



PAR LA BANDE . . .

UN JOURNAL ÉLECTRONIQUE CITOYEN

ANNÉE 2022 NO.24 Janvier 2022

Par la bande...pourquoi?

Depuis sa création en 1988, le Centre de formation communautaire de la Mauricie (CFCM) se fait un devoir de mettre sur pied des activités de formation qui répondent aux besoins du mouvement communautaire. En tant que lieu d'information, d'analyse, d'apprentissage et de citoyenneté, le CFCM s'efforce également de susciter, grâce aux formations et aux événements qu'il appuie, la réflexion et le partage des idées.

Malgré l'intérêt manifeste du mouvement communautaire pour les questions qui touchent aux grands enjeux sociaux, nous avons constaté qu'il était de plus en plus difficile de réunir les organismes autour d'activités qui traitent de ces thèmes. Le CFCM a donc décidé de lancer le *Par la bande...* pour vous amener à réfléchir sur ces enjeux et encourager la réflexion, le partage et la discussion au sein des différents acteurs du mouvement communautaire.

Comme vous pouvez le constater, le *Par la bande...* fait peau neuve et sera maintenant disponible sous forme d'infolettre. Cette nouvelle mouture permettra de naviguer plus aisément à travers les textes. Également, comme vous avez pu l'observer depuis quelques semaines, le Facebook du CFCM servira aussi de veille informationnelle pour vous informer sur des sujets d'actualités et d'études touchant notre mission.

TABLE DES MATIÈRES

- [Les formations à venir au CFCM!](#)p. 2
- [Attirer et retenir les travailleuses et travailleurs dans le communautaire : au-delà de l'appel à la vocation, des conditions de travail dignes](#)p.3
- [Quelles mesures mettre en place pour attirer et retenir des travailleurs et travailleuses?](#).....p. 9
- [Avenues pour le communautaire face aux grands changements du marché du travail](#).....p.11
- [Pain dérobé réveille l'appétit](#).....p.16
- [En savoir plus](#).....p.19

Roulement de personnel et pénurie de main-d'œuvre au sein du communautaire : un fléau

Le même discours et les mêmes inquiétudes sont palpables sur toutes les lèvres : comment assurer la rétention de nos employé.e.s au sein du milieu communautaire? Comment assurer une pérennité des actions, des mobilisations et du transfert de connaissances alors que nous essayons démission par-dessus démission?

S'ajoutant aux impacts de la pandémie sur plusieurs secteurs d'emploi, impossible de passer sous silence le vieillissement de la population et les départs à la retraite qui accentuent également la pénurie de main-d'œuvre. À ce sujet, le ministre du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale, Jean Boulet, précise que « C'est en 2030 que la population des 15 à 64 ans sera la plus basse au Québec. »¹. Une affirmation qui ne laisse pas présager un avenir très reluisant alors que l'on parle déjà de concurrence, de bras de fer entre employeurs, de chasseurs de tête, d'incitatifs, et plus encore.

Une réalité qui n'est malheureusement pas étrangère au milieu communautaire. Ce dernier doit effectivement conjuguer avec des difficultés de recrutement et de rétention de personnel depuis belle lurette, notamment en raison d'un sous-financement chronique qui permet difficilement d'offrir des conditions de travail concurrentielles. Dans un contexte de crise sanitaire qui ne semble pas vouloir se résorber de sitôt et malgré le fait que le communautaire a maintes fois démontré son indispensabilité, le défi du roulement de personnel refait surface et...il est coriace. Il engendre de fortes conséquences sur la santé mentale des travailleuses et travailleurs et fragilise son travail auprès des populations concernées.

Dans le cadre de la présente édition, le CFCM souhaite inviter les organismes de la région à mieux comprendre la situation actuelle, les raisons à l'origine de cette précarité, les impacts de la pénurie de personnel sur le travail des organismes, mais aussi les pistes de solutions et de réflexions incontournables en termes de pratiques innovantes concernant les ressources humaines, le recrutement, la rétention, etc. Pour ce faire, différent.e.s auteur.e.s ont accepté de

¹ Bordeleau, S. (2021, 30 novembre). Pénurie de main-d'œuvre : Québec lance une offensive de 3,9 milliards de dollars. Radio-Canada. Récupéré de <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1843803/quebec-penurie-travailleurs-creation-emplois-legault>

se pencher sur la question et de partager, avec nous, leur réalité et leurs réflexions concernant les raisons à l'origine de ces enjeux et les orientations inspirantes permettant d'y faire face.

Dans un premier article rédigé par Mylène Fauvel et Yanick Noisieux du Groupe de recherche interuniversitaire et interdisciplinaire sur l'emploi, la pauvreté et la protection sociale (GIREPS) ainsi qu'Ophélie Couspeyre de la Table nationale des Corporations de développement communautaire (TNCDC), les auteur.e.s amorcent une réflexion sur les causes de la précarité au travail des travailleurs et travailleuses communautaires, sur ce qu'ils et elles pensent de leurs conditions de travail, mais aussi sur les potentiels effets pervers de la question de la vocation. En complément à cet article, Ophélie Couspeyre (TNCDC) signe également un court texte s'intéressant aux mesures à mettre en place pour attirer et retenir des travailleurs et travailleuses au sein du milieu communautaire. Le texte permet d'apprécier certaines pistes de solution visant à « alimenter les réflexions des gestionnaires et membres de conseil d'administration lorsque vient le temps de penser l'amélioration des conditions de travail dans leur organisme. »

Dans un second texte, Natasha Normand, directrice générale pour Stratégie Carrière, un organisme de la région en employabilité, apporte un angle pertinent à la réflexion en présentant les transformations du contexte actuel pour les chercheurs d'emploi et les employeurs du milieu communautaire. Finalement, le dernier article, rédigé par Vanessa B. Martina, directrice générale et intervenante communautaire à la Maison des Jeunes Action Jeunesse, expose très clairement comment cet enjeu a des impacts concrets sur les groupes. En effet, la ressource fait état d'un roulement de personnel de vingt-trois employé.e.s en moins de dix ans.

Nul doute, nous sommes à un moment charnière de la mobilité en emploi et nous souhaitons que cet état des lieux puisse servir à alimenter la réflexion des organismes sur leurs différentes pratiques en matière de recrutement, de conditions de travail et de reconnaissance des travailleuses et travailleurs du milieu communautaire, mais aussi sur l'importance de se solidariser vis-à-vis les revendications du milieu afin qu'un financement adéquat permette d'offrir des salaires susceptibles de limiter l'ampleur de la crise en ce qui concerne les ressources humaines.

Les formations à venir au CFCM!



**Mise en récit de votre organisme :
production d'une vidéo
promotionnelle**

**Steven Roy Cullen et Véronique
Buisson EN LIGNE**
9 février 2022 9h00 à 16h00

**Le télétravail : ses conditions
gagnantes**

**Centre St-Pierre (Daniel Fillion)
EN LIGNE**
16 février. 2022 : 13h00 à 16h00

**Mise en pratique de la relation
d'aide (Niveau II)**

Marie-Josée St-Pierre
2 mars. 2022 : 9h00 à 16h00

COLLABORATIONS SPÉCIALES

Attirer et retenir les travailleuses et travailleurs dans le communautaire : au-delà de l'appel à la vocation, des conditions de travail dignes



Ophélie Couspeyre est agente de développement, chargée de la recherche au sein de la Table nationale des corporations de développement communautaire (TNCDC), depuis près de 3 ans. Elle détient un baccalauréat en administration, gestion économique et sociale, avec une spécialité en socioéconomie des territoires, de l'université de la Méditerranée, Aix-Marseille II, ainsi qu'une maîtrise en développement régional, de l'Université du Québec à Rimouski. En plus de ces expériences professionnelles et de recherches dans le domaine social et communautaire, Ophélie cumule plus de 15 ans d'expérience et d'engagement au sein d'organismes d'action communautaire et d'entreprises d'économie sociale à titre de militante ou encore en tant que membres de conseils d'administration.



Mylène Fauvel est chargée de cours au département de communication sociale et publique de l'UQAM et à l'École d'innovation sociale Élisabeth-Bruyère de l'Université Saint-Paul. Elle poursuit présentement un doctorat en sociologie à l'Université de Montréal où elle étudie les collaborations entre les organisations syndicales et communautaires. Elle est également co-chercheure et coordonnatrice de recherche au Groupe interdisciplinaire et interuniversitaire de recherche sur l'emploi, la pauvreté et la protection sociale (GIREPS) où elle mène deux recherches partenariales sur les conditions de travail dans le secteur de l'action communautaire autonome. Antérieurement, elle a travaillé plusieurs années en tant qu'agente de recherche dans un regroupement d'organismes communautaires.



Yanick Noiseux est professeur agrégé au département de sociologie de l'Université de Montréal et chercheur principal au Groupe interdisciplinaire et interuniversitaire de recherche sur l'emploi, la pauvreté et la protection sociale (GIREPS). Ses travaux portent principalement sur le renouvellement du syndicalisme et de l'action collective des travailleurs et travailleuses pauvres ainsi que sur les transformations du travail et les politiques sociales dans le contexte de la mondialisation. Il est l'auteur de l'ouvrage intitulé « Transformations des marchés du travail et innovations syndicales au Québec » (2014) et a récemment codirigé, avec Emma Jean et Sid Ahmed Soussi, l'ouvrage « Pauvreté au travail, transformations des marchés de l'emploi et trajectoires de résistances : Dialogues Nord-Sud » (2021).

À l'automne 2017, le Groupe de recherche interuniversitaire et interdisciplinaire sur l'emploi, la pauvreté et la protection sociale (GIREPS), en collaboration avec des regroupements d'organismes communautaires,¹ a mis sur pied une équipe de recherche ayant pour mandat de documenter les conditions de travail dans le secteur communautaire. On savait déjà à ce moment, notamment

en consultant les données des enquêtes Repères du CSMO-ESAC (2015 et 2019)², que les salaires offerts dans le secteur pouvaient difficilement compétitionner avec ceux offerts tant dans le réseau public que dans le secteur privé. C'est donc sans surprise que nous avons pu constater, dans un premier temps, que la quasi-totalité des personnes rencontrées savaient pertinemment qu'elles

pourraient obtenir un revenu plus élevé en travaillant dans un autre secteur et que les organismes communautaires, sauf exception, n'offraient que très peu d'avantages sociaux, comme des assurances privées ou encore la possibilité de cotiser à des fonds de retraite financés en partie par l'employeur.

Au moment d'amorcer la recherche, outre quelques données éparses à ce

sujet, nous n'en savions toutefois que très peu à propos de ce que pensent les travailleurs et travailleuses communautaires de leurs conditions de travail. De quelle manière perçoivent-ils et elles leurs conditions de travail et, surtout, qu'est-ce qui les motive à continuer à travailler dans le secteur communautaire malgré des conditions de travail et d'emploi notoirement précaires? Ce sont donc ces questionnements qui ont guidé notre première recherche.

La recherche subséquente, amorcée dès l'été 2020, abordait quant à elle plus spécifiquement les répercussions de la COVID-19 et du contexte de crise sur les conditions de travail dans les organismes communautaires. Dans le cadre de ces deux démarches, nous avons, par la même occasion, tenté de mieux comprendre les choix qui s'offrent aux gestionnaires par-delà leur appui à des revendications visant le rehaussement du soutien financier aux organismes communautaires. Autrement dit, bien que la question du sous-financement du secteur soit certainement un enjeu crucial et que cette question soit intrinsèquement liée aux conditions de travail délétères qui y sont offertes, il s'agissait de porter notre regard sur les pratiques de gestion susceptibles d'améliorer un tant soit peu les conditions de travail dans les organismes communautaires. Et, a contrario, nous souhaitons également identifier certaines pratiques de gestion tendant à exacerber les effets du sous-financement en précarisant davantage les conditions de travail dans le secteur.

La précarité des conditions de travail et d'emploi affecte le personnel et la capacité des organisations à retenir les travailleurs et travailleuses

À travers nos recherches, nous avons pu mettre en lumière les multiples facettes de la précarité dans le mouvement communautaire et identifier certaines raisons pour lesquelles plusieurs travailleuses en viennent à quitter leur emploi, malgré un véritable attachement aux valeurs et pratiques du milieu communautaire. L'enquête a ainsi permis de constater non seulement que les travailleurs et travailleuses vivent une précarité financière, mais aussi que pour la quasi-totalité des personnes rencontrées, travailler dans le secteur communautaire n'était possible qu'en raison d'arrangements hors travail leur permettant de joindre les deux bouts. Parmi ces arrangements, l'accès à un logement à prix modique ou à un logement en coopérative d'habitation, le fait de vivre en colocation, le fait d'avoir accès à un revenu d'appoint (pension alimentaire, allocations familiales, revenu de retraites, etc.) ou de pouvoir bénéficier du partage du revenu d'un proche ont ainsi été mis de l'avant comme étant des facteurs permettant de "rester dans le communautaire". Comme le faisaient d'ailleurs remarquer bon nombre de participants et participantes rencontrés, ces arrangements sont fragiles et, bien souvent, ils ne constituent pas une solution permettant leur maintien à long terme dans le secteur. Combiné à la faiblesse des salaires dans le mouvement

communautaire, cette dépendance à des arrangements hors travail dont la pérennité n'est pas garantie constitue donc un premier élément pouvant expliquer le haut taux de roulement dans le secteur. Pour certaines personnes, la précarité financière peut, dans une certaine mesure, être envisageable à court terme. C'est notamment le cas par exemple pour Kathleen³, une intervenante qui a participé à l'enquête. Celle-ci considère qu'elle est "jeune" et donc, qu'elle a "le bon âge pour faire ça" et que cela lui convient malgré le "petit salaire". D'autres nous disent réussir à "vivre simplement" en laissant toutefois sous-entendre, parfois dans la même phrase, que cette "simplicité" n'est pas totalement volontaire. Plusieurs ont aussi souligné que cette précarité financière, où "le moindre imprévu" peut venir "bousiller leur budget", devient épuisante au bout d'un certain moment. En somme, même pour des personnes comme Kathleen, "rester toute sa vie dans le communautaire" n'est pas envisageable puisque, comme elle le dit, "si [elle] voulait bâtir une famille [...] ça ne marcherait pas avec le salaire". Ces remarques, qui font échos aux propos de nombreuses autres personnes rencontrées, laissent entrevoir une seconde explication au haut taux de roulement et aux difficultés de rétention du personnel qu'on observe dans le secteur. À cela s'ajoutent aussi les enjeux autour de la précarité d'emploi liés au fait de ne pas savoir exactement jusqu'à quand on pourra conserver son travail. Cette précarité d'emploi, et cela a été relevé avant

nous⁴, découle trop souvent des modalités de financement dits “par projet” qui se traduisent par la création de postes temporaires ou à contrat dont le renouvellement est incertain.

À la précarité financière liée aux conditions d'emploi s'ajoutent également plusieurs autres enjeux autour des conditions de travail dans le secteur. L'intensification du travail et la surcharge liées notamment aux effets de plusieurs décennies de mesures “d'austérité et de rigueur”; la charge émotionnelle découlant du fait que les travailleurs et travailleuses sont tout à fait conscient·e·s qu'ils et elles constituent bien souvent la dernière “maille” d'un filet social malmené; les horaires de travail atypiques rendant parfois difficile la conciliation travail-famille⁵ et exigeant, pour certains et certaines, une disponibilité quasi totale; les possibilités limitées d'ascension professionnelle (particulièrement dans les petites équipes de travail); la perte de sens induite par les mécanismes de reddition de comptes lourds et complexes sans compter le difficile accès à la formation (notamment en raison du manque de temps) ont ainsi pu être identifiés comme des facteurs affectant la qualité de l'emploi dans le mouvement communautaire.⁶

Cette précarité a non seulement des conséquences directes sur les travailleurs et travailleuses communautaires, mais elle a également des répercussions organisationnelles non négligeables, soit la difficulté à recruter des personnes qualifiées et compétentes ainsi que la difficulté à

maintenir et retenir les travailleurs et travailleuses déjà actifs dans l'organisme, dont les effets conjugués contribuent à la perte d'expertise et au haut taux de roulement dans le secteur.



Une précarité exacerbée par la pandémie

Comme ce fut le cas notamment pour les préposé·e·s aux bénéficiaires et le personnel du commerce de détail, la pandémie a agi comme un révélateur du travail “essentiel” et indispensable effectué par les travailleurs et travailleuses communautaires, et ce, d'autant plus qu'elle a plus que jamais mis en évidence que les services publics sont au bord de la fracture.⁷ La pandémie a aussi étalé au grand jour la précarité des conditions de travail et d'emploi dans le mouvement communautaire. Le fait que le ministre du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale, Jean Boulet, nomme explicitement le secteur communautaire parmi les “publics visés” lors de la mise sur pied du Programme incitatif pour la rétention des travailleurs essentiels (PIRTE)⁸ s'adressant aux “salariés à faible revenu” constitue à cet égard une reconnaissance explicite - par les acteurs

gouvernementaux - des piètres conditions d'emplois. En somme, il fallait “compenser” les travailleurs et travailleuses du communautaire afin de limiter l'attrait de la prestation canadienne d'urgence (PCU) qui, tout compte fait, ne correspondait qu'à un salaire horaire de 12,50 \$, lorsque calculé sur la base d'un temps plein.

Le contexte pandémique a par ailleurs permis de rendre d'autant plus visibles certaines dynamiques préexistantes et reconduites avec vigueur au cours des 18 derniers mois : le recours - en quelque sorte institutionnalisé - au travail gratuit dans le milieu communautaire à travers non pas des mesures gouvernementales soutenant l'embauche de personnel supplémentaire, comme cela s'est fait dans d'autres secteurs d'activité,² mais en s'appuyant plutôt sur un appel massif au bénévolat. Plus encore, et cela était ostensiblement audible dans les discours du premier ministre Legault lors des points de presse quasi quotidiens, le parti pris pour le “travail gratuit” s'appuyait sur une “rhétorique de la vocation” tendant à nier les qualifications nécessaires pour travailler dans le secteur. Au niveau fédéral, la mise en place et la bonification de programmes ayant pour objectif d'appuyer notamment le secteur communautaire à recruter des étudiant·e·s sur une base temporaire (pensons à Emplois d'été Canada) et la mise en place d'incitatif visant à promouvoir du “bénévolat payé” - dans le cadre du partenariat avorté avec We Charity - s'inscrit dans la même perspective. On constate de

même que la sélection des secteurs prioritaires ciblés par les programmes et fonds d'urgence, effectués sans grande concertation avec les acteurs du milieu, a accentué la tendance des acteurs gouvernementaux à inscrire la relation entre le milieu communautaire et l'État dans une logique contractuelle. Cette tendance, il faut le dire, instrumentalise le milieu communautaire en orientant son action vers le développement d'une offre de services pensée en fonction des priorités gouvernementales et laisse entrevoir une dynamique de sous-traitance reléguant le milieu communautaire dans le rôle d'un dispensateur de services publics à moindre coût.

Enfin, c'est sans grande surprise qu'une "épidémie" d'épuisement professionnel semble s'être abattue sur ce secteur lors de la pandémie. Alors que les travaux de Meunier et al. (2020)¹⁰ relevait déjà, avant même la pandémie, qu'une personne sur cinq travaillant dans un organisme communautaire en santé et services sociaux vivait de l'épuisement, les entretiens que nous avons effectués en 2021 laissent présager une hausse substantielle à cet égard, hausse qui, selon nos analyses préliminaires, seraient liées notamment à l'effet combiné de la surcharge de travail et de l'accroissement de la charge émotionnelle durant la période.

Autour des pratiques de gestion : deux mises en garde en guise de conclusion

Un élément sur lequel il semble nécessaire de porter un regard critique est la

mobilisation de la rhétorique de "vocation" afin d'inciter les travailleurs et travailleuses à "s'engager" dans le communautaire. Non seulement ce discours est-il mobilisé par les acteurs gouvernementaux - à plus forte dose encore durant la pandémie comme nous l'avons souligné -, mais ce vocabulaire est bien souvent directement mobilisé - ou du moins relayé - par les gestionnaires du milieu communautaire. Or, en posant le travail dans le communautaire comme une vocation, comme un acte de solidarité et d'engagement envers les plus vulnérables, il n'y a qu'un pas à franchir afin d'en faire un argument rendant acceptables les conditions de travail précaires dans le milieu. On en vient rapidement, comme le soulignait l'une des travailleuses, à "endosser la pauvreté afin de la combattre". La ligne semble donc très mince entre la rhétorique de la vocation mobilisée pour attirer les travailleurs et travailleuses dans le communautaire et l'immixtion d'une "culture du dévouement" (Zalzet et Finn, 2020) ou du "sacrifice"¹¹ (Jaffe, 2020) qui peut mener à la prolifération des cas d'épuisement professionnel que nous constatons dans le mouvement communautaire.

Par ailleurs, chargé·e·s de l'organisation du travail sur le terrain, les gestionnaires œuvrant dans le milieu communautaire sont bien souvent contraint·e·s de mettre en place diverses stratégies afin de répondre aux besoins de la population tout en prenant en considération la lourde charge de travail qui incombe à leur équipe. Sachant leurs équipes

débordées, le premier réflexe est de chercher à embaucher du personnel supplémentaire. Toutefois, en raison des modalités de financement, et parfois de l'urgence de la situation, ce sont, le plus souvent, des postes non-permanents qui sont créés. Comme nous avons pu le constater, les organismes ont en quelque sorte normalisé le recours à des travailleur·euse·s à statut précaire : des travailleur·euse·s autonomes sont embauché·e·s pour répondre à des besoins ponctuels de l'organisme (ex. communication, comptabilité, etc.), tout comme des travailleur·euse·s sur appel pour assurer la continuité des services et activités. Des postes temporaires sont aussi créés afin d'alléger, même momentanément, la tâche du reste de l'équipe. Avec la pandémie, cette multiplication des statuts d'emploi précaires dans le milieu communautaire semble s'être accrue, notamment en raison de la mise sur pied de fonds d'urgence non récurrents et de la promotion de stratégies de recrutement ciblant le travail non (ou peu) rémunéré. Or, comme nous l'avons démontré antérieurement,¹² cette stratégie de gestion de la surcharge de travail par la création de postes temporaires est, dans la plupart des cas, contre-productive. L'embauche de personnel non permanent - le plus souvent non expérimenté si l'on pense aux bénévoles, aux programmes d'insertion en emploi et même aux stagiaires - vient alourdir la tâche de l'équipe permanente qui doit alors former, accueillir et accompagner ses nouvelles recrues. De plus, dans le cas de création de postes

basés sur un mode de financement par projet, la charge de travail, à terme, tend même à augmenter puisque les activités liées au projet - et le travail qu'elles exigent - se poursuivent bien souvent une fois la période de financement terminée. Au final, tant la prolifération de l'emploi atypique que la tendance à la gratuitisation¹³ (ou quasi-gratuitisation) du travail effectué par les acteurs et actrices du mouvement communautaire viennent contribuer à tirer vers le bas les conditions de travail dans le secteur.¹⁴

Dans ces circonstances, il apparaît donc plus que jamais nécessaire, pour les gestionnaires (et les membres des conseils d'administration) de réfléchir au type d'emploi offert au moment de la création de postes. Quelles seront les conséquences, à moyen et long terme, de recourir à des travailleur·euse·s embauché·e·s à contrat? Quelles sont les incidences liées au fait de recourir systématiquement à des programmes d'insertion, des stagiaires ou à l'accueil de bénévoles comme stratégie de gestion de la

surcharge de travail? Certes, les réponses à ces questions ne seront pas les mêmes dans toutes les circonstances, mais une chose semble claire : autour de cet enjeu, le milieu communautaire semble être à la croisée des chemins et ne peut plus faire l'économie ni d'une réflexion face à ces propres pratiques à cet égard, ni à propos de la nécessité de poser un regard critique face aux solutions gouvernementales visant à combler la "pénurie de main-d'œuvre" dans le secteur.

Renvois et références :

¹ Cette première recherche, financée par le Conseil de recherche en sciences humaines du Canada (CRSH) a été réalisée en collaboration avec le Réseau québécois de l'action communautaire autonome (RQ-ACA), le Comité sectoriel de la main-d'œuvre en économie sociale et action communautaire (CSMO-ESAC), la Fédération des associations de familles monoparentales et recomposées du Québec (FAFMRQ) et l'organisme Au Bas de l'échelle (ABE). La seconde recherche, portant sur les répercussions de la COVID-19 et de la gestion publique de la pandémie sur les conditions de travail dans le secteur communautaire, est en cours et s'effectue en partenariat avec le RQ-ACA et le CSMO-ESAC ainsi que deux nouveaux partenaires soit la Table nationale des corporations de développement communautaire (TNCDC) et l'Observatoire de l'action communautaire autonome. Cette recherche est financée par le CRSH et le MITACS.

² Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'économie sociale et de l'action communautaire (CSMO-ESAC). 2015. « Enquête nationale 2015 - Panorama du secteur et de sa main-d'œuvre ». En ligne: <https://www.csmoesac.qc.ca/outils-et-publications/les-reperes-en-economie-sociale-et-en-action-communautaire-edition-2015-1> et CSMO-ESAC. 2019. « Les Repères en économie sociale et en action. Panorama du secteur et de sa main-d'œuvre ». En ligne: <https://www.csmoesac.qc.ca/outils-et-publications/les-reperes-en-economie-sociale-et-en-action-communautaire-edition-2018>

³ Pour assurer la confidentialité et le respect de l'anonymat, les noms sont fictifs.

⁴ Voir notamment les travaux de Depelteau, J., Fortier, F., Hébert, G. et Langlois, P., (2013). *Les organismes communautaires au Québec : Financement et évolution des pratiques*. IRIS, Institut de recherche et d'informations socio-économiques. En ligne: <https://iris-recherche.qc.ca/publications/les-organismes-communautaires-au-quebec-financement-et-evolution-des-pratiques/>.

⁵ Afin de faciliter la conciliation travail-famille, plusieurs gestionnaires mettent en place une flexibilité d'horaire. Or, cette flexibilité, bien que fortement appréciée par les travailleurs et travailleuses communautaires, peut en venir à faire reposer le poids de la conciliation travail-famille sur les individus. Pour une réflexion approfondie sur les enjeux autour de la flexibilité des horaires, voir Fauvel, M., et Noiseux, Y. (2020). Le mouvement communautaire autonome et les conditions de travail : Entre précarité et contrôle des temps de travail. Dans D.-G. Tremblay & S. A. Soussi (Éds.), *Le travail à l'épreuve des nouvelles temporalités* (p. 53-80). Presses de l'Université du Québec, <https://doi.org/10.2307/j.ctvvb7m9z.6> et Fauvel, M., Noiseux, Y., et Coget, L. (2020). *Précarité au travail et pratiques de gestion dans le mouvement de l'action communautaire autonome*. GIREPS. En ligne: <http://www.gireps.org/publications/precarite-au-travail-et-pratiques-de-gestion-dans-le-mouvement-de-laction-communautaire-autonome-rapport-de-recherche/>

⁶ Pour une description plus détaillée de la manière dont se déploie la précarité au travail dans le mouvement communautaire, vous pouvez consulter le tableau résumé aux pages 31 à 33 dans notre rapport de recherche: Fauvel, M., Noiseux, Y., et Coget, L. (2020), *op.cit.*

⁷ L'Observatoire de l'action communautaire autonome (OACA) a documenté la perte d'accès à l'information et aux ressources qu'a engendrée la pandémie, notamment pour les populations les plus vulnérables qui, par ailleurs, ont été durement affectées par l'augmentation de l'isolement et par les répercussions financières associées à la COVID-19. À ce sujet, voir notamment les trois premiers cahiers présentant les résultats de l'OACA: <https://observatoireaca.org/2021/11/11/cahiers-impacts-populations/>

⁸ Le PIRTE est un programme mis sur pied au printemps 2020 qui offrait aux personnes occupant un emploi essentiel et gagnant 550 \$ ou moins par semaine une bonification salariale de 100 \$ par semaine de travail admissible, pour un maximum de 1600 \$ de bonification. Pour plus d'informations : Revenu Québec (2020) *Programme incitatif pour la rétention des travailleurs essentiels (PIRTE)*. En ligne: <https://www.revenu-quebec.ca/fr/salle-de-presse/actualites/details/167331/>

⁹ À titre de comparaison, soulignons que les plateformes de recrutement pour les secteurs de la santé, de l'éducation et agricole, pour ne nommer que ceux-ci, visaient à recruter des travailleur·euse·s rémunéré·s. Pour une analyse plus détaillée des répercussions de l'action publique dans divers secteurs d'emploi, voir Hamel-Roy, L., Fauvel, M., Laurence-Ruel, C., et Noiseux, Y. (2021). *Le « Grand confinement » et l'action publique durant la première vague de la COVID-19 au Québec : Regards croisés sur les rapports de genre, de race et de classe dans quatre secteurs d'emploi*. GIREPS. En ligne: <http://www.gireps.org/publications/le-grand-confinement-et-laction-publique-durant-la-premiere-vague-de-la-covid-19-au-quebec-regards-croises-sur-les-rapports-de-genre-de-race-et-de-classe-dans-quatre-secteurs/>

¹⁰ Meunier, S., Giroux, A., Coulombe, S., Lauzier-Jobin, F., Radziszewski, S., Houle, J., et Dagenais-Desmarais, V. (2020). *Enquête sur la santé psychologique des travailleurs et travailleuses du milieu communautaire au Québec*. En ligne: <https://collections.banq.qc.ca/ark:/52327/bs4151759>

¹¹ Zalzett, L., et Fihn, S. (2020). *Te plains pas, c'est pas l'usine*, édition Niet!, et Jaffe, S. (2021). *Work won't love you back : how devotion to our jobs keeps us exploited, exhausted, and alone*. Bold Type Books.

¹² Fauvel, M., Noiseux, Y., et Coget, L. (2020). *op.cit.*

¹³ Le concept de gratuitisation des services publics, développé par Maud Simonet, fait référence à l'action gouvernementale qui, au travers de programmes et politiques publiques, encourage et incite le déploiement de travail gratuit - notamment au sein des organismes communautaires - en s'appuyant sur des appels "à la vocation" et à la solidarité, tout en délestant une partie des responsabilités étatiques vers ces organismes. Ainsi, l'action gouvernementale tend à assurer non seulement la privatisation du filet social, mais également la gratuitisation des services publics à travers l'instrumentalisation des organismes communautaires. Voir notamment: Simonet, Maud. (2018). *Travail gratuit : La nouvelle exploitation?* Textuel et Krinsky, J., & Simonet, M. (2012). *Déni de travail : L'invisibilisation du travail aujourd'hui* Introduction. *Sociétés contemporaines*, n° 87(3), p. 5-23, en ligne: <https://www.cairn.info/revue-societes-contemporaines-2012-3-page-5.htm> et

¹⁴ Pour mieux comprendre en quoi la précarité des conditions de travail est accrue dans le cas des travailleur·euse·s non-permanent·e·s, voir Fauvel et al. 2020, *op.cit.*



Quelles mesures mettre en place pour attirer et retenir des travailleurs et travailleuses?



Ophélie Couspeyre est agente de développement, chargée de la recherche au sein de la Table nationale des corporations de développement communautaire (TNCDC), depuis près de 3 ans. Elle détient un baccalauréat en administration, gestion économique et sociale, avec une spécialité en socio-économie des territoires, de l'université de la Méditerranée, Aix-Marseille II, ainsi qu'une maîtrise en développement régional, de l'Université du Québec à Rimouski. En plus de ces expériences professionnelles et de recherches dans le domaine social et communautaire, Ophélie cumule plus de 15 ans d'expérience et d'engagement au sein d'organismes d'action communautaire et d'entreprises d'économie sociale à titre de militante ou encore en tant que membres de conseils d'administration.

Devant les difficultés d'attraction et de rétention des travailleur·euse·s dans le secteur communautaire et les enjeux organisationnels évidents que pose cette réalité, des gestionnaires et agent·e·s de développement affilié·e·s à la TNCDC, ont mis sur pied un comité de réflexion, dès l'automne 2019,¹ visant notamment à identifier des pistes de solutions pour améliorer les conditions de travail dans le secteur. De ces discussions ressortent

certaines pistes qui peuvent alimenter les réflexions des gestionnaires et membres de conseil d'administration lorsque vient le temps de penser l'amélioration des conditions de travail dans leur organisme.

Dès l'amorce des discussions, le comité de réflexion était unanime quant à la nécessité de revaloriser les conditions salariales lorsque cela est possible et que des fonds sont disponibles. Déjà, durant la pandémie, des tentatives ponctuelles, mais aussi plus structurantes, ont vu le jour en ce sens : primes COVID, révision des échelles salariales, etc. Outre la révision des échelles salariales et l'augmentation qui s'en suit, les organismes ont aussi identifié des leviers à leur disposition pour bonifier la portion normative de la rémunération : stabilité des emplois (temps plein, permanent); offre d'assurance collective (dont une assurance salaire)² entièrement ou en partie prise en charge par l'employeur; régime de retraite, avec participation de l'employeur (minimalement de 5 %); banques de congés sociaux et familiaux bonifiés; pourcentage de vacances au-delà de 4 % dès la première année; flexibilité d'horaire et conciliation travail-famille-étude-vie personnelle.

Toujours dans le cadre de ces réflexions, il a été souligné que les conditions de travail dans le secteur de l'action communautaire autonome ont tendance à être meilleures lorsque celles-ci sont consignées par écrit et/ou lorsqu'il existe un espace formel de

négociation (Aubry et al., 2005). Ainsi, certains organismes se sont engagés dans une formalisation de ces avantages sociaux à travers des politiques formelles (politique salariale, d'équité, de conciliation travail-famille, de télétravail, etc.) pour que ces avantages ne soient pas seulement conjoncturels et discrétionnaires.

Les discussions ont également mis de l'avant l'importance de l'accueil et de l'accompagnement des nouvelles recrues. À ce sujet plusieurs pistes de solution ont été proposées dont : la mise en place d'un cahier d'accueil pour les nouvelles personnes embauchées; la création d'un outil d'entraînement à la tâche afin d'aller plus loin que la simple énumération des responsabilités de l'employé·e; la structuration d'un accompagnement personnalisé (évaluation participative, processus d'apprentissage/développement dans l'organisation) et des moments de rétroaction formelle en équipe ou directement avec les gestionnaires.

D'autre part, les travailleurs et travailleuses n'ont cessé de le répéter³, ils et elles restent dans le communautaire parce que leur travail fait du sens, qu'ils et elles ont le sentiment d'être utiles et parce qu'ils et elles ont un attachement aux valeurs et pratiques de l'action communautaire autonome. Ainsi, miser sur la flexibilité des horaires (en la balisant toutefois pour en éviter les dérives⁴), favoriser l'approche globale et

l'autonomie des tâches, encourager la participation des travailleurs et travailleuses à la prise de décision, mettre en place des mesures de reconnaissance et offrir de la formation continue sont autant d'éléments qui peuvent contribuer à la rétention de travailleurs et travailleuses expérimenté.e.s. Il serait également souhaitable et garant d'engagement, selon le comité, que les travailleurs et travailleuses aient une place à la table de discussion entourant les questions de conditions de travail, et ce, à

travers des espaces démocratiques renouvelés.

En somme, les réflexions ont identifié des conditions favorables pour une gestion des équipes de travail qui mériterait d'être mise en place de manière plus généralisée dans le secteur communautaire. Ces suggestions ne restent toutefois que quelques pistes de réflexion pouvant aider les gestionnaires à entamer une discussion constructive dans l'optique d'améliorer les conditions de travail de leur équipe. Soulignons toutefois, et cet élément nous semble primordial, que

ces diverses stratégies se doivent d'être pensées en assurant le respect des spécificités du communautaire.

D'autres informations ainsi que des outils pragmatiques et des exemples de politiques, disponibles dans La Boîte à outils en gestion des ressources humaines du CSMO-ESAC⁵, pourraient également soutenir les gestionnaires dans leurs prises de décision. La TNCCDC travaille aussi à la création d'outils d'aide à la décision, en matière d'attractivité et de rétention qui seront prochainement disponibles.

Renvois et références :

¹ Ce comité regroupe une dizaine de directions et de travailleurs et travailleuses de CDC, réparties à travers le Québec (Montérégie, Estrie, Montréal, Abitibi-Témiscamingue, Mauricie, Centre-du-Québec)

² En 2018, seuls 40 % des organismes offraient des régimes d'assurances collectives privées complémentaires et moins du quart des organismes offraient un régime de retraite collectif avec contribution de l'employeur (donnée de 2018, CSMO -ESAC, 2019).

³ Fauvel, M., Noiseux, Y., et Coget, L. (2020). *Précarité au travail et pratiques de gestion dans le mouvement de l'action communautaire autonome*. GIREPS. En ligne: <http://www.gireps.org/publications/precarite-au-travail-et-pratiques-de-gestion-dans-le-mouvement-de-laction-communautaire-autonome-rapport-de-recherche/>

⁴ Voir Fauvel et al. 2020, *op.cit.*

⁵ CSMO-ESAC. 2021. *Boîte à outils en GRH*: <https://www.csmoesac.qc.ca/formations-en-ligne/boite-a-outils-en-grh>



Avenues pour le communautaire face aux grands changements du marché du travail



Natasha Normand est directrice générale pour Stratégie Carrière, un organisme de la région en employabilité. Elle détient une vingtaine d'années d'expérience comme gestionnaire et actrice de changement auprès d'organismes communautaires notamment à Montréal, en Mauricie et dans Lanaudière. Elle s'est investie plus de dix-huit ans en immigration et en gestion de la diversité culturelle. Elle a un baccalauréat en anthropologie à l'Université de Montréal et un certificat en gestion internationale des HEC.

C'est connu, le milieu communautaire sert souvent de tremplin professionnel, particulièrement pour les nouveaux et nouvelles diplômé(e)s. C'est un milieu riche d'expériences multiples où l'autonomie, la créativité, l'engagement, la polyvalence et une bonne capacité d'analyse sont à l'honneur. Grâce aux différents réseaux dont les organismes communautaires sont membres, ils peuvent offrir des réflexions collectives ancrées sur les besoins des usagers et offrir aux intervenant(e)s un cadre professionnel et de la formation continue bien ciblée pour parfaire leurs outils d'intervention. Les intervenant(e)s ont donc la chance

d'approfondir leurs connaissances et d'évoluer rapidement professionnellement. De plus, le milieu communautaire offre souvent une flexibilité quant à la conciliation travail-famille-études. Cependant, le bât blesse quand on évalue les conditions salariales et les avantages sociaux qui sont généralement inférieurs à ceux de la fonction publique et parapublique et à ceux des entreprises privées. Le milieu communautaire ne bénéficie pas des mêmes moyens financiers et de gestion que les grandes entreprises ou les différents paliers de gouvernements. Néanmoins, par sa plus petite taille et sa proximité avec le terrain, il bénéficie d'une latitude et d'une connaissance fine des besoins. Gouvernements et chercheurs constatent les richesses des liens, des expériences, de l'expertise et de la capacité d'adaptation des milieux communautaires.

Le contexte actuel de pénurie de main-d'œuvre était déjà identifié au début de la dernière décennie. Selon les projections des économistes, cette pénurie devrait croître jusqu'au début de la prochaine décennie pour atteindre un sommet vers 2033. On constate un glissement du marché du travail : celui où le chercheur d'emploi peine à trouver un travail qualifié à celui où le chercheur d'emploi a maintenant plusieurs choix et un nouveau pouvoir de négociation. Cela fait référence au principe de l'offre et la demande. Le fait que les offres d'emplois sont plus importantes que le nombre de

travailleurs disponibles a des répercussions notamment sur une pression à la hausse des conditions de travail. Cela crée aussi, ou pourrait créer, des trous de services dans certains secteurs ou pour certaines professions. Les employeurs constatent ce revirement de situation et réfléchissent à leurs conditions de travail pour se démarquer de leurs concurrents. Certains déploient différents moyens, de la créativité et de l'audace pour offrir des conditions de travail avantageuses. Plus la pénurie de main-d'œuvre est grande et plus les pressions pour augmenter les salaires sont fortes.

Quelles sont les marges de manœuvre du communautaire?

Une réflexion est déjà amorcée depuis plus de dix ans dans les différents milieux pour connaître notamment les fourchettes de salaires reliées aux différents postes et les coûts de fonctionnement selon les secteurs d'interventions. Les TROC de certaines régions du Québec, par exemple celles de la Capitale-Nationale et de Lanaudière, ont déjà travaillé sur des cadres de financement, conjointement avec les Agences de la Santé de l'époque, en vue de gérer d'éventuelles hausses de financement du MSSS. Plusieurs organismes s'échinent à chercher du financement complémentaire de différentes manières, notamment par le biais de levées de fonds. Et, dépendamment du secteur d'activités, il y a des causes qui sont plus populaires que

d'autres. Ainsi, le financement sur une base triennale, et non par projet ou par service, favoriserait une meilleure planification des ressources au sein des groupes. Au cours des dernières années, les ministères devaient modifier leur mode de financement annuel en triennal et offrir du financement à la mission. Notez que pour le secteur de l'employabilité, le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MTESS) est toujours dans un mode de financement annuel et n'offre pas de financement à la mission,¹ fragilisant ainsi les organismes de ce secteur.

Quels sont les impacts du manque de main d'œuvre sur le milieu communautaire?

Dans les dernières années, certains secteurs de la fonction publique et parapublique ont vécu une cure d'amaigrissement majeure et, par conséquent, avaient mis sur pause les embauches durant la pandémie. Nous constatons toutefois qu'ils viennent de reprendre des ouvertures de postes. Le communautaire assiste donc à de multiples départs d'employé(e)s pour les ministères XYZ ou vers le parapublic. On remarque aussi une intensification du maraudage des employeurs en manque de main-d'œuvre qualifiée. Ainsi, un employé, actif ou pas dans sa recherche d'emploi, peut désormais se voir offrir différents postes sans même les avoir directement sollicités. De plus, au niveau technologique, le développement des algorithmes facilite l'arrimage d'une offre d'emploi d'un

employeur et le curriculum vitae ou le LinkedIn d'une personne, facilitant ainsi grandement l'identification des bonnes personnes pour des postes qui demandent des connaissances spécifiques.

Pourquoi un(e) employé(e) quitte le milieu communautaire?

Différentes raisons peuvent motiver une personne à quitter son emploi et particulièrement le milieu communautaire. La précarité du financement, le salaire et les conditions de travail sont souvent les raisons majeures responsables du départ d'un employé. Il peut s'ajouter que, dans son projet professionnel, une personne jeune ou plus âgée tente de se projeter dans l'avenir et ne voit pas que le milieu communautaire puisse adéquatement répondre à son projet de vie ou de retraite. Enfin, la qualité des relations de travail au sein de son équipe ou de l'organisme peuvent motiver quelqu'un à chercher ailleurs. L'impression d'avoir fait le tour du jardin ou penser que l'herbe est plus verte chez le voisin (recherche de plus de structure, moins de pression, etc.) sont également des raisons qui peuvent amener les gens à s'ouvrir à de nouvelles expériences.

Quelles sont les options du communautaire dans ce contexte de pénurie de main-d'œuvre?

Il existe quelques solutions afin de faire face aux difficultés liées au manque actuel et grandissant de main-d'œuvre. Une crise nous amène souvent à revoir notre modèle de gestion, ce qui peut amener

des réflexions et de nouvelles actions à mettre en place ou à éliminer. Regrouper des organismes ou des services qui œuvrent notamment sur un grand territoire? Partager un poste et embaucher une personne qui dessert plusieurs organismes dont les services sont complémentaires ou dont les offres de services n'entrent pas en compétition? Fidéliser ses employé(e)s? Tendez l'oreille, le manque d'écoute fait partie des facteurs les plus identifiés par des travailleurs et travailleuses ouvert(e)s à de nouveaux défis. Les solutions proviennent des employé(e)s. Cherchez à comprendre pourquoi ils ou elles travaillent encore dans votre organisme ou encore pour quelles raisons ils ou elles décident de quitter. Comment réduire son taux de roulement? Traiter son équipe comme son plus important client. Comment? Ouvrir le dialogue, pratiquer son écoute, sans se mettre sur la défensive. L'objectif est d'identifier les réels atouts pour fidéliser les travailleur(euse)s. Être à l'affût du moindre voyant rouge, par exemple une impression d'iniquité. Être proactif et agir avant qu'il ne soit trop tard.

Un(e) employé(e) qui se sent bien restera, mais chacun(e) ne sera pas retenu de la même façon. Il est donc important de comprendre le profil de chaque membre de l'équipe afin d'offrir un contexte de travail adapté à ses besoins et à ses critères pour s'épanouir. Offrir des choix variés afin de répondre aux impératifs de chacun(e). Prendre soin de l'humain, pour favoriser le bon développement de l'organisation commence dès le premier

jour d'embauche d'un(e) employé(e). Comprendre le genre de profil de personne qu'on a engagé et offrir un milieu en accord avec ses valeurs et ses besoins. La rémunération, juste et compétitive, n'est pas l'unique élément qui retient les employé(e)s. Il devient donc important de donner de la valeur aux avantages indirects, particulièrement la qualité de la relation qu'un(e) employé(e) a avec son ou sa supérieur(e). Des entreprises avec plus de moyens peuvent ajuster leurs salaires, mais les organismes communautaires peuvent miser sur la flexibilité : télétravail, horaire flexible, heures comprimées, plan de formation, semaines de 4 jours, congés personnels, etc. Une politique de la flexibilité, autant du lieu de travail que de l'horaire, ne sera pas nécessairement utilisée, mais les employé(e)s sauront que cette possibilité existe.

Comment améliorer l'expérience de travail? Rencontrer régulièrement les employé(e)s pour discuter de leurs aspirations, de leur plan de formation personnalisé pour être à l'avant-garde dans chacun de nos champs d'expertise ou encore proposer un carnet de projets qui leur permettent d'être sur leur X et qui a un effet « wow ». À l'arrivée d'un(e) nouvel(le) employé(e), mettre en place du mentorat, notamment intergénérationnel. En cas d'irritants au sein de l'organisme, il est possible de miser sur une approche de groupe de codéveloppement professionnel pour trouver des solutions adaptées. Par exemple, réunir 6 à 8 employé(e)s pour faire émerger des actions

qui peuvent servir concrètement à l'individu, l'équipe et l'organisation.

Comment se démarquer? Il faut connaître les bons coups de l'organisme et savoir les communiquer. Pourquoi les gens cherchent-ils un autre emploi? Leur a-t-on promis quelque chose? Ont-ils des attentes non comblées? Vérifier s'ils vivent un décalage entre la perception de l'organisme et ce qui s'y vit réellement et quotidiennement.

La pandémie a changé la quête de sens de plusieurs travailleur(euse)s. Les organisations ne sont pas toutes parvenues à cette conclusion. Pourquoi un(e) employé(e) donnerait à son employeur sa créativité et ses idées? Les urgences au travail font souvent en sorte que l'on se concentre davantage sur la gestion opérationnelle. Se donner du temps de réflexion annuellement et se doter d'une mission clairement cernée peuvent faire en sorte que les gens s'identifient à leur organisation. Par conséquent, il y a plus de chances qu'ils n'aient pas envie de la quitter. Lorsqu'ils contribuent à une mission commune et claire, les membres de l'équipe donneront le meilleur d'eux-mêmes pour réaliser quelque chose de plus grand qu'eux. Cela semble plus important que la notoriété d'une organisation, car les employé(e)s travaillent pour leur équipe d'abord et avant tout. D'où l'importance de reconnaître les bons profils de compétences et de comportements requis pour un poste. Cerner les employé(e)s performant(e)s, détecter ceux et celles qui sont bien intégré(e)s et noter ce qui a fonctionné pour

reproduire des formules gagnantes selon les profils concernés.

Le communautaire a l'avantage de créer un esprit de communauté. Depuis le début de la pandémie et du travail à distance, il est plus difficile à nourrir. Pour créer cette cohésion entre l'ensemble des employé(e)s, il faut s'attarder à alimenter la flamme entre les membres d'une même équipe. S'assurer que la communication est fluide, implanter de bonnes pratiques de rétroaction ou de reconnaissance. Veiller à ne pas laisser s'infecter une situation qui pourrait devenir une véritable plaie pour l'équipe. Si l'employé(e) a l'impression que ses coéquipier(ère)s ainsi que son ou sa gestionnaire immédiat(e) ont son bien-être à cœur, il sera moins probable qu'il ou elle les quitte pour accepter une offre salariale plus alléchante ailleurs. La reconnaissance de sa contribution par ses pairs, les moments de discussions informelles et les rapports avec les collègues sont tous des facteurs qui influenceront le bien-être au travail et ultimement la fidélisation.

Quels sont vos leviers de fidélisation?

En somme, ce n'est pas l'argent, ni les conditions de travail qui vont faire en sorte qu'une personne choisisse de rester dans une organisation, c'est tout ce qui est relationnel et humain. Cependant, ces facteurs ne sont pas à négliger : une rémunération juste, un environnement de travail agréable, des défis stimulants, un plan d'évolution clair et un climat de travail sain. Miser sur le développement de

sa culture est un enjeu essentiel pour garder ses employés heureux et motivés d'aller travailler chaque matin.

L'apport de l'immigration pour contrer le manque de main-d'œuvre

Nous voulons souligner que le gouvernement québécois investit notamment sur l'accueil, la formation et l'embauche de personnes immigrantes ayant un statut de résident permanent, qui sont canadiens et ceux qui ont le statut de travailleur étranger temporaire. Les personnes immigrantes peuvent représenter des atouts incontournables pour répondre aux besoins de main-d'œuvre actuels et futurs des entreprises et des organismes communautaires. Certaines mesures exceptionnelles ont été créées par les gouvernements provincial et fédéral pour soutenir les personnes immigrantes, et, en premier lieu, les plus vulnérables. Certains organismes d'aide en emploi, tel que Stratégie Carrière, sont spécialisés auprès de cette clientèle afin de les préparer à la réalité du marché du travail québécois. Des organismes et des programmes existent afin de permettre aux employeurs d'adopter un nouveau regard envers ce type de main-d'œuvre ainsi que de s'ouvrir vers de nouvelles pratiques pour le recrutement, l'embauche et surtout le maintien en emploi.

Selon la Stratégie nationale sur la main-d'œuvre 2018-2023 du ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MTESS), 22 % des 1,4 million d'emplois à combler en 2026 le seront par de nouveaux immigrants. Et c'est ainsi que



les gouvernements du Québec et du Canada ont annoncé une hausse historique des seuils d'immigration pour les années à venir, et dès 2021. Québec, de son côté, souhaite limiter le déficit de 30 % à 40 % de nouveaux arrivants enregistrés en 2020 en revalorisant leur nombre d'environ 14 000 personnes sur deux ans, pour un total pouvant atteindre 54 500 immigrants permanents en 2021.²

Une chose importante à considérer et à réfléchir avant de faire l'embauche d'une personne immigrante est de s'informer sur les enjeux de gestion de la diversité culturelle afin de mieux comprendre certaines situations. Par exemple, toutes les cultures n'ont pas la même notion du temps. La ponctualité est une valeur importante au Québec, mais parfois elle n'est pas perçue de la même façon selon l'origine culturelle de la personne. Il faut surtout prendre le temps de comprendre les différences et informer la personne nouvellement employée des règles et normes en vigueur au sein de l'entreprise. Soyez également avisé qu'un(e)

travailleur(euse) étranger(ère) déjà présent(e) au Québec, même depuis quelques années, ne signifie pas automatiquement qu'il ou elle travaille de la même façon qu'un(e) travailleur ou travailleuse d'origine québécoise.

Une piste à ne pas négliger pour pouvoir être mieux outillé avec le recrutement des personnes immigrantes est de se tourner vers les organismes spécialisés dans l'accueil, l'intégration ou l'employabilité des personnes immigrantes. Ces organismes connaissent bien le milieu. Il existe des centaines d'organismes et programmes qui accompagnent les nouveaux arrivants dans leur intégration au marché de l'emploi au Québec. Il ne faut pas oublier que la plupart des personnes immigrantes installées au Québec ont été sélectionnées selon différents critères. La majorité du temps, elles détiennent un diplôme universitaire qui est recherché par les entreprises québécoises et ont l'expérience et les compétences nécessaires pour pouvoir être performantes sur le marché du travail québécois.

La pandémie et le télétravail

Plusieurs organisations ont eu comme premier effet concret de la pandémie d'évaluer les impacts du travail à distance. Des organisations qui étaient réfractaires aux pratiques de télétravail n'ont eu d'autres choix que de demander à leurs personnes salariées de rester chez elles. De leur côté, les organisations qui étaient familières avec de telles pratiques ont été frappées par l'ampleur et la précipitation d'une distanciation professionnelle soudaine et imposée à grande échelle.

Le télétravail fait maintenant partie des critères importants pour plusieurs chercheurs d'emplois et travailleurs qui leur permet de concilier la notion du travail, vie personnelle et familiale tant convoité par certaines générations ou profils de personnes. Avec la pénurie de main-d'œuvre et l'accès de plus en plus facile aux offres d'emploi, il n'est pas rare de voir un travailleur s'ouvrir à d'autres

possibilités d'emplois. Certains vont même faire un changement de carrière afin d'avoir accès à cette nouvelle condition de travail que leur permet le télétravail. Le conseil du patronat et les syndicats nationaux estiment que 20 % des organisations avaient implanté le télétravail avant la pandémie. Après la pandémie, ils estiment que 40 % pourraient continuer à l'utiliser. Bien sûr tous les postes ou les secteurs ne sont pas propices au télétravail. On doit cependant évaluer les impacts sur les services et les usagers. Dans un contexte d'intervention, il n'est pas toujours souhaitable de faire face à un écran. Cependant, dans un contexte où la personne n'a pas ou a peu de moyens pour se déplacer, cela devient un avantage pour briser l'isolement et recevoir régulièrement du soutien.

En conclusion

Le milieu communautaire a ses forces et ses faiblesses face à la rétention de son personnel. Il a évolué à travers les décennies où le bénévolat a fait place à des salarié(e)s ayant une formation de plus en plus spécialisée. Les organismes communautaires ont le mandat de répondre à différentes clientèles et à différents enjeux vécus par les personnes les plus vulnérables en termes de travail, de santé physique et mentale, d'exclusion, de violence, du manque de réseau, d'écoute, etc. Les besoins sont là et les organismes communautaires font des pieds et des mains pour y répondre selon leurs moyens. La pénurie de main-d'œuvre va possiblement forcer les organismes à repenser leurs services, leurs partenariats, leur mode de financement et leur structure de gestion. Ils pourront continuer à miser sur la synergie et la force des groupes et de leurs regroupements pour repenser ensemble les solutions à venir.

Renvois et références :

¹ À l'exception des Carrefours jeunesse-emploi qui sont financés à la mission depuis le mois de juin 2021.

² D'après le texte *Conseils pour avoir des employés engagés n'ayant aucune envie de quitter le navire. Neuf règles d'or pour fidéliser nos employés*, Les Affaires, octobre 2021. [En ligne]. <https://integrationemploi.com/provenance-de-la-main-doeuvre-periode-2017-2026-et-apport-de-limmigration-chiffres-a-lappui-conseil-du-patronat-du-quebec/>

Pain dérobé réveille l'appétit



Vanessa B. Martina est Directrice générale et intervenante communautaire à la Maison des Jeunes Action Jeunesse depuis 2013. *Couvrant au sein du communautaire depuis les dix dernières années, Vanessa a complété une formation comme TES (Technique en Éducation Spécialisée) ainsi qu'en intervention en santé mentale. Elle cumule également plusieurs implications : formatrice régionale pour Formados, administratrice sur le conseil d'administration de la Corporation de Développement Communautaire de Trois-Rivières, déléguée pour la Mauricie au Regroupement des Maisons des Jeunes du Québec sur le conseil d'administration et l'exécutif de 2018 à 2021, intervenante bénévole à la démystification pour le GRIS Mauricie Centre-du-Québec et plus encore.*

C'est bien connu : Ce qui est plus attrayant est plus attractif.

La nouveauté est un élément qui contribue à rendre quelque chose plus attrayant. Le communautaire demande un financement et une reconnaissance suffisante à l'accomplissement de sa mission, entre autres pour favoriser la rétention de son personnel. Depuis 2012, les organismes communautaires sont solidaires de la campagne « Je tiens à ma communauté, je soutiens le communautaire » qui deviendra en 2016,

la campagne « Engagez-vous pour le communautaire ». Ce n'est pas d'hier, on ne nous entend pas, même si nous élevons la voix.

Nous sommes au pain sec depuis des décennies à se contenter de simples miettes ici et là. Ces miettes sont si précieuses que lorsqu'elles aboutissent sur une table de discussion, nous sommes prêts à enlever le pain de la bouche de quelqu'un d'autre, question de survivre jusqu'à la prochaine enveloppe budgétaire par projet qui sera distribuée. Nous dépendons de ces rations de pain. L'ironique miette de pain finira par lever un voile sombre si finalement, par manque de main-d'œuvre, nous ne pouvons aller de l'avant avec notre projet tant attendu. Il n'est pas rare que l'investigateur initial du projet ne soit même plus employé chez nous lorsque celui-ci est accepté...

Survivre.

Les organismes tentent de survivre à l'impact direct d'un sous-financement chronique, en d'autres termes, à un roulement de personnel accablant, suivi d'une pénurie de main-d'œuvre d'une tribulation misérable. Afin de bien illustrer ces différents enjeux, voici un parallèle historique présenté à travers la lunette métaphorique de l'usage du pain au XIXe siècle.

À l'époque victorienne, les villes connaissaient un afflux important de la

population, venue de la campagne pour chercher du travail auprès des grandes industries. Cela voulait donc dire : construire plus de bâtiments pour loger ces nouveaux venus, assurer des accès adéquats à l'eau potable, repenser la circulation, voir à la gestion des déchets, mais surtout, surtout, nourrir tout ce beau monde.

Comme le travailleur ordinaire est locataire, il n'a ni le temps, ni l'espace pour faire son pain lui-même. Alors il l'achète tout prêt. A priori, ça semble assez simple et logique. Néanmoins, l'effet de consommation de masse amène une rareté des denrées alimentaires de base. Comme tout est maintenant fait en grand, à l'échelle industrielle, nous perdons cette proximité avec le fermier, le meunier et le petit commerçant du coin. Ce développement du capitalisme où la recherche de profit reste centrale dans la prise de certaines décisions, occasionnera négligence et escroquerie. Comment? En remplaçant la farine blanche par du plâtre de Paris, du sel d'alun, de l'argile blanche ou de la sciure de bois.

Le pain était le principal aliment de base de l'époque. Les moins riches n'avaient que ça à portée de leur bourse décharnée. À défaut de s'offrir mieux pour combler leur estomac, ce pain était source principale de leur diète.

L'industrie du pain, devenue grosse machine complexe et seule alternative de

cette population ouvrière, s'en permettait beaucoup. Pourtant, ces gens étaient essentiels à faire vivre également cette grosse machine que devenait la société moderne.

La grosse machine?

Le financement à la mission insuffisant des organismes communautaires. En ce qui concerne notre organisme, on parle du Programme de Soutien aux Organismes Communautaire (PSOC). On compte sur eux. On a besoin d'eux. Ils ont un énorme pouvoir sur notre pérennité; sur notre capacité à travailler, à embaucher.

Les vaillants travailleurs aux ressources insuffisantes?

Les travailleurs et travailleuses des organismes communautaires. Notre travail, à l'instar de celui des ouvriers de l'époque victorienne, est essentiel au fonctionnement de notre société. Nous complétons le réseau public, nous offrons des services sur mesure, collés aux besoins de notre communauté. On compte sur nous.

Survivre à grand coup de miettes de pain coupées à la sciure de bois...

Depuis 2013, je travaille à temps complet à la maison des jeunes Action Jeunesse.

Depuis 2013, c'est un total de 23 employés qualifiés qui ont été engagés, puis formés selon les principes et valeurs du projet en maison de jeunes et qui ont finalement quitté la ressource. De ces 23 employés, quatre ont occupé le poste de coordination/direction avant que moi-même, j'accepte le poste de coordination, puis de direction générale en 2015.

« VINGT-TROIS. »

Un tel chiffre reste dans la moyenne présentée par mes autres collègues en maison de jeunes. Ces mots résonnent de la même manière qu'un poème à la tonalité élégiaque. Tel pain, telle soupe. Comment un aussi grand roulement de personnel s'explique-t-il? C'est simple. Personne n'aime travailler pour une bouchée de pain. Encore moins une bouchée de pain coupée à la sciure. À l'heure actuelle, le salaire minimum au Québec est de 13,50 \$/h. En dépit de cette information, une maison des jeunes en Mauricie affichait un poste à 14,40 \$/h. en septembre dernier, soit à peine 0,90 \$ de plus que le salaire minimum, faute de financement adéquat.

Une perte d'expertise vers le réseau public.

Afin de mener à bien et de manière optimale notre mission d'organisme, il est impératif de suivre et de reconnaître le salaire médian des employés qualifiés que nous engageons.

En maison de jeunes, nous travaillons principalement avec les expertises reconnues du domaine de la Santé et des Services sociaux; par exemple des psychoéducateurs/trices, des techniciens/nes en éducation spécialisée, des techniciens/nes en travail social, des travailleurs/euses du communautaire, etc.

En termes d'échelles salariales moyennes de chacune de ces professions, nous avons déterminé le salaire horaire moyen à l'échelon 5 de ces expertises à 27,17 \$. Les chiffres parlent d'eux mêmes. On parle concrètement d'une différence de 12,77 \$ de l'heure entre le salaire médian d'un intervenant formé versus ce que certaines maisons de jeunes sont en mesure d'offrir.

Et encore, nous pourrions comparer l'impact de ce sous-financement à « l'effet papillon », exprimé par le météorologue Edward Lorenz lors d'une conférence scientifique en 1972. Nonobstant une perte d'expertise au détriment d'un salaire de mouscailles, les effets du roulement de personnel se traduisent généralement par : l'augmentation de la charge de travail, l'abandon de certains services et/ou activités, le remaniement budgétaire et la fermeture temporaire de nos services par manque de main-d'œuvre et/ou dû aux épuisements professionnels.

Ce genre de situations trop communes ont des répercussions tragiques auprès de nos adolescents, nos adultes de demain. Nos milieux de vie offrent une écoute, du soutien et de

Mission maisons de jeunes :

« Les maisons de jeunes sont des associations de jeunes et d'adultes qui se sont données la mission, sur une base volontaire, dans leur communauté, de tenir un lieu de rencontre animé où les jeunes de 12 à 17 ans, au contact d'adultes significatifs, pourront devenir des citoyens critiques, actifs et responsables. »

l'accompagnement. Le loisir se déguise en prétexte à l'intervention et permet ainsi aux jeunes d'être mieux outillés pour faire face à leur quotidien. Un adolescent avec qui nous forçons un lien significatif et qui en vient à se confier sur des enjeux précis de sa vie (premières peines d'amour, premières relations sexuelles, conflits familiaux, décrochage scolaire, etc.), s'attend à être accueilli et non à se buter à une porte close. Nous sommes un prolongement du coin de la rue complétant les services publics, un investissement social important.

« Oui mais, travailler dans le communautaire, c'est une vocation! »

Au sens étymologique, la vocation est un appel (latin vocare, appeler). Il a longtemps désigné l'appel à s'engager dans une vie religieuse (prêtrise, vie monacale, etc.). Le concept s'enracine dans la Bible et est corrélatif au thème de l'écoute. Aujourd'hui, ce mot est utilisé dans un sens plus large pour désigner l'appel que peuvent ressentir des personnes à une mission particulière : humanitaire, professionnelle, spirituelle, scientifique, etc.¹

J'ai à cœur mon travail, nul doute à y avoir là-dessus. Je gagne mon pain, mais je ne prétends pas le gagner par « vocation ». Chacun détient sa propre vérité sur les solutions envisageables afin de cesser de manger son pain noir coupé au plâtre de Paris. Nous souhaitons tous préserver notre autonomie et n'avons pas à pallier le désengagement de l'État ni porter l'odieux du sentiment de servir de sous-traitant à moindre coût. Nous faire l'élogieuse remarque à l'effet que notre travail est une vocation n'est pas le type de reconnaissance que nous souhaitons. Notre travail n'est pas une vocation, mais il nous tient à cœur et

nous voulons une réelle reconnaissance de ce que nous faisons.

À l'égard du manque de main-d'œuvre au sein du communautaire, du roulement de personnel et de ses contrecoups, nous nous devons de rester solidaires les uns vis-à-vis des autres. Nous devrions être des acteurs de proximité dans nos communautés tout en restant en cohérence dans nos actions et ainsi travailler sur une vision qui se veut rassembleuse.

Valorisons notre travail. Chacun d'entre nous avons une expertise précise qui se doit d'être reconnue. Mettons de l'avant la richesse du communautaire.

Comme organisme, je souhaite simplement vivre à la place de survivre. Nous ne pouvons réinventer l'époque victorienne, mais nous pouvons assurément mettre en place des outils et des moyens concrets à l'image de nos réalités afin de favoriser la rétention dans nos organismes.

Nous méritons tous de manger notre pain complet puisque, c'est bien connu, pain dérobé réveille l'appétit.

Renvois et références :

¹ <http://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Vocation&action=history> , Wikipédia, 17 septembre 2021 05:41 UTC, <http://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Vocation&oldid=186393353>

En savoir plus



La pénurie de main-d'œuvre vue par une sociologue

Voici une intéressante série radio de « Ohdio » Radio-Canada sur l'enjeu de la pénurie de main-d'œuvre. En effet, le dossier complet suscite la réflexion d'un démographe, d'une sociologue et d'un économiste au sujet de la pénurie de personnel. Dans celui que nous vous présentons plus précisément, la professeure à l'Université d'Ottawa en sociologie Stéphanie Gaudet affirme que les emplois actuels ne sont pas suffisamment attractifs pour des jeunes de plus en plus scolarisés et dont les attentes envers le marché de l'emploi doivent correspondre à leurs aspirations. « Ce qu'on remarque, c'est que le milieu du travail n'est pas adapté à ces attentes-là, dans le sens où les jeunes cherchent du sens, ils veulent se sentir utiles, ils veulent contribuer et les emplois offerts n'offrent pas toujours cette possibilité » affirme la professeure. [En savoir plus...](#)



Pénurie de personnel : l'action communautaire est menacée

Dans cet article de la section « Débat » du journal La Presse, Christina Charron-St-Pierre et Charles Rices, respectivement directrice générale et président du Réseau communautaire en santé mentale, appuyés de 19 autres signataires, lancent un cri du cœur concernant la situation intenable de la perte d'effectifs et de l'incapacité à recruter du personnel dans le milieu communautaire. La lettre insiste notamment sur l'engagement du gouvernement à stimuler l'emploi dans les prochaines années au sein des secteurs qu'il qualifie de prioritaires (secteur public et de la santé), sans reconnaître le communautaire comme étant une priorité malgré son rôle essentiel auprès de nombreux groupes de la population. Devant un indice des prix à la consommation qui a bondi de 5,1 % au Québec alors que des intervenant.e.s qualifié.e.s reçoivent encore des salaires de 14 \$/heure, « [u]ne bonification du financement des organismes est urgente » selon les auteur.e.s. [En savoir plus...](#)

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

En octobre 2020, le Groupe de recherche interuniversitaire et interdisciplinaire sur l'emploi, la pauvreté et la protection sociale (GIREPS) et quatre organismes partenaires : le Réseau québécois de l'action communautaire autonome (RQ-ACA); la Fédération des associations de familles monoparentales et recomposées du Québec (FAFMRQ), le Comité sectoriel de main-d'œuvre Économie sociale Action communautaire (CSMO-ESAC) et Au Bas de l'échelle publiaient les résultats d'une recherche sur les conditions de travail et les pratiques de gestion au sein du mouvement de l'action communautaire autonome. « Cette recherche aborde notamment les enjeux suivants : la précarité des conditions de travail, la multiplication des statuts d'emploi, la flexibilité et l'autonomie au travail ainsi que le rapport à la vocation et l'attachement aux valeurs et aux pratiques du mouvement de l'action communautaire autonome. » [En savoir plus...](#)



Le CSMO-ÉSAC, un carrefour d'expertises et de références en développement de la main-d'œuvre.

En termes de pistes d'orientation et de solutions pour pallier le défi du roulement de personnel au sein de l'action communautaire, vous pouvez consulter le site Internet du CSMO-ÉSAC qui offre plusieurs outils gratuits concernant les ressources humaines. La documentation disponible s'intéresse notamment à la diversification de la main-d'œuvre, aux leviers de l'engagement des employés au sein des organisations, à la rédaction de descriptions de tâches attrayantes, et plus encore. Voici quelques documents susceptibles de vous être utiles :

- « Outil RH : Où trouver des candidat-e-s? »
- « Outil RH : Fidéliser la main-d'œuvre : pourquoi et comment? »
- « Outil RH : La reconnaissance »
- « Fiche pratique : les 9 étapes incontournables pour rédiger une offre d'emploi attrayante »

[En savoir plus...](#)

Choisir les organismes communautaires pour une carrière humaine

Réalisée par la Corporation de développement communautaire de Beauharnois-Salaberry, cette vidéocapsule présente les différentes raisons pour lesquelles de nombreuses personnes choisissent l'action communautaire comme milieu de travail. L'esprit de collaboration, les défis, la créativité, la diversité des actions et tâches, le sentiment de dépassement, la conciliation travail-famille, et plus encore sont autant d'incitatifs qui mobilisent les travailleuses et travailleurs à choisir ce milieu.

[Pour en savoir plus...](#)