude.

## Signatures

Je soussigné(e) \_\_\_\_\_ consens librement à participer à la recherche intitulée : « Étude sur les perceptions des conditions de travail offertes, souhaitées et les obstacles quant à leurs améliorations dans les organismes communautaires membres du ROC 03 ». J'ai pris connaissance du formulaire et j'ai compris le but, la nature, les avantages, les risques et les inconvénients du projet de recherche. Je suis satisfait(e) des explications, précisions et réponses que les chercheur(euse)s m'ont fournies, le cas échéant, quant à ma participation à ce projet.

---

Signature du participant, de la participante

---

Date

Un court résumé des résultats de la recherche sera expédié aux participant(e)s qui en feront la demande en indiquant l'adresse où ils aimeraient recevoir le document. Les résultats ne seront pas disponibles avant le 1er mai 2016. Si cette adresse changeait d'ici cette date, vous êtes invité(e) à nous informer de la nouvelle adresse où vous souhaitez recevoir ce document.

L'adresse (électronique ou postale) à laquelle je souhaite recevoir un court résumé des résultats de la recherche est la suivante : \_\_\_\_\_

J'ai expliqué le but, la nature, les avantages, les risques et les inconvénients du projet de recherche au participant, à la participante. J'ai répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées et j'ai vérifié la compréhension du participant, de la participante.

---

Signature du chercheur 1

---

Date

---

Signature de la chercheuse 2

---

Date

---

Signature de la chercheuse 3

---

Date

### **Renseignements supplémentaires**

Si vous avez des questions sur la recherche, sur les implications de votre participation ou si vous désirez vous retirer du projet, veuillez communiquer avec l'un(e) des

chercheur(euse)s, soit Annie Marois, Maxime Murray ou Marilyne Théberge aux adresses courriels suivantes :

[adresse@ulaval.ca](mailto:adresse@ulaval.ca), [adresse@ulaval.ca](mailto:adresse@ulaval.ca), [adresse@ulaval.ca](mailto:adresse@ulaval.ca)

### **Plaintes ou critiques**

Toute plainte ou critique sur ce projet de recherche pourra être adressée au Directeur du Département de sociologie de l'Université Laval :

M. Dominique Morin  
Pavillon Charles-de Koninck  
1030, avenue des Sciences-Humaines  
Bureau : DKN-3473  
Université Laval  
Québec (Québec) G1V 0A6 Canada  
Courriel : [dominique.morin@soc.ulaval.ca](mailto:dominique.morin@soc.ulaval.ca)  
Téléphone : 418-656-2131, poste 5055

## Annexe VII. Plan d'analyse

### Plan d'analyse

Ce plan d'analyse permet d'expliquer comment les données récoltées seront analysées pour réaliser le rapport final. Les différentes questions posées aux directeurs, coordonnateurs ou membres du Conseil d'administration (CA) nous permettront d'obtenir leurs perceptions quant aux conditions de travail offertes, souhaitées et aux limites à l'amélioration de ces conditions.

En premier lieu, nous situerons le discours du candidat à l'aide de son profil individuel et celui de son organisme. La situation de sa vie personnelle pourrait influencer ses perceptions. Par exemple, si le directeur général a des enfants, il serait peut-être plus favorable à la conciliation travail-vie personnelle en donnant des horaires plus flexibles à ses employés. Pour ce qui est du profil de l'organisme, nous utiliserons principalement le questionnaire puisque ces questions nécessitent des réponses précises. Nous l'enverrons à l'organisme quelques jours avant l'entrevue. Ces éléments permettront de mieux cerner les changements des conditions de travail. Par exemple, on cherche à savoir la date de fondation de l'organisme puisque celle-ci peut indiquer la tradition principale qui influence les perceptions quant aux conditions de travail. À l'aide des champs d'intervention et des traditions variant d'un organisme à l'autre, nous pourrions comparer les perceptions des employeurs entre les différents organismes interrogés. De cette façon, il sera possible de voir si les obstacles aux conditions de travail sont les mêmes dans chaque organisme, ou au contraire, s'ils diffèrent.

En second lieu, nous croyons que les dimensions organisationnelle et institutionnelle du rapport salarial permettent de comprendre l'organisation, les conditions de travail et les relations entre les groupes sociaux au sein des organismes communautaires. En effet, la présence d'employé au sein du Conseil d'administration, la présence d'une politique écrite, la forte présence de femmes, les avantages sociaux offerts ou encore le niveau de rémunération vient influencer les conditions de travail chez le personnel des organismes communautaires. Par exemple, si un organisme a un nombre élevé d'employées cheffes

de famille, mais qu'il offre peu de congés de maternité ou encore peu d'horaires flexibles, les conditions de travail pourraient être conflictuelles pour les employées. Alors, après avoir identifié les différentes caractéristiques de ces deux dimensions, nous pourrions déterminer si elles viennent renforcer les obstacles quant aux conditions de travail.

Enfin, nous chercherons les perceptions des dirigeants des conditions de travail actuelles, des conditions de travail souhaitées et des obstacles quant à leurs améliorations. Par exemple, chaque organisme se positionne concernant les conditions de travail qu'il offre et qu'il devrait offrir. Ces perceptions sont influencées par les champs d'intervention et les traditions dans lesquelles s'inscrivent les organismes. C'est à travers leurs discours qu'on peut les identifier.