



RIOCM

Regroupement intersectoriel
des organismes communautaires
de Montréal

AMÉLIORER LES **CONDITIONS DE TRAVAIL** DANS LE MILIEU COMMUNAUTAIRE

Constats, éléments de réflexion
et **solutions concrètes** 

Regroupement intersectoriel des organismes de Montréal (RIOCM), 2022

Dépôt légal | Bibliothèque et Archives nationales du Québec | ISBN : 978-2-9820909-0-3

Rédaction : Roxanne Milot

Révision : Marie-Andrée Painchaud-Mathieu

Correction : Doris Longpré

Mise en page : Lucie Poulin

TABLE DES MATIÈRES

1. Sur quoi avons-nous le pouvoir d'agir ?.....	05
1.1 Les principaux aspects du bien-être au travail.....	05
1.2 L'approche féministe	07
1.3 Le rôle clé du conseil d'administration.....	07
 2. Les obstacles à l'amélioration des conditions de travail...	08
 3. Les pistes de solution	12
3.1 Au sein des organismes communautaires.....	12
3.2 Solutions par et pour le communautaire.....	13
3.3 Solutions collectives.....	20
 Conclusion	21
 RÉFÉRENCES.....	22
NOTES.....	23

LE POINT DE DÉPART

En 2018, le Regroupement intersectoriel des organismes communautaires de Montréal (RIOCM), le Centre de formation populaire (CFP) et Au bas de l'échelle (ABE) se sont penchés sur les conditions de travail dans le milieu communautaire. D'abord, ils ont fait circuler un sondage interrogeant principalement les travailleuses et travailleurs des groupes communautaires de Montréal sur leur satisfaction face à différents aspects de leurs conditions de travail. Une journée de réflexion, organisée en mai 2018 dans le but d'approfondir certains aspects de l'enquête à laquelle 729 personnes ont répondu¹, a ensuite permis de récolter plusieurs exemples concrets, notamment auprès des directions d'organismes.

La réflexion sur les conditions de travail est incontournable au regard de la pénurie de main-d'œuvre sans précédent qui sévit dans le milieu communautaire. Elle répond également à l'accroissement de la détresse des équipes surchargées par l'augmentation des demandes et fragilisées par l'instabilité et l'insuffisance des financements.

Depuis longtemps, bon nombre d'organismes portent une attention particulière au bien-être au travail et mettent en place diverses stratégies et pratiques inspirantes. Bien que la plupart des coordinations souhaitent ménager leur équipe, le fonctionnement à effectif réduit les incite à leur en demander toujours un peu plus pour réaliser l'ensemble des activités prévues. Dans les organismes où le manque de main-d'œuvre est le plus criant, la tenue des activités est menacée et pourrait même se solder par une fermeture complète.

Toutes ces raisons nous ont poussés à réunir dans ce document de réflexion les faits saillants des consultations de 2018 et quelques pistes de solution concrètes pour tendre vers l'amélioration des conditions et de l'environnement de travail. Celles-ci sont inspirées des préoccupations et questionnements fréquents des membres qui sollicitent notre soutien et participent aux assemblées et formations que nous organisons en collaboration avec les groupes en formation.

Bien qu'une augmentation substantielle du financement à la mission des organismes communautaires permettrait enfin à de nombreux groupes d'augmenter les salaires et autres avantages sociaux, d'autres avenues et stratégies mises de l'avant par les groupes pour améliorer le bien-être au sein des équipes sont présentées dans ce document.

1. SUR QUOI AVONS-NOUS LE POUVOIR D'AGIR ?

En ciblant explicitement les principaux défis et obstacles à l'amélioration des conditions de travail, nous souhaitons mettre en lumière les aspects sur lesquels les organismes communautaires peuvent agir pour faire une différence. Des situations concrètes tirées des pratiques actuelles au sein du mouvement serviront à illustrer diverses solutions.

Par exemple, les organismes communautaires, en tant qu'employeurs, sont assujettis à la [Loi sur les normes du travail](#) régie par la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST). Si, sur papier comme en pratique, les groupes doivent, minimalement, respecter ces règles et obligations, ils possèdent toutefois la latitude nécessaire pour les bonifier.

Pensons, aux dix journées d'absence autorisées par les normes du travail pour « remplir des obligations parentales ou familiales », dont seulement les deux premières sont rémunérées et peuvent, au choix de l'employeur, être fractionnées (en heures ou demi-journées). En tant qu'organismes autonomes, les groupes communautaires ont le pouvoir d'agir sur les conditions de travail en décidant, par exemple, d'offrir des congés familiaux rémunérés et fractionnables afin que le droit d'assumer les responsabilités parentales et familiales au sens large soit reconnu, et ce, sans précariser la situation financière des travailleuses et travailleurs.

1.1 LES PRINCIPAUX ASPECTS DU BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

Lors de la journée de réflexion (2018), des ateliers ont permis de réfléchir à l'amélioration du bien-être au travail selon trois grands axes.

- 1) Le milieu de travail, incluant l'environnement physique et social
- 2) Les conditions de travail
- 3) La conciliation travail-famille-vie personnelle

Nous expliquerons, dans la section suivante, pourquoi une attention particulière doit être portée à ce dernier aspect dans le secteur communautaire, où les femmes sont majoritaires.

CATÉGORIES

ÉLÉMENTS SUR LESQUELS ON PEUT INTERVENIR

Milieu de travail Environnement physique

- ↳ aménagement de l'espace de travail et du poste de travail/bureau (ergonomie, espace suffisant, bureau fermé, ventilation, air climatisé, fenestration, etc.)
- ↳ équipements informatiques et de bureautique
- ↳ emplacement (accessibilité universelle et proximité des transports en commun, sécurité, stationnement/vélo, etc.)
- ↳ services et installations (cuisinette avec machine à café, frigo, ustensiles, douche, salle de sport, garderie, etc.)

Milieu de travail Environnement social

- ↳ accueil et intégration
- ↳ esprit et travail d'équipe
- ↳ soutien offert (équipe, expertise externe)
- ↳ statut des autres membres de l'équipe (permanent ou contractuel/ attiré à des projets à durée déterminée)
- ↳ politiques internes régissant le travail et code d'éthique
- ↳ mode de gestion (participative/collaborative, cogestion, participation à la prise de décision)
- ↳ rythme de travail
- ↳ autonomie et prise de décision
- ↳ activités de ressourcement

Conditions de travail

- ↳ politique salariale (indexation, échelles salariales)
- ↳ statut d'emploi (contrat de longue durée ou permanence), horaire
- ↳ vacances
- ↳ congés fériés ou sociaux
- ↳ assurances collectives
- ↳ régime de retraite/REER
- ↳ remboursement des frais de formation/scolarité
- ↳ remboursement des déplacements et *per diem*

Conciliation travail- famille-vie personnelle

- ↳ horaires flexibles
- ↳ télétravail/droit à la déconnexion
- ↳ banque d'heures
- ↳ congés maladie/familiaux/personnels
- ↳ choix des vacances
- ↳ conciliation travail-retraite (préretraite)

1.2 L'APPROCHE FÉMINISTE

Une majorité d'emplois dans le secteur communautaire est occupée par des femmes. Elles assument encore aujourd'hui la plus grande part des responsabilités familiales, auprès des enfants, ainsi qu'en tant que proches aidantes auprès d'une personne en perte d'autonomie. La conciliation travail-famille-vie personnelle est incontournable pour le milieu communautaire.

Les mesures de conciliation ne profitent pas qu'aux jeunes parents ; il s'agit d'un élément important pour l'ensemble des membres de l'équipe, quel que soit leur âge.

D'ailleurs, nous préférons utiliser le terme « conciliation travail-famille-vie personnelle », plutôt que « conciliation travail-vie personnelle », pour nous assurer que la charge familiale ne soit pas occultée ou considérée comme un choix personnel comparable à un loisir. Selon nous, l'organisme a, en quelque sorte, la « responsabilité sociale » de reconnaître le travail non rémunéré et la charge supplémentaire assumée par les parents, les proches aidants et celles et ceux qui prennent soin de personne(s) à charge (*care*) ou significatives. De là l'importance de maintenir les congés familiaux, qui ne doivent pas disparaître sous une catégorie générique de congés personnels ou

sociaux, sous peine de creuser encore davantage les inégalités entre les membres d'une équipe, c'est-à-dire entre ceux et celles qui peuvent les utiliser pour favoriser leur bien-être personnel et les autres qui doivent assumer le travail du prendre soin (*care*)² en épuisant leurs congés (sous peine de s'épuiser).

De plus, les conditions salariales, qui ne permettent pas toujours aux personnes qui œuvrent dans le milieu communautaire de vivre dignement, ont un impact accru sur les femmes. Aux bas salaires et heures non rémunérées qui participent à maintenir l'écart salarial entre les hommes et les femmes s'ajoutent la précarité d'emploi et la faible protection en matière de santé et sécurité, ainsi que l'absence d'assurances dans plusieurs cas. La faible contribution au régime de retraite, autant en raison de la précarité des postes qu'en fonction de la somme amassée au pourcentage d'un petit salaire, participe à maintenir les travailleuses du communautaire dans la pauvreté et creuse les écarts au-delà de la retraite. Comme le résume le Groupe de recherche interuniversitaire et interdisciplinaire sur l'Emploi, la pauvreté et la protection sociale (GIREPS), les organismes « se retrouvent devant un paradoxe : lutter contre la pauvreté tout en maintenant leurs employé-es dans la précarité » ([Fauvel, Noiseux, Cognet \(GIREPS\) 2020 : 7](#)).

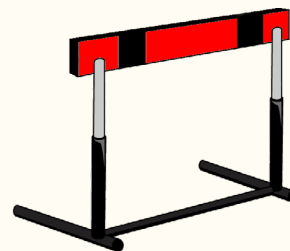
1.3 LE RÔLE CLÉ DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Cette section identifie les principaux obstacles à l'amélioration des conditions de travail dans le milieu communautaire et les questionnements importants qu'elles soulèvent.

Face aux besoins immenses des populations, plusieurs conseils d'administration (CA) privilégient l'augmentation des activités et des services au détriment des conditions de travail. D'autres valorisent le développement à tout prix en multipliant les projets. Ces orientations doivent-elles primer sur le bien-être des personnes qui les mettent en œuvre ? La qualité et la portée des actions dépendent grandement de l'aspect humain et du temps consacré pour créer des liens avec et entre les participant.es, acquérir une connaissance fine des enjeux, etc.

Les CA ont le pouvoir de changer les choses, en priorisant l'amélioration des conditions de travail. Cependant, certaines idées sont tenaces, par exemple la croyance selon laquelle la flexibilité des horaires du milieu communautaire compense la faiblesse des salaires. Certain.es administrateur.trices sous-estiment parfois la difficulté du travail et tous les savoir-faire et savoir-être requis pour œuvrer dans ce milieu. Sans compter le fait que des participant.es impliqués dans des CA, qui ont eux ou elles-mêmes des conditions de vie précaires, ne sont pas toujours enclin.es à proposer une amélioration des conditions des travailleur.euses, jugeant leur situation déjà bien supérieure à la leur. Heureusement (ou malheureusement), les grandes difficultés de recrutement actuelles, liées à la pénurie de main-d'œuvre, mettent en lumière l'importance de l'amélioration des conditions de travail comme mesure de rétention et de recrutement.

2. LES **OBSTACLES** À L'AMÉLIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL



Les travailleuses et travailleurs, incluant de nombreuses personnes à la coordination des organismes, ont témoigné des problèmes vécus dans le milieu communautaire montréalais. Ils sont brièvement exposés ici pour nous permettre de formuler, dans la section suivante, des solutions concrètes à mettre en œuvre individuellement, au sein de chaque groupe, et collectivement en tant que mouvement d'action communautaire.

■ **LE MANQUE DE FINANCEMENT (RÉCURRENT)**

Sans surprise, le sous-financement est la raison la plus souvent évoquée pour expliquer les conditions de travail inférieures à la moyenne québécoise dans le secteur communautaire. ([Fauvel, Noiseux, Cognet \(GIREPS\) 2020 : 16](#)) C'est plus spécifiquement le manque ou la stagnation du financement récurrent et à la mission globale qui freine plusieurs groupes à offrir des emplois permanents, bien rémunérés (incluant une indexation annuelle des salaires) et une gamme complète d'avantages sociaux allant des assurances collectives aux fonds de retraite, en passant par les vacances rémunérées.

■ **BAS SALAIRE, EXIGENCES ÉLEVÉES : QUELLE EST LA VALEUR DU TRAVAIL COMMUNAUTAIRE ?**

Les conditions salariales sont généralement plus faibles que la moyenne québécoise dans le milieu communautaire. Cet écart est d'autant plus frappant lorsqu'on considère les salaires offerts en fonction des exigences d'embauche. Il n'est pas rare de voir affichés des postes sous les 20 \$ de l'heure exigeant un diplôme universitaire, de l'expérience de travail avec une population ciblée et la connaissance d'un territoire, le bilinguisme, un permis de conduire, etc. À ce savoir-faire s'ajoutent de précieuses qualités humaines du savoir-être nécessaire pour créer des liens avec des personnes vulnérabilisées, ainsi que des habiletés en mobilisation, en organisation d'événements, en collecte de fonds et... en plomberie !

La question de la valeur accordée au travail doit se poser à l'interne. Cette reconnaissance peut notamment se traduire par le salaire offert. Les organismes gagnent donc à rédiger une description de fonctions et de tâches pour chaque poste afin d'établir un profil de compétences (connaissances, savoir-faire, savoir-être) dans le but d'assurer une rémunération équitable.

■ **PRÉCARITÉ DES EMPLOIS ET FINANCEMENT PAR PROJETS**

À la précarité économique des emplois du communautaire s'ajoute le manque de stabilité. Le financement par projets et par ententes n'est pas étranger à ces phénomènes. Il n'est pas rare que la somme demandée dans l'appel de projets, déjà sous-estimée par les organismes, soit amputée par les bailleurs de fonds. De plus, ces derniers peuvent considérer comme non admissibles des dépenses pourtant essentielles à la réalisation d'un projet. Pensons par exemple à la participation à

la concertation, aux rencontres d'équipe, au recrutement des participant.es, à la préparation des activités ou à l'achat de matériel, etc. Ce sont les organismes qui en épongent les coûts. Plusieurs groupes choisissent tout de même de réaliser le projet comme prévu avec un budget insuffisant, en favorisant les services à la population au détriment de la charge de travail de l'équipe et de l'amélioration des conditions de travail. Ainsi, les emplois créés en lien avec ces financements ne permettent souvent pas d'offrir une permanence et les avantages sociaux associés, un nombre d'heures hebdomadaires suffisant, ni même une durée contractuelle raisonnable.

Les départs prématurés se multiplient puisque les employé.es ne peuvent se permettre, avec leurs faibles salaires, d'attendre la fin d'un contrat pour amorcer leur recherche d'emploi. Ce qui occasionne également une perte d'expertise désavantageuse. Bref, le financement par projets, en plus de multiplier les demandes et les redditions de comptes, réduit l'attractivité des emplois offerts, augmente la charge de travail en matière d'embauche, de formation du personnel et d'efforts pour renforcer la cohésion d'équipe. Ce type de financement impose à l'ensemble de l'organisme l'instabilité et la précarité comme mode de fonctionnement.

■ UNE COÛTEUSE INSTABILITÉ

Le roulement au sein des équipes est un problème qui affecte l'ensemble des acteur.trices du milieu communautaire – CA, coordination et travailleur.euses, aussi bien que les membres de l'organisme –, puisque cela affecte les ressources financières, la capacité de réaliser la mission ainsi que l'environnement de travail. En plus des processus d'embauche, très énergivores, les coûts du roulement de personnel sont importants et multiples, particulièrement ceux associés à la formation, à l'évaluation du personnel, à l'accueil et à l'intégration de nouvelles personnes dans l'équipe, au temps requis pour développer des liens de confiance avec les participant.es, etc. D'ailleurs, l'arrivée de nouveaux employé.es et de contractuel.les, qui se multiplient avec l'obtention de nouveaux financements par projets, peut augmenter la charge de travail des employé.es permanent.es (quand il y en a !)

L'amélioration des conditions de travail permet de retenir les travailleur.euses qui ont une connaissance fine des problématiques autant qu'un lien fort avec les membres et les acteurs du milieu, ce qui contribue de façon significative à la réalisation de la mission de l'organisme. Investir dans les conditions de travail est donc rentable du point de vue financier et sur le plan de l'efficacité, tout autant que sur le plan humain.

■ LA SURCHARGE ET L'ÉPUISEMENT

L'augmentation des besoins et demandes de la population entraîne une surcharge de travail. En l'absence de ressources pour effectuer les tâches invisibilisées dans les cadres budgétaires rigides des bailleurs de fonds, l'ensemble de l'équipe se retrouve souvent à effectuer des heures non rémunérées. Cette difficulté à restreindre ses heures de travail et à tracer une limite claire entre le temps au travail et hors travail est un phénomène très répandu qui touche également les directions-coordinations d'organismes. Nombreuses sont les personnes salariées qui ne comptent pas leurs heures supplémentaires sous peine de faire exploser leur banque de temps accumulé, par ailleurs très difficile à reprendre. Il s'agit pourtant d'une pratique illégale, même si elle est volontaire.

■ MANQUE DE SOUTIEN

Alors que plusieurs apprécient l'autonomie dans la pratique de leur travail, beaucoup souhaiteraient avoir un meilleur soutien ou un encadrement assurant le transfert de connaissances, notamment à l'entrée en poste. Les nombreux départs à la retraite conduisent également à ces enjeux de transfert de connaissances et de formation de la relève.

■ POSSIBILITÉ DE PRENDRE CONGÉ

La plupart des équipes étant trop petites pour l'immensité de la tâche, cela exige de leur part de la polyvalence et leur impose un rythme de travail effréné. Sachant que leur équipe ne suffira pas à la tâche, plusieurs employé.es se retrouvent dans l'embarras et l'inconfort lorsqu'ils doivent prendre congé et ont droit à des vacances, surtout lorsque leurs dossiers ou projets reposent exclusivement sur leurs épaules.

■ LA CULTURE DU DÉVOUEMENT

Il n'est pas rare d'entendre parler de « vocation » dans le milieu communautaire, ou de « dévouement » des personnes qui y sont engagées. Toutefois, le « don de soi » pour prendre soin des populations vulnérabilisées est la plupart du temps imposé, au détriment du bien-être des travailleur.euses. Cela n'est pas sans rappeler d'autres secteurs d'emploi majoritairement féminins du « prendre soin » (care). Hélas, le sentiment d'accomplissement ne paie pas le loyer.

■ LA PRIMAUTÉ DE LA QUANTITÉ

Par souci d'efficacité et pensant améliorer leurs pratiques de gestion, certains organismes sont tentés d'adopter des pratiques de gestion axées sur la performance mesurable en chiffres (quantitative). Or, les interventions en milieu communautaire demandent du temps : autant pour prolonger une intervention que pour se déposer, seul ou en équipe, avant de passer à la prochaine intervention qui pourrait être tout aussi éprouvante.

■ CHARGE ÉMOTIONNELLE

La surcharge ne se calcule pas seulement en fonction du rythme de travail ou des heures supplémentaires : elle est également psychologique, ce qui peut mener à l'épuisement émotionnel. Une étude récente³ a révélé que, dans le milieu communautaire, près d'un.e travailleur.euse sur cinq (20 %) dit vivre de l'épuisement professionnel en raison de la lourdeur des cas en intervention, mais aussi parce que leur salaire est faible, leur emploi précaire. Plusieurs se sentent coupables de s'absenter, autant face à leurs collègues qu'au regard des participant.es dans le besoin.

■ DROIT À LA DÉCONNEXION

D'ailleurs, plusieurs travailleur.euses déplorent la difficulté à décrocher. Le concept de droit à la déconnexion fait tranquillement son chemin, notamment dans le cadre du télétravail, où la frontière entre la vie personnelle et la vie professionnelle est brouillée.

■ RÔLES MULTIPLES ASSUMÉS PAR LES DIRECTIONS (DONT LES RESSOURCES HUMAINES)

En raison de la petitesse des équipes, les directions se voient confier de nombreux rôles sans toujours y être préparées, sans les outils ou le temps nécessaires pour les accomplir. L'application des normes minimales du travail peut même parfois être négligée. Une gestion des ressources humaines guidée par des pratiques informelles a l'avantage d'ajouter de l'agilité, mais elle peut toutefois provoquer des biais, des iniquités et des relations de pouvoir malsaines.

■ RELATIONS DE POUVOIR AU SEIN DES GROUPES

Plusieurs mettent en lumière les difficultés à nommer les problèmes et l'inaction de ceux et celles qui ont le pouvoir d'agir, en particulier les CA et les coordinations. Les dynamiques de pouvoir sont souvent au cœur des défis en matière de relations de travail. Le manque de diversité dans les équipes⁴, déploré par plusieurs, n'est pas étranger à ce phénomène. Certain.es travailleur.euses soulignent également la difficulté à trouver des consensus, ce qui renforce les conflits et peut mener à une certaine désorganisation.

■ LA PERTE DE SENS DES ACTIONS

La surcharge aussi bien que les difficultés en matière de gestion, qui érodent les conditions de travail, sont tributaires des subventions reçues et de la « pression des bailleurs de fonds pour innover et atteindre des cibles toujours plus grandes, exige[ant] des résultats visibles et quantifiables, entre autres ». ([Ricochet, 23 nov. 2020](#)) Les mesures d'impact tant prisées par de nombreux bailleurs de fonds ne permettent pas de capter le rôle de transformation sociale qui est au cœur de l'action communautaire autonome⁵. Plus encore, il faut s'interroger sur l'efficacité mesurée en quantité d'activités et de personnes rejointes aux dépens de l'informel. Pensons par exemple à des activités pour briser l'isolement, qui favorisent la santé et le bien-être (notamment la santé mentale) et sont des espaces citoyens où naissent et se développent des initiatives visant la reprise du pouvoir individuel et collectif (*empowerment*).

Depuis plusieurs années s'accélère la tendance à la prédominance des services sur les activités de mobilisation citoyenne. D'ailleurs, les intervenant.es déplorent la difficulté de mobiliser les membres militants. En résulte une perte de sens chez les intervenant.es communautaires qui sont attirées par ce secteur et y restent pour continuer à lier travail et engagement social. Il est donc primordial de s'assurer que les objectifs fixés continuent d'être en phase avec la mission de l'organisme, pour éviter que les actions soient avant tout dictées par les critères de performance imposés par les bailleurs de fonds ou par une volonté de développement à tout prix.

3. LES PISTES DE SOLUTION

La réflexion sur l'amélioration des conditions de travail doit se faire au sein des organismes, qui sont autonomes en matière de gestion des ressources humaines, mais aussi collectivement, puisqu'ultimement, l'avenir et la pérennité du mouvement communautaire en dépendent. Nous développons ces deux axes dans les sections suivantes.



3.1 AU SEIN DES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

Plusieurs arguments sont avancés pour freiner la mise en place de meilleures conditions de travail. Le coût se retrouve en tête de liste alors que les budgets des organismes sont très serrés, suivi de près par la petite taille des équipes. En tant qu'organisme communautaire autonome, vous avez le pouvoir de faire des choix. Certains groupes décident de ne plus répondre aux appels de projets ou refusent carrément une subvention (un fonds d'urgence par exemple), pour éviter de surcharger l'équipe. Ils peuvent aussi passer leur tour parce que les termes de l'entente ne respectent pas leur politique salariale, précarisent les postes offerts, n'assurent pas la pérennité des projets ou ne répondent tout simplement pas aux besoins exprimés par les membres.

Si plusieurs travailleur.euses intègrent le milieu communautaire parce qu'ils ont un profond attachement aux valeurs et pratiques du mouvement de l'action communautaire autonome (ACA) (Fauvel, Noiseux, Cognet (GIREPS) 2020 : 34) et carburent au sens et à la reconnaissance de leur apport, nous savons que plusieurs finissent par le quitter pour un milieu où les conditions sont meilleures. Les défis de recrutement et de rétention du personnel sont des enjeux cruciaux pour le milieu communautaire. Investir dans l'amélioration des conditions de travail peut s'avérer rentable, en plus de s'inscrire dans les principes qui sont au cœur de l'ACA : la lutte contre la pauvreté, la solidarité, la dignité.

Le tableau suivant regroupe les solutions concrètes proposées par des travailleuses et travailleurs. Elles sont inspirées de pratiques développées dans le milieu communautaire et accompagnées des conditions préalables pour les mettre en application ainsi que des pièges à éviter pour enrayer les effets indésirables.

Aux trois solutions transversales que sont 1) formaliser les pratiques, 2) planifier le travail et 3) remettre en question les pratiques, s'ajoutent les aspects que les travailleur.euses apprécient le plus du milieu communautaire. Ce tableau regroupe plusieurs idées susceptibles de contribuer à cultiver l'attractivité au sein de votre groupe et retenir les membres de vos équipes en assurant leur bien-être au travail.

Il faut souligner que plusieurs des solutions proposées demandent du temps, plus encore que des ressources financières ou des connaissances spécifiques en matière de gestion. Bien évidemment, il y a un coût financier à réserver une partie des heures de travail de la coordination et les équipes pour mettre en œuvre ces solutions. Pour y arriver, l'organisme doit bénéficier d'un financement suffisant à la mission globale ou disposer d'une somme qui n'est pas rattachée à la réalisation d'activités précises. Il en revient à chacun de comparer les désavantages du roulement de personnel, lui aussi très coûteux sur plusieurs plans, et les investissements consacrés à l'amélioration des conditions de travail. Investir pour assurer le bien-être de l'équipe en place peut se révéler judicieux et avantageux.

Au final, on note que plusieurs éléments énumérés ici sont des formes diverses de reconnaissance, élément essentiel qui contribue au sentiment d'appartenance à l'organisme et au bien-être au travail. Notons aussi la flexibilité, qui participe à une meilleure conciliation de la vie personnelle, familiale et professionnelle. Le fait que les équipes de travail soient majoritairement composées de femmes est un élément à considérer, individuellement et collectivement. La non-reconnaissance du travail typiquement féminin, associé à la culture du dévouement, doit demeurer une préoccupation centrale.

3.2 SOLUTIONS **PAR ET POUR** LE MILIEU COMMUNAUTAIRE

1. FORMALISER LES PRATIQUES DANS DES DOCUMENTS ÉCRITS (*solution transversale*)

Préalables :

- Se former sur les conditions de travail ou être accompagné.e.
- Impliquer le CA et l'équipe de travail dans la rédaction des politiques internes.
- Prévoir des révisions périodiques.

Idées concrètes à mettre en place

- ↳ Contrat de travail écrit⁶ et/ou Politique de conditions de travail : développés en collaboration, entre le CA (ou comité RH), la direction et l'équipe, afin de définir des termes qui satisfont à tous et qui semblent équitable.⁷
- ↳ Convention collective (en milieu syndiqué)
- ↳ Documents qui peuvent être inclus dans la politique de conditions de travail :
 - Politique contre le harcèlement psychologique et sexuel⁸ (obligatoire)
 - Description de tâches et profil de compétences⁹
 - Politique salariale¹⁰
 - Politique de conciliation travail-famille-vie personnelle¹¹
 - Politique de temps supplémentaire ou de reprise de temps
Encourager les travailleur.euses à noter leurs heures de travail
 - Politique de télétravail respectant le droit à la déconnexion¹²
 - Politique d'accès à l'égalité¹³ pour favoriser le recrutement des personnes sous-représentées (minorités ethniques et personnes racisées et autochtones, personnes handicapées, personnes s'identifiant aux communautés LGBTQIA2S, etc.). Penser à l'ensemble des étapes à partir de l'offre d'emploi¹⁴ (rédaction, affichage) jusqu'à l'obtention d'une promotion.
 - Procédure formelle d'évaluation
 - Code d'éthique
 - Procédure de règlement des différends et des mécontentes
 - Régie interne ou règles de fonctionnement interne

Pièges à éviter

Ne pas perdre l'approche humaine qui caractérise le communautaire et qui permet de remettre en question, de renégocier ces documents officiels lorsque les besoins de l'équipe et de l'organisme changent ou que des angles morts sont identifiés.

L'importance réside dans la transparence des règles qui assurent le traitement équitable des membres de l'équipe.

Comme les équipes sont souvent petites, il faut s'assurer de rédiger ces documents en réfléchissant à toutes sortes de situations (actuelles et à venir) ainsi qu'à divers profils de travailleur.euses indépendamment de la composition de l'équipe actuelle.

2. RECONNAÎTRE LES COMPÉTENCES ET AMÉLIORER LES CONDITIONS SALARIALES

Idées concrètes à mettre en place

- ↳ Choisir volontairement de diminuer le nombre de travailleur.euses dans l'équipe, en ajustant le nombre d'activités en conséquence, dans le but d'offrir de meilleures conditions salariales.
- ↳ Prévoir une indexation automatique des salaires, incluant le salaire d'entrée, pour éviter à terme d'appauvrir les travailleur.euses.
- ↳ Offrir un régime de retraite, un REER collectif (avec contribution de l'employeur).
- ↳ Afficher, par respect et transparence, le salaire ou une fourchette salariale dans l'offre d'emploi (les formules creuses comme « salaire concurrentiel offert selon l'échelle salariale en vigueur » sont à éviter).
- ↳ Revoir les critères d'embauche pour donner la chance à des personnes aux trajectoires et profils divers d'intégrer le milieu. Il s'agit d'éviter de hiérarchiser les savoirs pour freiner la « professionnalisation » tout en enrichissant votre équipe.
- ↳ Établir le salaire en fonction de plusieurs aspects : critères d'embauche, études, expériences et expertises professionnelles et personnelles acquises ici comme à l'étranger (bénévolat, militance, notamment dans le milieu communautaire).
- ↳ Reconnaître l'ancienneté : dans les politiques salariales, le choix des vacances, etc.
- ↳ Faire une démarche d'équité salariale¹⁵.
- ↳ Favoriser la progression au sein de l'équipe (ouverture de poste à l'interne en priorité, assurer une transition vers un poste de direction, etc.).

Pièges à éviter

Pour retenir les employé.es, certains organismes sont tentés d'offrir des bonis ou des cadeaux pour reconnaître le travail exceptionnel. Cette pratique empruntée au monde des affaires pour souligner la performance individuelle est critiquée. Cette mesure est temporaire, contrairement à l'augmentation du salaire. Elle ne permet donc pas une réelle amélioration de la situation financière des travailleur.euses. Aussi, lorsqu'elle n'est pas offerte à tous, cette mesure de « reconnaissance » peut augmenter les inégalités au sein de l'équipe de travail.

3. FAVORISER L'ENGAGEMENT (valeurs, mission et engagement social)

Idées concrètes à mettre en place

- ↳ L'ADN des organismes communautaires et de l'ACA est l'implication dans la communauté. Mettre de l'avant de quelle façon l'emploi contribue aux luttes et à la transformation sociale.
- ↳ Les valeurs de l'organisme se reflètent dans des conditions de travail plus humaines, flexibles, à l'écoute des besoins des travailleur.euses, notamment en matière de conciliation famille-travail-vie personnelle. Cela équivaut à appliquer l'approche globale auprès des travailleurs.euses.

Pièges à éviter

L'engagement et l'adhésion à la mission et aux valeurs de l'organisme ne doivent pas se traduire en pression pour faire du bénévolat obligatoire. De la même façon, le dévouement ne doit pas mettre en péril la santé, la sécurité et le bien-être de l'équipe de travail.

4. PRENDRE SOIN DE NOUS

Idées concrètes à mettre en place

- ↳ Assurances collectives. Il existe aussi des alternatives telles qu'un petit fonds réservé permettant aux employé.es de se faire rembourser, factures à l'appui, les services de divers professionnel.les de la santé et du bien-être, etc.¹⁶
- ↳ Aide ou soutien financier : remboursement de frais de garde pour enfant ou présence/surveillance auprès d'adultes à autonomie réduite.
- ↳ Instauration de la pratique du « comment ça va ? » à mettre à l'ordre du jour de chacune des réunions – prévoir un.e gardien.ne du senti¹⁷.
- ↳ Programme d'aide aux employé.es. Des ressources gratuites existent, telles que la ligne LÉO du CSMO-ESAC.
- ↳ Vigilance afin d'assurer la santé et sécurité au travail (incluant les risques psychosociaux, ergonomiques, etc.)¹⁸, par exemple par des équipements et du mobilier ergonomiques, équipements de protection, etc.
- ↳ Création d'un milieu accueillant¹⁹
- ↳ Ouverture face à la différence, approche humaine et globale auprès des employé.es également. Prendre le temps d'évaluer les besoins particuliers, les préférences, les motivations, etc.
- ↳ Valorisation des réalisations remarquables (lors du bilan annuel, reconnaissance officielle par le CA, mention, augmentation salariale, etc.) de toutes et tous
- ↳ Activités de ressourcement (incluant les formations, communautés de pratiques, etc.)
- ↳ Activités de renforcement du sentiment d'appartenance à l'équipe (team building) : activités sociales et événements spéciaux (location d'un chalet, etc.)
- ↳ Nourriture sur place (traiteur, plats préparés congelés, machine à café, etc.)
- ↳ Garderie en milieu de travail, activités sportives (salle, cours), etc.

Pièges à éviter

Il ne s'agit pas ici de « raconter notre vie » et d'impérativement parler de nos émotions avec les collègues. Dans un cadre professionnel, il s'agit plutôt de ne pas nier ou évacuer l'humain derrière l'employé.e et considérer que le bien-être au travail joue un rôle très important sur la capacité à bien faire son travail.

5. PLANIFIER LE TRAVAIL (*solution transversale*)

Préalables : Accepter de mettre des limites, prioriser les actions plutôt que de tenter de tout faire.

Idées concrètes à mettre en place

- ↳ Instaurer des réunions d'équipe à un rythme régulier.
- ↳ Faire un plan de travail en fonction de priorités annuelles élaborées par l'équipe et le CA et adoptées en AGA.
- ↳ Nommer les orientations ou valeurs qui permettent de prioriser les tâches.
- ↳ Planifier de façon réaliste en tenant compte de l'ensemble des tâches à réaliser, du temps nécessaire, des imprévus et des besoins. Consulter l'équipe afin d'avoir l'heure juste et réajuster le plan. Mettre des limites claires pour éviter l'épuisement.
- ↳ Éviter de faire reposer l'ensemble d'un projet sur une seule personne. Privilégier le travail en équipe, le partage d'information et le transfert de connaissances. Inclure ces moments et processus dans la planification du travail.

Pièges à éviter

Il faut trouver un juste équilibre afin d'éviter de trop planifier, ce qui ne laisse pas la marge de manœuvre nécessaire pour accueillir des projets initiés par et pour les communautés et pour réagir à l'actualité sociale et politique. La pertinence des outils de planification du travail est également importante à évaluer puisque ces processus peuvent être énergivores.

6. DIVERSIFIER LES TÂCHES, ÉVITER LA ROUTINE

Idées concrètes à mettre en place

- ↳ Proposer des tâches diverses et stimulantes, par exemple, des projets en concertation, en équipe ou avec des pairs d'autres organisations.
- ↳ Équilibrer le type de tâches déléguées : routinières/techniques versus plus analytiques et projets à plus long terme, présence sur le terrain, réunions et la concertation, rédaction, activités de ressourcement (formations, webinaires et conférences, etc.).

Pièges à éviter

Tout en tentant de varier les tâches attribuées à chacun, il faut éviter de se disperser. Chercher constamment à proposer de la nouveauté ou des projets à court terme peut nuire à la consolidation de l'équipe de travail et des activités du groupe.

7. FAVORISER OU PRÉSERVER L'AUTONOMIE DANS LA PRATIQUE

Idées concrètes à mettre en place

- ↳ Faire preuve de confiance envers les capacités des travailleur.euses tout en leur offrant encadrement, soutien et accompagnement de l'équipe ou de l'externe, au besoin.
- ↳ Proposer à chaque membre de l'équipe des tâches enrichissantes ou de participer à des projets, ou de les prendre en charge.
- ↳ Favoriser l'accès à la formation et aux propositions d'apprentissage, incluant le transfert de connaissances entre collègues.
- ↳ Participer à des communautés de pratique.

Pièges à éviter

L'autonomie ne doit pas être synonyme d'absence d'encadrement et de soutien occasionnant un sentiment d'être « laissé à soi-même ».

Encourager les membres de l'équipe à demander de l'aide, au besoin.

8. PERMETTRE LA FLEXIBILITÉ / ADAPTABILITÉ

Idées concrètes à mettre en place

- ↳ Permettre la flexibilité des horaires, en faisant confiance au jugement des travailleur.euses pour répartir leurs heures de travail.
- ↳ Faciliter le travail d'équipe par des stratégies concrètes : calendrier commun, rencontre d'équipe hebdomadaire, courte rencontre d'équipe fréquente (ex. : chaque matin), mécanismes de communication accessible à toutes et tous (en évitant la fracture numérique), etc.
- ↳ Afficher les horaires à l'avance.
- ↳ Avoir de la flexibilité sur l'heure de début et de fin de la journée, offrir la possibilité de répartir les heures de travail sur une semaine ou deux.
- ↳ Prévoir une rotation des horaires atypiques (jour, soir, fin de semaine).
- ↳ Offrir la possibilité de télétravail, tout en respectant le droit à la déconnexion²⁰.
- ↳ Offrir la possibilité d'amener son enfant au bureau, par exemple lors d'une journée pédagogique.

Pièges à éviter

Flexibilité et adaptabilité sont demandées au travailleur.euses tout comme à l'organisme employeur. La flexibilité demandée peut causer des iniquités au sein de l'équipe en raison des horaires plus ou moins adaptables de chacun. Certain.es peuvent se permettre d'être connectés en dehors des heures de travail habituelles (tôt le matin et tard le soir), d'autres non. Les tâches peuvent aussi déterminer le niveau de flexibilité des horaires. Il est donc important de discuter de ces questions et de s'assurer que les limites de chacun.e sont respectées.

9. SE PERMETTRE D'AVOIR DU TEMPS

Idées concrètes à mettre en place

- ↳ Banque de temps cumulé donnant la possibilité de reprendre son temps en fonction de ses besoins
- ↳ Congés nombreux, diversifiés et fractionnables (en heure ou demi-journée), déplaçables (fériés incluant les fêtes de fin d'année, maladie, pour responsabilités familiales, personnelles ou mobiles), congés sans solde
- ↳ Nombre d'heures variable (35 h, 32 h, 28 h)
- ↳ Semaine de travail comprimée (soit la répartition des heures de travail en 4 jours plutôt que 5, sur une ou deux semaines)
- ↳ Droit de refus de travailler au-delà de l'horaire habituel
- ↳ Retour progressif au travail et processus de préretraite ou Conciliation travail-retraite (poste à temps partagé avec un.e autre employé.e, 2 ou 3 jours/semaine par exemple)
- ↳ Été : longues vacances fractionnables et au choix, heures d'été réduites (par exemple, un congé les vendredis après-midi d'été)

Pièges à éviter

Il ne suffit pas d'ajouter des jours de congés payés ou de vacances. Il faut s'assurer que les employé.es se sentent à l'aise de s'absenter quand ils et elles en ressentent le besoin, et ce, sans préjudice, que ce soit sous forme de réduction du revenu, surcharge de travail pour eux et/ou leurs collègues, etc. Dans ce cas, le travail d'équipe favorisant le transfert de connaissances ou le travail partagé sont des avenues à explorer.

10. REMETTRE EN QUESTION LES PRATIQUES (*solution transversale*)

Préalables : Offrir des espaces de réflexion et être prêt à opérer des changements.

Idées concrètes à mettre en place

- ↳ Mettre en place des espaces et des processus de consultation : bilan d'équipe et avec le CA, consultation des membres, priorités annuelles, entrevue de départ avec les employé.es démissionnaires, etc.
- ↳ Faites vivre l'approche « par, pour et avec » au sein du groupe en nommant les problèmes en vue d'élaborer ensemble des solutions à mettre en œuvre collectivement. Prévoir un accompagnement de l'externe lorsque nécessaire (un groupe en formation, par exemple).
- ↳ Participer à des ateliers, formations, forums réunissant plusieurs groupes communautaires pour s'inspirer des pratiques et expériences du milieu.

Pièges à éviter

Au sein des espaces de discussion, s'assurer que les voix minoritaires sont également entendues, surtout lorsqu'il y a peu de diversité dans le groupe. Lorsque des problèmes de fond sont nommés, prendre le temps d'établir un plan d'action et de mettre en place un mécanisme de suivi.

11. PARTICIPER (être partie prenante de l'organisme)

Préalables :

- S'assurer que tous aient accès à l'information stratégique.

Idées concrètes à mettre en place

- ↳ Pratiques démocratiques et gestion participative²¹
- ↳ S'assurer de mettre en place des processus de prise de décision qui impliquent le plus possible de personnes et/ou de comités, et ce, de façon transparente, équitable et éclairée (ex. : faire des suivis de dossier et du transfert de connaissances, consulter l'équipe fréquemment, faire des bilans et de la planification en équipe, organiser des rencontres équipe-CA (lac-à-l'épaule), etc.).

Pièges à éviter

Les processus participatifs sont parfois lourds et de longue durée, ce qui mène parfois à de l'immobilisme. Le processus est cependant aussi important que le résultat puisqu'on en retire de multiples apprentissages.

Les rôles et responsabilités de chacun doivent toutefois être clairs.

12. APPRENDRE EN CONTINU (possibilité de formation, développement des compétences)

Idées concrètes à mettre en place

- ↳ S'assurer, dès l'accueil, et durant toute la durée de l'emploi, de favoriser le transfert des connaissances sur le milieu communautaire²³ (par des formations et documents, mais aussi par des rencontres avec d'autres employé.es et acteurs du milieu, par exemple).
- ↳ Apprentissages multiples par la diversité des tâches et nouveaux défis proposés
- ↳ Possibilité de formation (payé) (ex. : programme de formation du RIOCM, groupe en formation, webinaire/colloque/forum, etc.), aménagement et soutien pour le retour aux études, etc.
- ↳ Application de l'approche d'éducation populaire autonome au sein de l'équipe de travail

Pièges à éviter

Il est important de prévoir les périodes de formation à l'intérieur des heures de travail des employé.es.

Il faut souligner que plusieurs des solutions proposées demandent du temps, plus encore que des ressources financières ou des connaissances spécifiques en matière de gestion. Bien évidemment, il y a un coût financier à réserver une partie des heures de travail de la coordination et les équipes pour mettre en œuvre ces solutions. Pour y arriver, l'organisme doit bénéficier d'un financement suffisant à la mission globale ou disposer d'une somme qui n'est pas rattachée à la réalisation d'activités précises. Il en revient à chacun de comparer les désavantages du roulement de personnel, lui aussi très coûteux sur plusieurs plans, et les investissements consacrés à l'amélioration des conditions de travail. Investir pour assurer le bien-être de l'équipe en place peut se révéler judicieux et avantageux.

Au final, on note que plusieurs éléments énumérés ici sont des formes diverses de reconnaissance, élément essentiel qui contribue au sentiment d'appartenance à l'organisme et au bien-être au travail. Notons aussi la flexibilité, qui participe à une meilleure conciliation de la vie personnelle, familiale et professionnelle. Le fait que les équipes de travail soient majoritairement composées de femmes est un élément à considérer, individuellement et collectivement. La non-reconnaissance du travail typiquement féminin, associé à la culture du dévouement, doit demeurer une préoccupation centrale.

3.3 SOLUTIONS COLLECTIVES

En plus des actions pouvant être mises en œuvre par chacune des organisations, il ne faut pas perdre de vue les mobilisations collectives du mouvement communautaire. La lutte pour une plus grande reconnaissance de son expertise et de sa contribution essentielle à la société québécoise doit se traduire par un rehaussement du financement, afin de permettre à chaque organisme de réaliser sa mission de manière autonome. Comme nous le proposons ici, il est souhaitable de développer collectivement le réflexe d'inclure dans nos plates-formes de revendications, et en concordance avec nos valeurs, l'amélioration des conditions des travailleuses et travailleurs du milieu.

Depuis l'adoption de la [Politique gouvernementale sur l'action communautaire par le gouvernement du Québec en 2001](#), les organismes n'ont cessé de revendiquer une augmentation de leur financement à la mission globale. Cette bataille est loin d'être gagnée au lendemain de l'adoption de la première [politique de reconnaissance municipale de l'action communautaire](#) par la Ville de Montréal, en juin 2021, et dans l'attente de la sortie du nouveau Plan d'action gouvernemental pour l'action communautaire (PAGAC). Rien n'assure que la nouvelle version du plan d'action auquel travaille le gouvernement du Québec mènera à un rattrapage du sous-financement des organismes communautaires, estimé à 460 M\$ en 2021 dans le cadre de la campagne « Engagez-vous pour le communautaire ».

Si des rehaussements sont annoncés au cours des prochaines années, la décision d'affecter ces montants à l'amélioration des conditions de travail plutôt qu'à l'augmentation des activités appartiendra aux organismes qui sont autonomes en matière de gestion. Les groupes peuvent également négocier avec les différents bailleurs de fonds

pour augmenter les salaires des travailleuses et travailleurs qui réalisent les activités soutenues dans le cadre d'ententes ou de projets spécifiques. Cela peut se faire individuellement comme collectivement.

L'amélioration des conditions de travail peut également passer par la défense des droits au travail, à travers l'association formelle ou informelle des employé.es, d'un comité de travailleur.euses ou dans le cadre de la syndicalisation. De nombreuses avenues existent pour établir un rapport de force avec le gouvernement. Par exemple, en 2019, l'Alliance des travailleuses et des travailleurs de l'action communautaire et de l'action communautaire autonome (ATTACA) a été créée avec le soutien de la Centrale des syndicats du Québec (CSQ) dans l'espoir de négocier des conditions minimales pour l'ensemble du milieu communautaire. Cette initiative n'a pas survécu, mais cela ne signifie pas que la lutte est terminée.

De nombreuses études récentes contribuent à renforcer l'argumentaire des revendications collectives : celles du [CSMO-ÉSAC](#), du Groupe de recherche interuniversitaire et interdisciplinaire sur l'Emploi, la pauvreté et la protection sociale ([GIREPS](#)), à laquelle s'ajoute une étude en cours sur les conditions de travail en temps de COVID-19, sans oublier les travaux de l'[Observatoire de l'action communautaire autonome](#).

CONCLUSION

Une condition préalable à l'amélioration des conditions de travail de votre organisme est d'ouvrir le dialogue pour trouver des solutions adaptées à votre situation, vos capacités et vos valeurs. Il faut aussi faire l'effort conscient d'être le plus inclusif possible afin d'accueillir les besoins actuels, nouveaux et à venir. Bien que ce ne soit pas chose facile étant donné vos budgets très serrés, votre autonomie en tant qu'organisme communautaire vous permet d'agir sur l'amélioration des conditions de travail dans le secteur. Cela demandera sans doute de faire des choix déchirants pour assurer des conditions dignes aux employé.es parce qu'ils impliqueront de prendre position et de prioriser l'amélioration du sort des travailleuses et travailleurs pour être conséquent avec sa mission et ses valeurs.

Nous espérons que ces réflexions vous ont permis de dépasser le dilemme présenté dans l'important rapport de Fauvel, Noiseux et Cognet (2020), qui se résume ainsi : est-il préférable d'investir dans l'amélioration des conditions de vie des travailleur.euses du communautaire ou d'augmenter les services pour améliorer les conditions de vie des membres de l'organisme, voire de la population en général ?²⁴ Le temps est peut-être venu de considérer que les diverses formes de précarité des emplois dans le milieu communautaire nuisent à la réalisation de la mission des groupes.

La reconnaissance des organismes et des travailleur.euses qui les animent doit se traduire en reconnaissance financière pour conduire à l'amélioration des conditions et du bien-être au travail.

RÉFÉRENCES

- L'Alliance des travailleuses et des travailleurs de l'action communautaire et de l'action communautaire autonome (ATTACA) et Centrale des syndicats du Québec (CSQ) (2019) « Pour un communautaire respectueux de ses travailleuses et travailleurs. Recueil des meilleures pratiques en matière de contrats de travail », 64 pages. [\[En ligne\]](#)
- Au bas de l'échelle (2015) « La conciliation travail-famille dans les groupes communautaires. Cadre de référence pour vous aider à y voir clair et adopter de bonnes pratiques ! ». Partie 1 [\[En ligne\]](#) et partie 2 qui proposent *Les mesures à privilégier dans la politique de conciliation travail-famille*. [\[En ligne\]](#)
- Confédération des syndicats nationaux (CSN), la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ) et la Centrale des syndicats démocratiques (CSD) (2021) « Modèle intersyndical de politique de télétravail », 12 pages. [\[En ligne\]](#)
- Centre St-Pierre (2022) « La conciliation famille-travail-vie personnelle, ça vaut le coût ! », Formation et guide d'accompagnement [\[En ligne\]](#)
- Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST) [\[En Ligne\]](#)
 - ↳ « Conditions de travail » [\[En ligne\]](#)
 - ↳ « Obligations de l'employeur en matière de harcèlement » [\[En ligne\]](#)
 - ↳ « Télétravail, politique et entente » [\[En ligne\]](#)
- Comité sectoriel de la main-d'œuvre Économie sociale et action communautaire (CSMO-ESAC) (2021) Boîte à outils GRH (2021) [\[En ligne\]](#)
 - ↳ CSMO-ESAC (2021) « Harcèlement psychologique et sexuel en milieu de travail : prévention, actions et traitement des plaintes » [\[En ligne\]](#)
 - ↳ CSMO-ESAC (2018) « Enquête salariale des organismes communautaires autonomes œuvrant dans le secteur de la santé et des services sociaux », 26 pages [\[En ligne\]](#)
- GRIS Estrie, Inclusion et sécurité | Outil d'autodiagnostic. [\[En ligne\]](#)
- Ordre de Conseillers en ressources humaines agréées (CRHA) « Le droit à la déconnexion : l'exemple de Québec Solidaire* » [\[En ligne\]](#)
- Emploi-Québec « Suivez le guide ! Guide d'accueil et d'intégration d'un nouvel employé. OBNL et Entreprises d'économie sociale », 41 pages. [\[En ligne\]](#)
- Fauvel, Mylène, Noiseux, Yanick et Coget, Léa. (2020) « Précarité au travail et pratiques de gestion dans le mouvement de l'action communautaire autonome », Groupe de recherche interuniversitaire et interdisciplinaire sur l'Emploi, la pauvreté et la protection sociale (GIREPS), 76 pages [\[En ligne\]](#)
- Regroupement intersectoriel des organismes communautaires de Montréal (RIOCM) (2018) « Résultats du sondage sur les conditions de travail dans le communautaire à Montréal », 13 mars 2018, 76 pages [\[En ligne\]](#)
- Réseau juridique du Québec « Le contrat de travail » [\[En ligne\]](#)
- Table régionale des organismes communautaires autonomes de l'Outaouais (TROCAO) « ABC du contrat de travail », août 2020. [\[En ligne\]](#)

NOTES

1. Résultats du sondage disponible [\[En ligne\]](#)

2. La famille, définie de manière inclusive, comprend : les enfants (les siens, ceux des conjoint.es et de personnes proches), membres de la parenté (parents, fratrie et belle-famille), le ou les conjoint.es ainsi que les ami.es proches et personnes significatives.

3. Selon une étude du Laboratoire de Recherche sur la Santé au Travail (LRST-UQAM) menée à l'hiver 2020 [\[En ligne\]](#) et une présentation des résultats de recherche en juin 2021. [\[En ligne\]](#)

4. Concernant les personnes des minorités racisées, voir le projet [Diversité d'abord](#), et le sous-projet [Conflit à l'œuvre](#), du COCo (Centre des organismes communautaires), dont l'article « La femme racisée dans un OBNL », incluant une infographie [\[En ligne\]](#) ainsi qu'une capsule vidéo [\[En ligne\]](#)

Pour des milieux plus inclusifs et sécuritaires aux personnes 2SLGBTQ+, voir l'outil diagnostic et la boîte à outils développés par le GRIS Estrie : Inclusion et sécurité, Outil d'autodiagnostic du GRIS Estrie [\[En ligne\]](#)

5. Voir notre Guide de réflexion sur le financement alternatif, Tableau distinguant les différents types de bilans, page 22. [\[En ligne\]](#)

6. Le contrat de travail peut être la politique de conditions de travail pour les employé.es permanent.es.
Pour plus de détails, consulter :

↳ TROCAO « ABC du contrat de travail », août 2020. [\[En ligne\]](#)

↳ Réseau juridique du Québec « Le contrat de travail » [\[En ligne\]](#)

↳ ATTACA-CSQ (2019) « Pour un communautaire respectueux de ses travailleuses et travailleurs. Recueil des meilleures pratiques en matière de contrats de travail », 64 pages. [\[En ligne\]](#)

7. Vous pouvez vous inspirer d'un guide pratique ([Boîte à outils GRH du CSMO-ESAC](#)) ou être accompagné par une ressource externe dans un groupe en formation. Pour un exemple de politique de travail : Politique de conditions de travail du ROC03 [\[En ligne\]](#)

8. Voir la fiche de la CNESST « Obligations de l'employeur en matière de harcèlement » [\[En ligne\]](#) ainsi que le récent Guide du CSMO-ESAC (2021) « Harcèlement psychologique et sexuel en milieu de travail : prévention, actions et traitement des plaintes » [\[En ligne\]](#)

9. D'abord faire une description de fonctions et tâches du poste. Partir de là pour établir un profil de compétences incluant les : 1) connaissances théoriques et techniques, 2) savoir-faire (habiletés), 3) Savoir-être (attitudes et comportements)

10. Consulter la nouvelle [Boîte à outils GRH du CSMO-ESAC](#), plus particulièrement le module 8 « Structure et équité salariales »

↳ À venir : la mise à jour d'une politique salariale élaborée par le Regroupement des organismes communautaires de la Gaspésie/Îles-de-laMadeleine (ROCGÎM)

11. Voir note 2 : définition inclusive de la famille

Au bas de l'échelle (2015) « La conciliation travail-famille dans les groupes communautaires. Cadre de référence pour vous aider à y voir clair et adopter de bonnes pratiques ! », 16 pages. [\[En ligne\]](#)

12. Voir quelques lignes directrices élaborées par la CNESST [Télétravail](#); Droit à la déconnexion: par exemple, pour respecter le temps au travail et hors travail, les conversations entre collègues ne se font pas par texto ou sur les profils personnels des médias sociaux (Facebook, Messenger, etc.). Aussi, pour prévenir l'épuisement lié au télétravail, notamment aux réunions virtuelles (« [fatigue Zoom](#) »), des groupes féministes calculent en temps et demi les heures de rencontre à distance. Voir aussi, CRHA « Le droit à la déconnexion : l'exemple de Québec Solidaire* » [\[En ligne\]](#) et CSN, FTQ, CSD (2021) « Modèle intersyndical de politique de télétravail », 12 pages. [\[En ligne\]](#)

13. Consulter le site de la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse du Québec (CDPDJ) pour réviser vos obligations en tant qu'employeur [\[En ligne\]](#) ou en savoir plus sur les politiques d'accès à l'égalité en emploi; pour recruter sans discriminer [\[En ligne\]](#)

14. Voir Regroupement des organismes spécialisés pour l'emploi des personnes handicapées (ROSEPH) « L'affichage d'une offre d'emploi inclusive » [\[En ligne\]](#)

15. Le [Conseil d'intervention pour l'accès des femmes](#) (CIAFT) au travail a produit de nombreux outils et offre de l'accompagnement auprès des travailleuses non syndiquées ainsi qu'auprès des organismes.

16. Un site web qui facilite la gestion de ce type de fonds alternatifs aux traditionnelles assurances collectives a vu le jour récemment. Voir le site de [TEDY](#) et l'article de l'actualité « Révolutionner le monde des avantages sociaux en entreprise » [\[En ligne\]](#)

17. Pour avoir des pistes de vigilance en tant que gardien.ne du senti, voir :

- ↳ Association pour une Solidarité Syndicale Étudiant (ASSÉ) 2013 « Petit livre mauve », 8 pages. [\[En ligne\]](#)
- ↳ ROC 03 « Garde du senti », 4 pages [\[En ligne\]](#)

18. Voir l'aide-mémoire de la CNESST pour la santé et la sécurité en télétravail [\[En ligne\]](#)

19. GRIS Estrie « Créer un milieu accueillant » [\[En ligne\]](#) L'UQAM répertorie plusieurs ressources et outils en matière d'équité, de diversité et d'inclusion. [\[En ligne\]](#)

20. Voir note 12 : télétravail et droit à la déconnexion

21. Plusieurs groupes communautaires offrent des formations et de l'accompagnement en matière de modes de gestion participatifs.

22. Voici quelques ressources pour aller plus loin :

- ↳ Centre régional de formation de Lanaudière (CRFL). Intégration au milieu communautaire. [\[En ligne\]](#)
- ↳ CSMO-ESAC « Le transfert des connaissances. Une démarche au cœur de la planification de la relève » [\[En ligne\]](#)
- ↳ Travailler dans le communautaire: essence et enjeux, formation du Centre de formation populaire (CFP) [\[En ligne\]](#)
- ↳ Ville de Montréal. Les organismes communautaires, tisser le lien social à Montréal. [\[En ligne\]](#)

Aussi, un site dédié au milieu communautaire montréalais : Ville de Montréal « Les organismes communautaires, tisser le lien social à Montréal » [\[En ligne\]](#)

23. « [...] la plupart des travailleur·euse·s se retrouvent face à un choix déchirant : demander l'amélioration de leurs conditions de travail ou maintenir et développer des services et activités permettant d'accomplir adéquatement la mission de l'organisme. C'est cette tension entre conditions de travail et mission de l'organisme que nous appelons un dilemme cornélien, c'est-à-dire un dilemme sans issue. » (Fauvel, Noisieux, Cognet 2020 : 27)



6839, rue Drolet, bureau 211
Montréal (Québec) H2S 2T1

WWW.RIOCM.ORG
TÉLÉPHONE 514 277-1118
COURRIEL info@riocm.org