

Groupe national pour l'amélioration des conditions de travail dans le secteur de l'économie sociale et de l'action communautaire

Stratégies d'amélioration des conditions de travail dans le secteur d'emploi de l'économie sociale et de l'action communautaire.

RÉFLÉCHIR COLLECTIVEMENT, AGIR SOLIDAIREMENT !

La journée de réflexion sur l'amélioration des conditions de travail dans le secteur d'emploi de l'économie sociale et de l'action communautaire a été organisée dans l'objectif **d'informer et de sensibiliser** divers acteurs et actrices sur les défis liés à l'amélioration des conditions de travail. D'ailleurs, afin d'alimenter les réflexions et les discussions des participants et participantes, trois cas concrets d'organisations ayant développé des stratégies afin d'améliorer les conditions de travail ont été présentés. Ainsi, à la suite de ces démonstrations, les personnes présentes à l'évènement ont eu l'occasion **d'échanger leurs idées** concernant les **stratégies employées** dans les organisations et qui ont pour objectif l'amélioration des conditions de travail. Également, les participants ont abordé **les obstacles** rencontrés lors de la mise en œuvre de telles stratégies. Finalement, **des pistes de solutions** ont été explorées, incluant des **pistes d'action collectives**. Conséquemment, la synthèse présentée ici fait donc référence aux huit comptes-rendus reçus lors de l'évènement, ainsi qu'aux différents échanges ayant eu lieu en plénière.



La journée de réflexion en un clin d'œil

- Près de 100 personnes ont assisté à l'événement;
- Pour les participants, la question des conditions de travail inclut autant les avantages pécuniaires que les avantages non pécuniaires;
- Le financement des organisations et leur culture de gestion sont deux obstacles importants à l'amélioration des conditions de travail dans le secteur d'emploi de l'économie sociale et de l'action communautaire;
- La reconnaissance de la valeur du travail accompli, une meilleure visibilité des organisations, ainsi que des stratégies de négociations collectives visant à augmenter leur financement font parties des solutions envisagées afin d'améliorer les conditions de travail du secteur d'emploi de l'économie sociale et de l'action communautaire.

Stratégies utilisées par les organisations



aire démontre l'intérêt que vouent les organisations à ce sujet. De ce fait, il n'est pas surprenant de constater que **plusieurs stratégies aient déjà été explorées et appliquées** par les divers intervenants présents. D'ailleurs, ces mesures peuvent se diviser en trois catégories : les **avantages non pécuniaires**, les **avantages pécuniaires** et le **financement**.

À l'instar de ce qu'illustre l'étude *Les Repères en économie sociale et en action communautaire – Panorama du secteur et de sa main-d'œuvre* (CSMO-ESAC, 2009), le succès de la journée de réflexion sur l'amélioration des conditions de travail dans le secteur d'emploi de l'économie

sociale et de l'action communaut

MATIÈRE À RÉFLEXION...

Lors de la journée de réflexion, une présentation portait sur la syndicalisation des employés en tant qu'initiative pouvant conduire à l'amélioration des conditions de travail.

À ce sujet, des **points de vue divergents** ont été entendus. Pour certaines organisations, il faut **convaincre les jeunes** d'adhérer à ce type de projet. Pour d'autres, la syndicalisation n'est peut-être **pas une solution** qui convient au milieu de l'économie sociale et de l'action communautaire. Pour d'autres organisations, c'est une **piste à explorer** et il ne faut pas l'exclure.

En tous les cas, la majorité des participants étaient des gestionnaires. La perception des employés quant à la syndicalisation pourrait faire l'objet d'une journée de réflexion à part entière.

Les avantages non pécuniaires

Ce qui ressort prioritairement de cette journée de réflexion est sans doute le fait qu'une grande majorité des stratégies appliquées par les organisations concerne [les avantages non financiers plutôt que les stratégies associées à la rémunération](#). Par exemple, l'ajout de congés sociaux, de vacances, de temps de formation ou de reprise du temps supplémentaire a été grandement cité par les participants. Également, des stratégies associées à l'aménagement du temps de travail dans l'objectif de favoriser la conciliation travail-famille ont été mentionnées. En lien avec cette pratique, certaines organisations offrent maintenant des horaires comprimés pendant l'été ou encore la possibilité d'effectuer du télétravail. Par ailleurs, à ce sujet, certaines organisations ont mentionné [les limites de ce type d'avantage](#), notamment en ce qui a trait à la compensation en terme de temps, particulièrement lorsqu'il s'agit de l'organisation du travail ou de la gestion des absences.

Les avantages pécuniaires

Les organisations travaillent également de façon à améliorer les avantages pécuniaires offerts à leurs employés. Ainsi, au niveau des pratiques internes de gestion des ressources humaines, certaines organisations ont rappelé [l'importance de mettre en application des politiques de gestion des ressources humaines](#), notamment en ce qui a trait à [l'adoption d'échelles salariales](#) et à [leur mise à jour](#). Par conséquent, certaines organisations tentent d'indexer les salaires annuellement ou d'instaurer des modalités de progression salariale selon le nombre d'heure effectuées. D'autres pratiques, telles que la hausse du salaire à l'entrée, l'ajout d'échelons salariaux ou encore la réalisation d'enquêtes salariales figurent parmi les stratégies utilisées par les organisations afin d'améliorer les conditions de travail. Également, au cœur des améliorations salariales se trouve l'adhésion à différents régimes d'avantages sociaux, tels que les régimes d'assurances collectives, qui ont été signalés à plusieurs reprises. Plus difficiles à implanter, l'adhésion à un fonds de pensions ou encore à un REER collectif compte parmi les mesures adoptées par certaines organisations.

Les stratégies liées au financement

La question du financement est au cœur des discussions portant sur les stratégies utilisées pour l'amélioration des conditions de travail. Effectivement, [la diversification des bailleurs de fonds](#) apparaît comme une initiative ayant été déployée par certaines organisations et qui soutient les efforts d'amélioration des conditions de travail. Par ailleurs, il semble que très peu d'organisations, hormis le *Regroupement des maisons pour femmes victimes de violence conjugale*, aient été jusqu'à faire front commun pour négocier l'amélioration des conditions de travail de leurs employés auprès de leur bailleur

de fonds. De plus, parmi les cas d'exception, on retient la stratégie de couper une partie des services offerts par l'organisation et de publiciser cette décision. À cet égard, les points de vue sont mitigés, car la diversité des secteurs d'activités dans lesquels œuvrent les organisations et la diversité des bailleurs de fonds ne permettent pas de présager de la réussite d'une telle stratégie afin d'augmenter le financement. Pour terminer, certaines organisations issues de l'économie sociale ont rappelé qu'elles sont tributaires des services qu'elles offrent et que, dans une certaine mesure, cela représente un frein à l'amélioration des conditions de travail, surtout en contexte économique difficile.

Obstacles à l'amélioration des conditions de travail

Pour les personnes présentes à la journée de réflexion sur l'amélioration des conditions de travail, de nombreux défis sont associés à l'amélioration des conditions de travail. Plusieurs échanges se donc articulés sur le thème des obstacles liés à l'amélioration des conditions de travail dans leurs organisations. D'ailleurs ces obstacles s'articulent autour de deux grands axes, c'est-à-dire le financement des organisations et ainsi que la gouvernance et la culture de gestion présentes dans les organisations.

Le financement des organisations



De manière indiscutable, le financement apparaît comme un enjeu majeur. D'une part, les participants ont pointé du doigt l'absence ou la faible indexation des subventions octroyées par les bailleurs de fonds. D'autre part, les organisations ont fait part des transformations associées au financement qui, en quelque sorte, contribuent à leur précarité. Effectivement, le financement par projet tend à remplacer le financement de base à la mission. Également, ce mode de financement fonctionne par appel d'offre, ce qui contribue à augmenter la compétition entre les organisations. En outre, le financement par projet rend les conditions de travail des employés plus précaires et contribue à augmenter le taux de roulement à l'intérieur des organisations. Finalement, ce mode de subvention ainsi que les efforts qui doivent être mis dans la recherche de fonds supplémentaires augmentent la charge de travail et demandent énormément de temps et d'énergie pour les personnes qui en sont chargées. De ce fait, cela empiète sur le développement des activités associées à la mission. Toujours en lien avec le financement, les personnes présentes ont insisté sur les politiques de « financement à géométrie

variable » qui émanent des différents Ministères bailleurs de fonds et sur l'absence de transparence par rapport au mode d'attribution de ces fonds. À titre d'exemple, on peut penser aux organisations qui ont une mission moins porteuse en lien avec la conjoncture actuelle et qui, par conséquent, voient une partie de leur financement retranché. Finalement, le dernier élément à considérer est l'omniprésence des bailleurs de fonds privés, comme la Fondation Chagnon. Au dire des participants, ces fondations ont des exigences difficiles à rencontrer et entraînent de l'ingérence et de la désolidarisation au sein des collectivités.

La gouvernance et la culture de gestion

« Travailler en économie sociale et en action communautaire ne signifie pas faire du bénévolat obligatoire pour son organisation »

L'autre grand défi associé à l'amélioration des conditions de travail dans le secteur d'emploi de l'économie sociale et de l'action communautaire concerne la transformation des mentalités à l'égard des pratiques de gestion des ressources humaines. D'une part, la conjoncture actuelle liée aux départs à la retraite et à la rareté de la main-d'œuvre qualifiée favorise la mise en œuvre de pratiques de GRH ayant pour objectifs la fidélisation des employés. Ainsi, plusieurs organisations réfléchissent aux moyens de favoriser la progression de carrière, notamment par le biais de la formation ou de la progression dans les tâches. D'autre part, lorsqu'il est question de la transformation des mentalités, les organisations font

également référence à l'idée persistante selon laquelle les valeurs d'engagement et de don de soi qui animent le secteur d'emploi sont en contradiction avec les valeurs du travail. Par conséquent, au cœur de cette dimension se trouve le travail d'éducation et de sensibilisation de plusieurs acteurs, que ce soit les membres des conseils d'administration, les gestionnaires, les travailleurs et travailleuses et même les usagers des organisations. À titre d'exemple, les efforts consacrés à convaincre les membres du CA de bonifier les conditions de travail et à les informer sur l'apport des employés à la réalisation de la mission des

organisations illustrent bien les défis qui existent au sein des organisations à l'égard de l'amélioration des conditions de travail. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle plusieurs participants ont signifié l'importance de la formation des membres des conseils d'administration sur le plan de la gestion des



ressources humaines. En conséquence, il ressort clairement que les participants à cette journée de réflexion souhaitent assurer la cohérence entre la mission de leur organisation et les conditions de travail offertes aux employés.

Pistes de solutions

Finalement, une bonne partie des échanges tenus lors de l'évènement portaient sur les pistes de solution associées à l'amélioration des conditions de travail. D'ailleurs, ce n'est pas les idées qui ont manqué afin d'y parvenir ! Ceci dit, de façon générale, on peut regrouper les stratégies évoquées en trois grandes catégories : les représentations politiques collectives, la visibilité et la reconnaissance de la valeur des services et activités réalisés dans les organisations et l'amélioration des pratiques de gouvernance et de la culture de gestion.

Représentation politiques

À l'instar du *Regroupement des maisons d'hébergement pour les femmes victimes de violence conjugale*, les personnes présentes à l'évènement ont jugé que les stratégies de **négociations collectives** visant à convaincre les bailleurs de fonds d'améliorer le financement sont concepts à approfondir. D'ailleurs, à plusieurs reprises, il a été question du **rôle majeur que doivent jouer les regroupements nationaux** sur les enjeux liés à l'amélioration des conditions de travail. Par exemple, leur appui a été sollicité pour l'élaboration d'un cadre normatif lié aux

ressources humaines et par l'offre de formation aux employés. De plus, **la création d'alliances**, notamment avec les **associations syndicales**, fait partie des pistes d'action à envisager dans l'objectif de créer un rapport de force suffisant afin de pousser les différents bailleurs de fonds à bonifier leur financement.

Solutions en vrac...

- Négocier collectivement les subventions octroyées par les bailleurs de fonds ;
- Faire la promotion des nombreux apports du secteur de l'économie sociale et de l'action communautaire à la société et ce, auprès des bailleurs de fonds et de la population en générale ;
- Demander une subvention de base fixe pour les OBNL ;
- Mutualiser les ressources, notamment par la pratique d'achats groupés afin de réaliser des économies d'échelle ;
- Mieux former les CA à l'égard de la GRH ;
- Impliquer les travailleurs et les travailleuses dans les efforts d'amélioration des conditions de travail.

Visibilité et reconnaissance

Il ne faut pas présenter les activités issues de l'économie sociale et l'action communautaire comme des dépenses, mais plutôt comme des investissements.

Tout au long de la journée sur l'amélioration des conditions de travail, les participants ont mentionné à quel point il est important de miser sur la **visibilité des organisations**. Effectivement, pour les personnes présentes, l'amélioration des conditions de travail dans le secteur d'emploi passe très certainement par une meilleure visibilité de la mission des organisations et du travail qui s'y fait. À cet égard, une vaste campagne de marketing social afin de valoriser le secteur d'emploi et de toucher le public semble faire consensus. Une autre piste de solution visant à améliorer les conditions de travail est la **reconnaissance de la valeur du travail effectué** dans les organismes communautaires et dans les entreprises d'économie sociale. Pour y parvenir, une des solutions est d'analyser les impacts que les organisations ont sur leurs usagers et le démontrer clairement aux bailleurs de fonds.

Gouvernance et culture de gestion

Finalement, les dernières pistes de solution à l'égard de l'amélioration des conditions de travail se définissent bien par **les notions de gouvernance et de culture de gestion**. En effet, les activités de formation aux membres des conseils d'administration en ce qui a trait à la gestion des ressources humaines sont au cœur des stratégies à mettre en application. Pour illustrer ce propos, les organisations ont mentionné vouloir **démontrer à leur CA des initiatives d'amélioration des conditions de travail** qui ont eu lieu dans le secteur d'emploi de l'économie sociale et de l'action communautaire. Le **travail avec des personnes ressources** spécialisées en ressources humaines fait également partie des avenues de solution possibles. Par ailleurs, plusieurs participants ont également signifié que l'amélioration des conditions de travail passe par la **mobilisation de tous les acteurs**: les CA, les gestionnaires, les travailleurs et travailleuses et même les usagers des organisations. Par exemple, certains faisant état de l'importance d'avoir un représentant des employés au sein du CA. De plus, les personnes présentes ont insisté sur l'importance des activités de planification stratégique et de gouvernance démocratique dans la mise en œuvre de stratégies visant à améliorer les conditions de travail.



Pour conclure, la journée de réflexion sur l'amélioration des conditions de travail a permis de **mieux cerner les stratégies ayant déjà été mises en application par les organisations** et **d'explorer les solutions qui pourraient éventuellement être mises de l'avant**. Plusieurs éléments ressortent de cette journée.

Tout d'abord, les organisations ont plus particulièrement adopté des mesures visant la bonification des avantages non pécuniaires dans leurs efforts d'améliorer les conditions de travail. Ensuite, le financement des organisations et la transformation des mentalités sont des obstacles considérables à l'amélioration des conditions de travail, qu'il est impossible de dissocier de la [conjoncture](#) actuelle. Effectivement, les organisations doivent redéfinir leurs pratiques de gestion des ressources humaines et ce, dans l'objectif de fidéliser leurs employés.

Puis, au niveau de la gestion interne, [la mobilisation de plusieurs acteurs](#), dont les membres des CA et les travailleurs est nécessaire afin de répondre adéquatement aux défis actuels qui se posent pour les organisations du secteur d'emploi de l'économie sociale et de l'action communautaire. De plus, l'amélioration des conditions de travail passe par la mise en œuvre de [stratégies collectives](#), où les [alliances](#) avec les regroupements nationaux et avec les associations syndicales peuvent contribuer à générer un rapport de force auprès des bailleurs de fonds. Finalement, la reconnaissance du travail accompli par les organismes communautaires et par les entreprises d'économie sociale ainsi que la visibilité de ce secteur d'emploi à « valeur ajoutée » se trouve au centre des perspectives de travail identifiées par les participants à cette journée de réflexion sur l'amélioration des conditions de travail.