

COLLECTION
PROBLÈMES SOCIAUX
&
INTERVENTIONS SOCIALES



TRAVAILLER DANS LE COMMUNAUTAIRE

JEAN-PIERRE DESLAURIERS
avec la collaboration de **RENAUD PAQUET**

Préface de
JEAN-FRANÇOIS RENÉ



Presses de l'Université du Québec

A large, stylized letter 'T' rendered in a grey, brush-stroke style with a slight shadow effect. The horizontal top bar is wide and slightly irregular, while the vertical stem is narrower and tapers slightly towards the bottom.

**TRAVAILLER
DANS LE
COMMUNAUTAIRE**

Dans la même collection

Sous la direction de Henri Dorvil et Robert Mayer

Éthique, travail social et action communautaire

Henri Lamoureux

2003, ISBN 2-7605-1230-4, 280 pages

Violence parentale et violence conjugale

Des réalités plurielles, multidimensionnelles
et interreliées

Claire Chamberland

2003, ISBN 2-7605-1216-9, 410 pages

Le virage ambulatoire : défis et enjeux

Sous la direction de

Guilhème Pérodeau et Denyse Côté

2002, ISBN 2-7605-1195-2, 216 pages

Priver ou privatiser la vieillesse ?

Entre le domicile à tout prix
et le placement à aucun prix

Michèle Charpentier

2002, ISBN 2-7605-1171-5, 226 pages

Huit clés pour la prévention du suicide chez les jeunes

Marlène Falardeau

2002, ISBN 2-7605-1177-4, 202 pages

La rue attractive

Parcours et pratiques identitaires
des jeunes de la rue

Michel Parazelli

2002, ISBN 2-7605-1158-8, 378 pages

Le jardin d'ombres

La poétique et la politique
de la rééducation sociale

Michel Desjardins

2002, ISBN 2-7605-1157-X, 260 pages

Problèmes sociaux

• Tome 1 – Théories et méthodologies

Sous la direction de

Henri Dorvil et Robert Mayer

2001, ISBN 2-7605-1126-X, 622 pages

Problèmes sociaux

• Tome 2 – Études de cas
et interventions sociales

Sous la direction de

Henri Dorvil et Robert Mayer

2001, ISBN 2-7605-1127-8, 700 pages

PRESSES DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

Le Delta I, 2875, boulevard Laurier, bureau 450

Sainte-Foy (Québec) G1V 2M2

Téléphone : (418) 657-4399 • Télécopieur : (418) 657-2096

Courriel : puq@puq.quebec.ca • Internet : www.puq.quebec.ca

Distribution :

CANADA et autres pays

DISTRIBUTION DE LIVRES UNIVERS S.E.N.C.

845, rue Marie-Victorin, Saint-Nicolas (Québec) G7A 3S8

Téléphone : (418) 831-7474 / 1-800-859-7474 • Télécopieur : (418) 831-4021

FRANCE

DIFFUSION DE L'ÉDITION QUÉBÉCOISE

30, rue Gay-Lussac, 75005 Paris, France

Téléphone : 33 1 43 54 49 02

Télécopieur : 33 1 43 54 39 15

SUISSE

SERVIDIS SA

5, rue des Chaudronniers, CH-1211 Genève 3, Suisse

Téléphone : 022 960 95 25

Télécopieur : 022 776 35 27



La *Loi sur le droit d'auteur* interdit la reproduction des œuvres sans autorisation des titulaires de droits. Or, la photocopie non autorisée – le « photocopillage » – s'est généralisée, provoquant une baisse des ventes de livres et compromettant la rédaction et la production de nouveaux ouvrages par des professionnels.

L'objet du logo apparaissant ci-contre est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit le développement massif du « photocopillage ».



TRAVAILLER DANS LE COMMUNAUTAIRE

JEAN-PIERRE DESLAURIERS
avec la collaboration de **RENAUD PAQUET**

Préface de
JEAN-FRANÇOIS RENÉ

2003



Presses de l'Université du Québec
Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bur. 450
Sainte-Foy (Québec) Canada G1V 2M2

Catalogage avant publication de la Bibliothèque nationale du Canada

Deslauriers, Jean-Pierre, 1944 -

Travailler dans le communautaire

(Collection Problèmes sociaux & interventions sociales; 9)

Comprend des réf. bibliogr.

ISBN 2-7605-1230-4

1. Développement communautaire – Personnel. 2. Développement communautaire – Associations. 3. Service social communautaire. 4. Développement communautaire – Personnel – Québec (Province). 5. Développement communautaire – Québec (Province) – Associations. I. Paquet, Renaud. II. Titre. III. Collection.

HN49.C6D484 2003

307.1'4

C2003-940550-8

Nous reconnaissons l'aide financière du gouvernement du Canada par l'entremise du Programme d'aide au développement de l'industrie de l'édition (PADIÉ) pour nos activités d'édition.

**Société
de développement
des entreprises
culturelles**

Québec 

La publication de cet ouvrage a été rendue possible avec l'aide financière de la Société de développement des entreprises culturelles (SODEC).

Révision linguistique : LE GRAPHE

Mise en pages : CARACTÉRA PRODUCTION GRAPHIQUE INC.

Couverture : Conception graphique : RICHARD HODGSON

Illustration : ANA FRANCINE BÉLAND

Dans la profondeur des eaux, 2003.

15,25 × 22,85 cm (6 × 9 po.).

Estampe numérique sur papier Arches.

Il existe de nombreuses variantes symboliques du poisson dans les légendes et les pratiques rituelles. Ici, nous avons utilisé une image qui représente une bande de poissons nageant dans une eau pure pour indiquer la transparence de l'activité. Une porte, une ouverture laisse supposer un passage vers quelque chose d'autre, dans l'esprit d'une naissance, d'une régénération, d'une révélation. Le poisson est symbole de la vie, de la fécondité, de la sagesse et de la chance. Puisqu'ils nagent la plupart du temps en couple, ils symbolisent l'union. La symbolique du poisson peut tout aussi bien se transférer au plan spirituel.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 PUQ 2003 9 8 7 6 5 4 3 2 1

Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

© 2003 Presses de l'Université du Québec

Dépôt légal – 3^e trimestre 2003

Bibliothèque nationale du Québec / Bibliothèque nationale du Canada

Imprimé au Canada

Il faut saluer la publication de ce livre sur les organismes communautaires, car nous disposons de bien peu de publications s'intéressant à ces ressources sociales. Comme les auteurs le soulignent au début de l'ouvrage, les organismes communautaires, parfois nommés groupes communautaires ou populaires, existent depuis plusieurs décennies. Ils emploient des dizaines de milliers de personnes, ce qui démontre la place économique importante qu'ils occupent actuellement dans la société québécoise. Le travail aujourd'hui dans un organisme communautaire constitue donc une donnée socioéconomique non négligeable.

La lecture de cet ouvrage soulève à mes yeux un questionnement sur lequel il me semble nécessaire de m'arrêter. Ces questions portent plus particulièrement sur les enjeux entourant l'institutionnalisation des pratiques communautaires. Dans le cadre d'une recherche antérieure, j'ai constaté, avec d'autres collègues chercheurs, la place occupée par ce phénomène, que nous avons nommé pour notre part processus de formalisation¹. En fait, depuis plusieurs années, le communautaire organisé apparaît traversé par des tensions multiples suscitées par l'institutionnalisation de ses pratiques. Quels sont les effets potentiels de ce processus sur les services, les activités et les actions des organismes communautaires ? Et, parallèlement, quels sont les effets de cette institutionnalisation sur les conditions de travail dans les groupes ?

Ces questions touchent plus particulièrement les organismes communautaires nés, pour une majorité d'entre eux, à la fin des années 1970 et dans les années 1980, et visant à offrir services et lieux d'appartenance à différents secteurs de la

1. Jean-François René, Danielle Fournier, Michèle Duval et Suzanne Garon, *Le mouvement communautaire au Québec. Des pratiques à la croisée des chemins*, Montréal, 2001, édité par le Centre de formation populaire et Relais-Femmes, 211 p.

population : femmes, jeunes, familles, personnes psychiatisées. Ces secteurs parfois appelés identitaires, qui sont fortement en expansion depuis ce temps, sont à ce titre touchés par les risques d'une plus grande institutionnalisation.

1. L'institutionnalisation des pratiques communautaires renvoie aux origines mêmes de bien des groupes, aux raisons qui ont favorisé leur naissance. Cette genèse participe généralement d'une des deux logiques d'action qui suivent. Devant des besoins criants auxquels l'État refusait de répondre, de nouvelles ressources sont venues combler un manque flagrant de services. On pense entre autres aux maisons d'hébergement pour femmes victimes de violence, qui se développent à partir de la fin des années 1970, avec pour mission d'offrir aux femmes vivant une situation de violence conjugale un gîte et du soutien afin qu'elles puissent se sortir de leur situation difficile. Devant des modes institutionnels d'intervention jugés inadéquats, se développent également des pratiques « alternatives » aux ressources existantes. C'est notamment dans cet esprit qu'apparaissent de nombreuses ressources « alternatives » en santé mentale, un « ailleurs et autrement » pour reprendre le vocabulaire du milieu.

Ces nouveaux groupes font œuvre d'innovation. Malgré leur fragilité d'existence, ils ouvrent la porte à une nouvelle manière de travailler le social. Dans la perspective où les ressources communautaires s'institutionnalisent, qu'advient-il de cette dimension innovatrice, présente à l'origine ? Ne risque-t-on pas d'y perdre au change ? Certains diront que la précarité des conditions de travail qui accompagnent ces initiatives s'avère un prix trop élevé à payer pour les nombreuses personnes visées et rejointes par ces ressources. S'ils n'ont pas nécessairement tort, il ne faudrait pas faire abstraction des autres risques inhérents à l'institutionnalisation des pratiques.

2. Car l'institutionnalisation du communautaire interpelle aussi les pratiques au quotidien, les formes et les niveaux d'action et de programmation de ces organismes. On constate depuis plusieurs années que la programmation de nombreux groupes tend à fortement se structurer, et même dans certains cas à se spécialiser. On assiste parfois à un glissement vers des pratiques traversées par une perspective que l'on pourrait qualifier de plus interventionniste. En effet, dans bien des groupes, on aborde de plus en plus la programmation en fonction de problèmes cibles : violence, négligence, isolement, abus, etc.

Dans ces contextes, les activités, qu'elles soient de groupe ou individuelles, sont construites autour d'objectifs précis, qui visent soit la prévention, soit la résolution de problèmes en situations de crise. En corollaire, de plus en plus de groupes sont appelés à élaborer des plans d'intervention, à tenir des dossiers, ce qui renforce cette tendance à l'institutionnalisation. Cette propension tend à transformer la manière d'y travailler, en encourageant l'embauche d'un personnel plus scolarisé, jugé parfois plus apte à offrir les services nécessaires.

Afin de pallier un manque chronique de financement stable et récurrent, de nombreux groupes se retrouvent tributaires de programmes qui les contraignent à accepter des mandats ponctuels, distincts de leurs orientations historiques. Coïncés par ce type de subventions, certains groupes doivent souvent composer avec des perspectives d'action et de programmation qui les éloignent de ce qu'ils sont. Ils en viennent parfois à dénaturer leur mission, voire à la modifier afin de satisfaire aux exigences de ces bailleurs de fonds. Mais c'est parfois le seul choix possible devant l'absence d'un financement qui serait vraiment lié à la mission du groupe. De là le glissement possible vers des activités plus spécialisées qui amènent les groupes à intervenir d'une manière plus lourde mais plus pointue.

De telles transformations peuvent alors être perçues comme signifiant la perte de la dimension « organique » des groupes, d'une perspective d'action qui valorise le développement de l'être-ensemble. Selon cette lecture, les groupes sont d'abord et avant tout là pour engendrer des liens sociaux, et non pas pour remplacer l'État dans la distribution des services sociaux. Les gens y viennent parce que les organismes offrent d'abord un milieu de vie, un espace d'appartenance où il fait bon être, sans raison particulière, pour parler, échanger et partager avec d'autres. En offrant des services plus nombreux, et parfois plus professionnalisés, les organismes communautaires, du moins dans des secteurs comme la santé et les services sociaux, seraient-ils en train de perdre cet attribut qui qualifie traditionnellement une partie de leur pratique ? Malheureusement, certaines pratiques actuelles nous portent à répondre par l'affirmative à cette question.

3. En lien avec le développement d'un lieu d'appartenance, on rejoint le fonctionnement même des organismes communautaires et la fonction démocratique des groupes dans notre société. Dans quelle mesure l'institutionnalisation interpelle-t-elle cette dimension ? À travers leurs modes de répartition de pouvoir, les groupes communautaires s'avèrent des lieux d'expérimentation démocratique parfois très intense. Les pratiques de ces acteurs de la société civile ont historiquement permis le développement d'espaces de citoyenneté. En leur sein, nombreuses sont les personnes qui ont pu prendre la parole et agir avec d'autres afin de changer des choses. Toutefois, si les groupes tendent à devenir des boîtes de services professionnalisés et parfois spécialisés, que restera-t-il de cette fonction démocratique ?

S'intéresser à la fonction démocratique des groupes, c'est devoir se pencher sur cette « culture organisationnelle » distincte, dont il est fait mention au chapitre 4 de cet ouvrage. Cette culture génère sur le terrain des pratiques de gestion qui se démarquent de celles des entreprises publiques. Une différence qui renvoie directement aux conditions de travail qui, si elles ne sont guère attirantes sur le plan salarial, s'avèrent par contre marquées par la souplesse, l'autonomie de pratique et par des modes de gestion plus participatifs, comme les collectives, à l'image historiquement de certains groupes de femmes.

Mais les enjeux entourant la rémunération perdurent et interrogent les modes mêmes d'organisation. Comme les auteurs le soulignent, l'institutionnalisation des groupes remet en cause les conditions de travail dans le communautaire, et par là la culture organisationnelle qui distingue celui-ci, entre autres, des institutions publiques. D'une certaine façon, une meilleure rémunération reflète le processus d'institutionnalisation, lequel rend compte lui-même d'une vague de professionnalisation qui traverse le milieu et tend à formaliser les pratiques. Cette culture spécifique saura-t-elle alors résister à de telles transformations ? Il y a, dans le projet communautaire, la volonté de faire vivre une plus grande démocratisation du pouvoir. Qu'en restera-t-il advenant la reconnaissance financière ? Quelle place occuperont en leur sein les nouveaux employés plus scolarisés qui seront enclins à y travailler moins par volontarisme que dans la perspective d'un projet personnel de carrière ? Sur ce plan, que nous apprend le parcours des CLSC et des autres cliniques populaires récupérées subséquemment par l'État ?

4. Enfin, c'est la fonction démocratique des groupes dans la société, sur le plan social et politique, qui est touchée. Porteurs de revendications issues de la société civile, les organismes communautaires sont souvent perçus comme des chiens de garde face à l'État et aux partis politiques traditionnels. Prenant appui sur leurs pratiques quotidiennes, fondant leur légitimité sur les besoins et les aspirations de milliers de citoyens et de citoyennes, ils se battent pour des changements sociaux plus structurels. C'est du moins une part non négligeable du travail que doivent effectuer les divers regroupements communautaires, tant régionaux que nationaux. Or, il faut s'interroger sur les effets de l'institutionnalisation du communautaire sur cette dimension de leur pratique. Risque-t-elle d'entraîner la perte de la fonction critique du mouvement ? Celui-ci deviendra-t-il un groupe de pression parmi d'autres, qui défendra ses intérêts corporatistes dans les anti-chambres du pouvoir ?

Déjà, lorsque l'on y regarde de plus près, on s'aperçoit que les relations extérieures des groupes sont traversées par de multiples exigences et contraintes. C'est du moins trop souvent les risques qui accompagnent les partenariats tous azimuts dans certains secteurs d'intervention. Dans la recherche « Des pratiques à la croisée des chemins² », nous soulignons les dérapages que peuvent engendrer des collaborations trop étroites avec le secteur public, produisant des ententes qui obligent par exemple les groupes à recevoir une clientèle particulière. Encore une fois, c'est la mission même du communautaire, avec sa structure de gestion, qui est en cause. Ce sont les enjeux du financement qui sont soulevés, par delà la rémunération et les conditions plus générales de travail au sein des groupes.

2. René, Fournier, Duval et Garon, *op. cit.*

LA FORMALISATION CONSTRUCTIVE

Il est toutefois possible d'avoir une lecture plus constructive de l'institutionnalisation du mouvement communautaire. Ainsi, on peut lire l'institutionnalisation du communautaire comme témoignant d'un processus historique de croissance et de développement, qui va de pair avec une plus grande reconnaissance sociale de ses pratiques. En fait, tant localement, avec des partenaires du milieu, qu'à l'échelon national, à l'intérieur des cadres des regroupements sectoriels ou au sein du Comité aviseur de l'action communautaire autonome, le communautaire québécois cherche à faire sa place, affichant une expertise et une pertinence sociale particulières.

Depuis la fin des années 1990, il a réussi à faire reconnaître sa spécificité, d'autant plus qu'il occupe souvent un espace social non comblé par l'État, qui investit peu dans de nouvelles ressources, malgré les besoins criants dans certains secteurs d'intervention. Du point de vue de la population, les services offerts sont alors perçus comme étant un « plus », une valeur ajoutée. Au regard de certains problèmes majeurs, l'institutionnalisation du communautaire peut alors devenir un acquis social important.

Parallèlement, dans la foulée de la réorganisation du réseau de la santé et des services sociaux des années 1990, le mouvement communautaire réclame depuis longtemps que cette reconnaissance accrue s'accompagne des enveloppes budgétaires nécessaires à l'accomplissement de sa mission. Ici, la reconnaissance, couplée à la pertinence, doit être vue comme une étape vers un financement statutaire et récurrent, qui faciliterait la stabilité des pratiques. En même temps, une telle institutionnalisation, financièrement soutenue par l'État, se trouverait à offrir aux travailleurs la possibilité d'une meilleure rémunération, nettement supérieure à ce qui s'offre généralement dans beaucoup de groupes communautaires. Les auteurs portent d'ailleurs une attention particulière à cette question essentielle.

Cherchant à aplanir les difficultés inhérentes à la précarité du travail dans les groupes, l'ouvrage approfondit d'ailleurs la question de la syndicalisation, ce qui représente sûrement l'une de ses contributions les plus originales. La syndicalisation favoriserait un certain redressement salarial et l'avènement de meilleures conditions de travail. Elle permettrait peut-être de stabiliser le roulement de personnel souligné par les auteurs, dont les effets ne facilitent en rien le développement de services de qualité, devant une demande répétée de personnes aux prises avec des problèmes qui vont en s'alourdissant. Cet enjeu est d'autant plus criant que le personnel est plus professionnalisé et que la différence de salaire entre le réseau et le communautaire est souvent significative.

À ce titre, il est intéressant de lire que les points de vue sur la question de la syndicalisation diffèrent, et s'opposent parfois, au nom même de la culture du communautaire. En fait, la syndicalisation n'est pas toujours vue comme une solution aux problèmes, ce qui peut être surprenant venant de la part d'acteurs sociaux qui ont des affinités historiques avec le mouvement syndical. À la lumière

des résultats de recherche qui nous sont présentés, les positions occupées à l'intérieur de l'organisme seraient déterminantes sur ce plan. Les gens qui occupent des postes de coordination semblent peu favorables à une syndicalisation qu'ils jugent en contradiction avec la dimension parfois « missionnaire » du travail dans les groupes communautaires.

On constate, à la lecture de l'ouvrage, que les vertus de l'altruisme semblent affronter celles du droit de s'organiser en tant que travailleurs. Serait-ce dû aux abus et aux dérapages d'un certain syndicalisme? Pourtant, cette approche a le mérite de protéger les travailleurs des aléas d'une gestion qui n'est pas toujours à l'abri des abus de pouvoir de certains conseils d'administration du communautaire. En fait, c'est tout le débat, pratique et idéologique, entre la fonction démocratique des uns, d'une part, et les droits et les conditions de travail des autres, d'autre part. De là la nécessité d'ouvrir la porte à des solutions différentes, comme le soulignent les auteurs de ce livre. Des solutions qui innovent tout en respectant les droits de chacun. Espérons seulement que les réflexions que suscite cette publication sauront trouver les échos nécessaires pour faire avancer sainement le débat sur le travail d'aujourd'hui dans un groupe communautaire.

Jean-François René
École de travail social
Université du Québec à Montréal

REMERCIEMENTS

« Il n'y a rien comme avoir une job pour en trouver une meilleure », me disait mon père. Cela signifiait que toute personne à la recherche d'un emploi se devait d'accepter tout travail qu'on lui proposait, même si ça ne faisait pas trop son affaire sur le coup. Quelque chose de mieux ne tarderait pas à se présenter mais, en attendant, elle avait quelque chose en dessous des pieds. J'ai eu l'occasion de mettre cet adage paternel en pratique et je l'ai recommandé aux étudiantes et étudiants à qui j'ai enseigné. Pour plusieurs, cela signifiait aller travailler dans « le communautaire », même si ce n'était pas trop payant, me disaient certains en faisant la moue.

Après quelques années de cette recommandation, et compte tenu de la vague des groupes, l'idée m'est venue d'aller les étudier d'un peu plus près et de constater quelles étaient les conditions de travail, de salaire, la structure, etc. Dès le début, j'ai été encouragé et soutenu par mon compagnon et ami, Marc Sarazin, organisateur communautaire au CLSC Vallée-de-la-Lièvre, avec lequel j'entretiens un compagnonnage de longue date. Il fourmillait d'idées et d'optimisme et il a beaucoup aidé à faire démarrer le projet. En cours de route, nous avons interrogé Renaud Paquet, professeur au Département de relations industrielles de l'Université du Québec en Outaouais. Renaud s'est pris d'intérêt pour le sujet à son tour et s'est joint à l'équipe.

Dans le cadre de ses travaux de maîtrise, nous avons pu compter sur les avis, l'expérience et les commentaires de Stéphanie Legault, qui a lu le document en plus de faire de la recherche bibliographique. Par la suite, j'ai eu l'aide de deux collègues et amis de l'École de service social de l'Université Laval : Yves Hurtubise, compagnon d'armes de plusieurs

années, et Jean-Louis Gendron, un ami d'enfance. Les deux ont révisé le manuscrit avec une minutie que seule l'amitié permet de comprendre. Ligne par ligne, paragraphe par paragraphe, rien n'a échappé à leur attention et ils m'ont fourni maints commentaires fort judicieux dont j'ai tiré profit. Que toutes ces personnes soient remerciées, et surtout tous ceux et celles qui ont eu la bonté de venir participer aux groupes de discussion. Alors qu'ils auraient été en droit de rentrer chez eux et de se reposer, ils ont généreusement accepté de faire un détour pour nous faire part de leurs idées, de leurs espoirs, de leurs critiques. Nous leur devons beaucoup.

En cours de route, j'ai aussi reçu une leçon de ténacité de la part de mon collègue et ami, Renaud Paquet. Lorsque nous discutons de la recherche et des résultats qui émergent, il m'avait lancé à brûle-pourpoint que nous devons juger de nos actions et des changements sociaux à l'aune de la justice : nos actions, dont la publication de ce livre fait partie, doivent faire avancer la justice. C'est l'orientation que nous avons essayé de donner à cette recherche, une modeste contribution à la connaissance.

Jean-Pierre Deslauriers

PRÉFACE	VII
REMERCIEMENTS	XIII
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1	
HISTORIQUE ET DÉFINITION	7
LES ANCÊTRES DES GROUPES COMMUNAUTAIRES	8
La première génération : les comités de citoyens	9
La deuxième génération : les groupes populaires	10
La troisième génération : la naissance du partenariat	10
La quatrième génération : la consolidation du partenariat ...	12
La cinquième génération : l'action communautaire autonome	12
Et l'économie sociale?	13
LE GROUPE COMMUNAUTAIRE : QUELQUES ÉLÉMENTS	15
Une définition	15
Une pratique spécifique?	17
Une structure particulière?	19
Un secteur?	20
CHAPITRE 2	
L'INSTITUTIONNALISATION	
DU SECTEUR COMMUNAUTAIRE	23
LA MONTÉE DU TRAVAIL ATYPIQUE	24

DU PUBLIC AU COMMUNAUTAIRE : LE GLISSEMENT	26
L'emploi	28
Le niveau de formation	29
L'âge	29
Le revenu	30
LES EFFETS STRUCTURANTS DE LA RÉFORME DES SERVICES SOCIAUX SUR LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES	32
Les relations avec les établissements du réseau	32
Les PROS	32
Les instances territoriales	33
La concertation	34
La compétition externe et interne	34
Le communautaire gras et le communautaire maigre	36
Le communautaire gras	36
Le communautaire maigre	38
DU MOUVEMENT À L'INSTITUTION.....	41
L'institutionnalisation : les deux tendances	41
L'imposition de l'institutionnalisation	42
La demande d'institutionnalisation	43

CHAPITRE 3

LA MAIN-D'ŒUVRE DU SECTEUR COMMUNAUTAIRE ET LES CONDITIONS DE TRAVAIL	47
LE PROFIL DES EMPLOYÉES	48
LES CONDITIONS DE TRAVAIL	49
La rémunération	50
Les différences de salaires avec le secteur public	52
Les heures supplémentaires	53
L'alourdissement de la tâche et l'épuisement	54
L'ENVIRONNEMENT DU TRAVAIL	55
Les problèmes sociaux croissants	56
La stabilité de l'organisation	56
Le financement incertain	57
Une organisation du travail plus traditionnelle	58
LES CONFLITS DANS LA RELATION D'EMPLOI	59
Le contrôle des décisions stratégiques	59
Le contrôle des conditions de travail	60
Le contrôle de l'organisation du travail	61
L'évaluation du travail	62

FAIRE CARRIÈRE DANS LE COMMUNAUTAIRE ?	63
SYNTHÈSE DES CONDITIONS D'EXERCICE	64
CHAPITRE 4	
LA CULTURE DU SECTEUR COMMUNAUTAIRE	67
LA CULTURE ORGANISATIONNELLE : UNE DÉFINITION	68
LA CULTURE DU SECTEUR COMMUNAUTAIRE	69
Les caractéristiques de la culture du secteur communautaire ..	69
Se distinguer du secteur public	69
Engagement personnel	70
Sentiment d'utilité	71
Égalité	71
« Dans le communautaire, on se désâme ! »	71
« Dans le communautaire, on ne parle pas d'argent ! »	72
DES STÉRÉOTYPES TENACES	74
LES MENACES À LA CULTURE DU SECTEUR COMMUNAUTAIRE	75
Le partenariat forcé	75
La gestion	76
La croissance à tout prix	77
LE SYNDICALISME ET LA CULTURE DU SECTEUR COMMUNAUTAIRE	79
« Non, le syndicalisme n'est pas compatible avec le mouvement communautaire. »	79
« Oui, le syndicalisme est adapté à la culture du secteur communautaire. »	84
« Le syndicalisme tel qu'il est pratiqué actuellement est incompatible avec le mouvement communautaire, mais on peut l'adapter. »	85
ATTITUDES À L'ÉGARD DU SYNDICALISME	87
« Il y a des places où le syndicalisme peut aider. »	88
« Le syndicalisme est inutile. »	88
« Le syndicat ? Pas pour nous. »	89

CHAPITRE 5

LES FORMES DE REPRÉSENTATION DES EMPLOYÉES DU SECTEUR COMMUNAUTAIRE	95
DES DROITS À DÉFENDRE, DES INTÉRÊTS À FAIRE VALOIR ..	96
LES SOLUTIONS DE TYPE ADMINISTRATIF	97
Les ententes <i>bona fidae</i>	97
Une saine gestion des ressources humaines	99
Les normes de travail établies à l'externe	100
LES SOLUTIONS DE TYPE ASSOCIATIF	102
Les regroupements informels	102
Le syndicat	104
LA SYNDICALISATION DU SECTEUR COMMUNAUTAIRE?	107
Une structure d'accueil	108
Les revendications	109
UNE STRATÉGIE POSSIBLE	111

CHAPITRE 6

CONSIDÉRATIONS THÉORIQUES ET PERSPECTIVES	113
QUELQUES POINTS DE VUE THÉORIQUES	113
QUELQUES RECHERCHES	116
UNE PERSPECTIVE THÉORIQUE PRIVILÉGIÉE	119
Le réseau et l'appareil	120
Le réseau	120
L'appareil	121
Le quasi-réseau	122
Le quasi-appareil	122
Les hypothèses centrales	123
Les limites de la théorie	124
Une variable importante: la taille de l'organisation	125
PERSPECTIVES	126
Un mouvement plus pragmatique	126
... et des membres à son image	127
Nouvelles circonstances, nouvelle culture	128
Le changement social ou le mouvement recommencé	129
BIBLIOGRAPHIE	133

INTRODUCTION

La mondialisation est devenue un phénomène incontournable pour comprendre les enjeux en ce début de siècle : dans l'esprit des grands de ce monde, les continents sont devenus des régions ; les frontières nationales sont considérées comme des obstacles, vestiges d'un temps révolu ; les cultures nationales sont appelées à se fondre dans le *world trend* et le capitalisme triomphant pavoise. Les politiques sociales sont mises à mal et de moins en moins de travailleurs peuvent se prévaloir de mesures comme la sécurité d'emploi. Au contraire, on se départit d'employés permanents pour les remplacer par des employés à statut précaire, et ce, non seulement dans le secteur privé, mais aussi dans le secteur public. Bien que le taux de chômage tende à baisser, les nouveaux emplois n'offrent pas la même sécurité ni le même niveau de rémunération que ceux qui ont été supprimés dans les années 1980 et 1990.

Le néolibéralisme actuel représente une rupture avec l'État providence qui a marqué les cinquante dernières années. En effet, au cours des trente années de prospérité (1945-1975) qui ont suivi la fin de la Deuxième Guerre mondiale, des services sociaux de toutes sortes ont été mis sur pied. Cependant, la situation n'est plus la même : la fin du XX^e siècle a été marquée par deux crises économiques majeures dont les sociétés occidentales commencent péniblement à se sortir. De plus, sous la poussée de l'idéologie néolibérale, quand ce ne fut pas sous la pression

des grands organismes internationaux que sont le Fonds monétaire international (FMI) et l'Organisation mondiale du commerce (OMC), l'équilibre budgétaire devint l'obsession des politiciens en poste aux différents niveaux de gouvernement, ce qui s'est traduit par une réduction de la fonction publique. Ce goulot d'étranglement a restreint l'accès à un débouché important pour les nouveaux travailleurs sociaux. Bien que ce ne soit pas totalement, il n'en demeure pas moins que les postes permanents se font plus rares : le nombre d'employés temporaires augmente, sans compter ceux embauchés à forfait et à temps partiel, et les listes de rappels se renouvellent lentement.

Parallèlement, dans ce contexte sociopolitique, les groupes communautaires ont progressé. À l'échelle du Québec, deux facteurs politiques ont profondément influencé l'évolution de ces groupes au cours des dix dernières années. Tout d'abord, ils ont eux aussi subi les assauts du néolibéralisme qui a déferlé sur les sociétés occidentales ; ensuite, ils ont été influencés par la réorganisation de l'État. À la faveur de la réforme des services de santé et des services sociaux, ils ont été appelés à prendre la relève de l'État qui leur a confié de nouvelles fonctions. En effet, depuis le début des années 1990, l'État demande au secteur communautaire d'offrir des services fournis jusque-là par le secteur institutionnel¹. Cette croissance a atteint un point où l'État compte désormais sur le communautaire pour continuer d'offrir les mêmes services dans certains secteurs, dont la santé mentale, les services à la jeunesse et aux femmes. Dès lors, en raison du financement étatique qui leur a été alloué, la croissance de ces groupes en a été favorisée et ils ont maintenant une existence plus longue.

En contrepartie, comme l'État exige dorénavant qu'ils soient légalement constitués en sociétés, leur structure organisationnelle en est influencée et renforce l'effet de l'individualisme ambiant dans leur fonctionnement même. Par ailleurs, dans une stratégie déjà définie par Poulantzas (1978), le gouvernement utilise le secteur communautaire comme moyen de redéploiement de sa gestion : « [...] l'omniprésence du "communautaire" dans les différents lieux partenariaux sert à légitimer les initiatives gouvernementales en regard de la fragmentation de sa gestion sur les plans régional et local » (Greason, 1999, p. B3).

Un nombre croissant de travailleurs se dirigent maintenant vers le secteur communautaire, alors qu'auparavant ils auraient occupé un poste dans le secteur public. De plus, désormais, le fait d'occuper un emploi dans le secteur communautaire ne signifie pas toujours qu'il s'agit d'« une

1. Dans cet ouvrage, nous utiliserons « secteur communautaire » et « mouvement communautaire » indifféremment.

job» qu'on accepte avant de trouver quelque chose d'autre : au contraire, on risque de garder cet emploi plus longtemps qu'on ne l'avait prévu. Par contre, il s'agit souvent d'emplois précaires, à contrat, à temps partiel, offrant peu de permanence. On observe donc une tendance lourde dans laquelle s'insèrent les travailleurs sociaux : on note un nombre croissant de praticiens qui font de la pratique privée en même temps qu'ils pratiquent dans le secteur communautaire, ce qui était beaucoup moins courant auparavant que maintenant. Le développement du secteur communautaire constitue un exemple de travail atypique.

Les organisations communautaires montrent une grande diversité : elles agissent dans le secteur des conditions de vie, quoique, récemment, elles aient tenté une incursion dans le domaine économique (Favreau et Lévesque, 1996) ; elles se situent en marge des partis politiques et des syndicats, quoique les organismes communautaires aient parfois été actifs dans la politique municipale ; leur lieu de prédilection est le quartier ou le niveau local, même si certaines fédérations d'organismes communautaires sont très actives au niveau national ; elles démontrent une volonté de changement social et d'ouverture, quoique l'État ait poussé les groupes à une certaine spécialisation, voire à une certaine fermeture. Notre réflexion s'articule autour de ces modulations et tente d'en épouser les contours : le présent ouvrage porte sur les employées² du secteur communautaire, sur leur culture et leurs valeurs et, surtout, sur leurs conditions de travail et leur vision de la représentation collective. C'est une combinaison de parties plus descriptives et empiriques, qui alternent avec d'autres, plus théoriques et analytiques. Cet assemblage nous a semblé nécessaire pour baser les concepts sur des données empiriques et, par la suite, pouvoir donner une portée accrue à nos observations.

Les informations analysées dans cet ouvrage ont trois sources. D'abord, au cours de l'automne 1997 et de l'hiver 1998, nous avons réuni trois groupes de discussion où ont été interviewés vingt-six intervenantes et intervenants (vingt et une femmes et cinq hommes) représentant vingt-deux groupes différents. Dix personnes interviewées n'étaient pas syndiquées (sept femmes et trois hommes), représentant neuf groupes communautaires. Onze occupaient un poste de coordination (dix femmes et un homme) et représentaient dix groupes. Cinq personnes syndiquées (quatre femmes, un homme) représentaient trois groupes. Les discussions ont été analysées selon la méthode propre à la

2. Souvent dans cet ouvrage, le féminin est utilisé pour désigner la personne qui travaille dans le secteur communautaire. Dans ce cas, le féminin inclut le masculin. Cette forme inhabituelle est préférée pour refléter la composition majoritairement féminine du milieu.

recherche qualitative (Deslauriers, 1991, p. 79-104; Laperrière, 1997, p. 309-341) et un rapport de recherche a été produit (Deslauriers, Paquet et Sarazin, 2000). Ces données empiriques forment la base la plus importante sur laquelle se fonde le présent livre.

Ensuite, Paquet et Boucher (1997) ont réalisé une étude exploratoire sur six entreprises d'économie sociale de l'Outaouais. Dans chaque entreprise, ils ont rencontré la personne occupant le poste de direction ainsi que de un à trois salariés, selon la dimension de l'entreprise. Seize entrevues ont ainsi été réalisées, d'une durée allant de 1 h 20 à 3 h 00 (Paquet et Boucher, 1997, p. 9-10).

De plus, Paquet et Favreau (2000 et 2000a) ont mené une recherche sur les emplois dans les micro-entreprises. À l'été 1999, 109 questionnaires ont été envoyés à de très petites entreprises du Québec et 59 ont été retournés, après avoir été remplis par des employés de 22 entreprises différentes (voir aussi Paquet *et al.*, 2000).

Enfin, nous avons complété ces informations par des conversations informelles que nous avons eues avec les employées du secteur communautaire, les coordonnatrices, les organisateurs communautaires des CLSC, voire des étudiantes au fait de la question, lorsque nous leur avons fait part des résultats préliminaires de nos travaux.

Le plan de l'ouvrage est le suivant. Le premier chapitre sert à définir les principaux concepts. En prenant comme base celui de génération, nous présentons d'abord dans cette partie une typologie des groupes communautaires, typologie qui tisse en même temps la trame historique des groupes. Ensuite, nous proposons une définition d'un organisme communautaire en examinant si ces groupes ont une pratique spécifique, une structure particulière ou même s'ils constituent un nouveau secteur.

Le deuxième chapitre porte sur l'institutionnalisation des groupes communautaires, sujet actuel sur lequel les points de vue varient. Ce chapitre présente entre autres les résultats d'une étude pancanadienne permettant de dresser une comparaison entre le secteur communautaire et le secteur public, au Québec et au Canada. Ensuite, nous discutons des effets de la réforme des services sociaux, qui, de notre point de vue, a accéléré le processus d'institutionnalisation du secteur communautaire.

Le troisième chapitre porte sur les conditions de travail des employées du secteur communautaire. Nous discutons de sujets comme les salaires, les possibilités de faire carrière, l'organisation du travail. Tout d'abord, nous dressons à grands traits le profil de ces employées et examinons les conditions dans lesquelles elles exercent leurs activités. Nous analysons ensuite les conflits vécus dans les milieux de travail communautaires.

Nous discutons dans le quatrième chapitre de la culture des organismes communautaires. De fait, existe-t-il une culture propre aux organismes communautaires? De nombreuses personnes se réclament d'une telle culture, tant les chercheurs que les intervenants. Pour notre part, nous avons repéré empiriquement certains aspects qui semblent au cœur de la culture des groupes communautaires, comme leur fonctionnement, leur mode de gestion, de même que leur sensibilité à la tradition et l'organisation syndicales. Serait-il possible que la culture des groupes communautaires soit un obstacle à leur regroupement?

Le cinquième chapitre porte sur les formes de représentation des employées du secteur communautaire. Si le syndicat constitue l'une des formes les plus répandues, il existe d'autres manières pour les employées de se faire entendre. C'est la raison pour laquelle nous distinguons les solutions de type administratif de celles de type associatif.

Enfin, nous proposons dans le sixième chapitre une explication théorique de l'évolution des groupes communautaires. Nous faisons appel, à cet effet, à quelques auteurs qui ont risqué une interprétation, de même qu'à quelques chercheurs qui ont étudié empiriquement divers aspects des groupes communautaires. Enfin, nous retenons une théorie qui explique mieux que d'autres ce processus d'institutionnalisation, soit celle qu'a formulée Vincent Lemieux autour des réseaux sociaux et des appareils.

Tout au long de cette recherche, à partir de la collecte des données jusqu'à la rédaction du présent ouvrage, nous avons souvent eu l'impression de toucher un sujet délicat, voire tabou, soit la rémunération des employées, l'organisation de leur travail et les rapports de pouvoir qui existent dans les organismes communautaires. Pourtant, la croissance du secteur communautaire et la maturité qu'il a acquise exigent que ces sujets soient abordés, franchement et ouvertement: s'il est vrai que les groupes communautaires offrent un emploi à un nombre croissant de travailleurs, ils doivent être étudiés comme n'importe quel secteur d'emploi. S'il est vrai que ces groupes prétendent poursuivre un objectif de changement social, le temps est venu de donner un coup de sonde et de le vérifier.

Au cours de cette recherche, nous avons voulu soumettre nos espoirs à l'épreuve du terrain. En effet, le mouvement communautaire est parfois idéalisé: on présume trop facilement que les organisations communautaires sont démocratiques, fraternelles, égalitaires, etc. De fait, de telles organisations existent et nous en avons rencontré. Par contre, des organisations autocratiques existent aussi et nous en avons également rencontré. Cette recherche nous aura même renversés par moments. Cependant, rien ne sert mieux le changement que la recherche des conditions concrètes dans lesquelles il se déroule. C'est l'objectif que nous avons poursuivi.

1

HISTORIQUE ET DÉFINITION

Le secteur communautaire traverse une période d'intenses changements : services de proximité, économie sociale, économie solidaire, mouvement communautaire, mouvement associatif, organisme communautaire, intervention communautaire, mouvement ou groupe populaire, tiers secteur. Ces différentes dénominations traduisent la multitude des champs de pratique, la diversité des champs d'action et l'enracinement du secteur communautaire dans différentes cultures. Cette imprécision n'est pas nouvelle : par exemple, la définition que donnaient Bélanger et Lévesque (1992) du mouvement communautaire illustre la difficulté de concilier précision et extension :

Groupes populaires et groupes communautaires sont sans doute les expressions les plus fréquemment utilisées pour désigner l'ensemble relativement vaste et diversifié des organisations qui reposent sur la participation populaire (ou la participation de la communauté) et qui se développent en marge des partis politiques et des organisations syndicales sur les terrains des conditions de vie et de la consommation collective... Les expressions mouvement populaire, mouvement communautaire, mouvements urbains, mouvements sociaux, pratiques émancipatrices, mouvement alternatif, qui renvoient à des problématiques différentes, permettent ainsi de dépasser la fragmentation de ces groupes (p. 713).

L'expression « mouvement associatif » est surtout utilisée dans les pays francophones ; le vocable « mouvement communautaire » est largement utilisé dans les pays anglophones ; enfin, « mouvement populaire » a cours en Amérique latine (Favreau, 1997, p. 1). Au Québec, ces trois expressions sont souvent utilisées de façon interchangeable. Dans ce chapitre, nous ferons d'abord un détour historique pour distinguer les

différentes générations de groupes communautaires. Ensuite, nous proposerons une définition d'un groupe communautaire. Suivra une discussion sur quelques questions importantes, où nous nous demanderons si les groupes communautaires ont une pratique spécifique, s'ils possèdent une structure particulière et s'ils forment un secteur particulier.

LES ANCÊTRES DES GROUPES COMMUNAUTAIRES

À l'instar de plusieurs autres mouvements sociaux, le mouvement communautaire remonte aux années 1960 et 1970. À ce sujet, Favreau (1997) propose une vision intéressante du mouvement communautaire québécois :

Plusieurs interprétations de ce mouvement ont cours mais, règle générale, on s'entend sur un certain nombre de traits communs : 1) son apparition ou sa relance dans les années 1960 ; 2) ses principales composantes, c'est-à-dire des organisations travaillant au niveau des conditions de vie au sein des collectivités locales, dans des domaines aussi variés que le logement, la santé et les services sociaux, l'éducation, la défense des sans-emploi, l'aide à l'enfance (garderies), l'aide à domicile, etc., et 3) sa visée de prise en charge (l'empowerment) de quartiers ou de collectivités locales sous un mode indépendant des pouvoirs publics et des grandes organisations traditionnelles que sont les partis politiques et les syndicats (p. 1).

Cette citation décrit bien l'évolution générale du mouvement communautaire. Cependant, l'histoire de son développement est plus nuancée. En effet, on peut distinguer plusieurs générations de groupes communautaires depuis les années 1960. Nous retiendrons pour notre part la typologie que propose le Secrétariat à l'action communautaire autonome (2000, p. 12-13), laquelle s'inspire beaucoup de celle de Bélanger et Lévesque (1992, p. 715-730). La notion de génération est au centre de cette typologie en ce que les groupes communautaires s'expliquent par le contexte social où ils naissent, évoluent, se transforment ou parfois disparaissent. Comme toute organisation, les groupes communautaires portent la trace du temps qui les a vus naître, dans un mélange complexe de circonstances, de valeurs, de sensibilité.

Ce que j'appelle le *Zeitgeist*, l'esprit du temps, ou le climat d'une période donnée signifie une configuration spécifique de visions du monde, de pensées et d'émotions, de peurs et d'espairs, de croyances et d'utopies, de sentiment de crise et de sécurité, de pessimisme ou d'optimisme, qui prévaut dans la période. Ce *Zeitgeist* crée une sensibilité particulière aux problèmes : il rétrécit ou élargit

l'horizon de ce qui semble socialement ou politiquement faisable ; il façonne les modèles de l'ordre politique ou bien propres à la sphère privée (Brandt, 1990, cité dans Fillieule et Péchu, 1993, p. 152-153).

Bien entendu, nous ne prétendons pas que chaque génération de groupes communautaires dérive d'un *Zeitgeist* qui lui serait propre : un tel phénomène ne se rencontre guère dans les situations de changement social accéléré. Cependant, ce concept attire notre attention sur le fait que les groupes communautaires s'inscrivent dans un contexte donné, qu'ils contribuent à le changer et que celui-ci les change en retour, d'où l'importance d'une typologie qui aide à repérer les traces des vagues de groupes.

LA PREMIÈRE GÉNÉRATION : LES COMITÉS DE CITOYENS

Ces comités de citoyens prennent d'abord naissance dans les milieux urbains, au cours des années 1960. Ce n'est pas la première fois que les luttes populaires marquent le coup au Québec, mais cette fois-ci leur originalité est de ne rien devoir ni aux partis politiques, ni aux organismes de charité, ni à l'Église. Cette fois-ci, ils sont soutenus par des organisations parapubliques comme le Conseil des œuvres de Montréal ; de plus, leurs revendications sont nouvelles : « Au lieu de s'en remettre au pouvoir en place, les comités de citoyens demandent d'être consultés pour tout ce qui touche le cadre de vie et les services collectifs, et même d'en décider » (Bélanger et Lévesque, 1992, p. 716). Les membres de ces comités souhaitent se prononcer sur la répartition des équipements collectifs et l'amélioration de la vie urbaine. De plus, une grande partie de leurs revendications portent aussi sur la réforme de l'aide sociale dont l'application, à cette époque, souffre de grandes inégalités et, partant, entraîne de grandes injustices.

Cette action menée en milieu urbain trouve un écho dans le milieu rural. Les comités mis sur pied dans le cadre du Bureau d'aménagement de l'Est du Québec en sont un exemple bien connu. Les membres de ces comités s'engagent dans des activités de développement local et envisagent différentes options de faire progresser leur milieu. Cependant, tant dans les milieux urbains que ruraux, cette génération de groupes est marquée par la revendication, avec un bémol, toutefois : l'animation sociale pratiquée dans les milieux ruraux est souvent plus près du développement local que de l'action sociale plus populaire dans les milieux urbains.

LA DEUXIÈME GÉNÉRATION : LES GROUPES POPULAIRES

À la fin des années 1960, les limites de la revendication apparaissent. Dès lors, le mouvement prendra deux directions : l'action politique et la mise sur pied de services. La première voie est caractérisée par l'entrée de l'extrême gauche sur la scène politique et populaire. Non pas que les groupes politiques aient été totalement absents jusque-là : au contraire, à différentes étapes de l'histoire du mouvement ouvrier, on retrace leur présence. Cependant, jamais leur influence n'a été plus grande au Québec que durant les années 1970, tant dans les syndicats que dans les groupes populaires.

D'autres organisations évoluent vers la mise sur pied de services qui s'adressent à leurs membres, mais aussi au grand public.

Au lieu de faire appel à l'État pour obtenir des services, les comités de citoyens cherchent à résoudre eux-mêmes des problèmes qui concernent leur quartier. Les premiers comptoirs alimentaires, les associations d'économie familiale (ACEF), les cliniques communautaires, des maisons de chômeurs, des garderies populaires, des comités de locataires, des médias communautaires et de nombreux autres types de services voient ainsi le jour à la grandeur du Québec en réponse aux besoins de la population (Secrétariat à l'action communautaire autonome, 2000, p. 12).

Il s'agit d'une période fertile en expérimentation sociale, tant pour ce qui est des champs d'action explorés que de la mise sur pied d'organisations, souvent autogérées, qui tentent de tester une autre forme d'exercice du pouvoir. Héritiers des comités de citoyens, les groupes populaires manifestent toutefois davantage d'initiative ; ne se contentant plus de revendiquer, ils passent à l'action en essayant de donner une vitrine au changement qu'ils proposent. Toutefois, la cohabitation des deux tendances ne fut pas facile, l'aile politique ayant tendance à détourner l'action de l'aile populaire à ses propres fins.

LA TROISIÈME GÉNÉRATION : LA NAISSANCE DU PARTENARIAT

Les années 1980 sont marquées par trois événements majeurs. Tout d'abord, le début de cette décennie connaît la crise économique la plus importante depuis celle de 1929. Jusque-là, malgré quelques ratés et un taux d'inflation élevé, la croissance économique s'était maintenue : cependant, à partir du début des années 1980, l'économie québécoise connaît une récession sévère. La flambée des taux d'intérêt entraîne de nombreuses fermetures d'usine et fait grimper le taux de chômage. Le deuxième événement est le résultat du référendum de 1980. Les groupes populaires ont souvent démontré une grande sympathie nationaliste et leurs membres

ont été nombreux à appuyer la cause. Le fait que le camp du non l'ait emporté en a démoralisé plus d'un. Enfin, la vague néolibérale fait progressivement son apparition au Québec : pour la première fois se profile un courant néolibéral qui s'oppose à l'État-providence dont les groupes populaires ont quand même profité.

Cette attaque a été soudaine : elle prend les groupes par surprise et les laisse sans solution de rechange. En effet, la première génération avait voulu afficher son indépendance envers l'État, mais il lui avait été plus facile de le faire dans un temps de prospérité ; dans un temps de crise et alors que le néolibéralisme a le vent en poupe, les groupes tendent au contraire à défendre l'État et à s'en rapprocher. Ils lui demandent aussi un appui financier pour subsister. De fait, même durant cette même période, le nombre de groupes continue de croître. De plus, peu à peu, les groupes populaires cèdent la place aux groupes communautaires : les groupes autonomes de services jouent un rôle de plus en plus important dans la distribution des services et l'État entend désormais non seulement composer avec eux, comme il l'avait fait avec la génération précédente, mais compter sur eux :

Dans la perspective de l'État, la dominante de l'intervention communautaire vise à mettre à contribution la collectivité locale, ses forces vives, ses acteurs institutionnels et non institutionnels, en fonction de la mise sur pied et de l'implantation de ses services, en s'adressant aux différents groupes ciblés dans cette collectivité (Favreau, 1989, p. 215).

Tous les groupes ne l'entendent pas de cette oreille, mais rien n'empêche qu'ils sont nombreux à troquer l'indépendance réclamée contre un financement dont les paramètres sont fixés par l'État. Cette réorientation apparaît à la fin des années 1980 lorsque les groupes participent en masse aux travaux de la Commission d'enquête sur la santé et les services sociaux (1988). Ils sont nombreux à jouer le jeu de la consultation et à présenter des mémoires, à faire valoir leur action et leur besoin d'appui financier. De plus, un terme apparaît dans le langage : celui de partenariat. C'est le terme mis en avant par le Comité de la politique de la santé mentale (1987), dont le rapport s'intitulera *Pour un partenariat élargi*. De fait, ce comité propose que les groupes communautaires soient associés à la distribution des services et deviennent des partenaires. On commence aussi à parler de concertation : pour pallier la raréfaction des ressources financières, les organisations doivent mettre leurs efforts en commun pour devenir plus efficaces.

LA QUATRIÈME GÉNÉRATION : LA CONSOLIDATION DU PARTENARIAT

Cette génération coïncide avec la réforme des services sociaux qui commence à s'appliquer au début des années 1990. De fait, à la suite des recommandations du rapport Rochon, les groupes communautaires sont désormais financés plus largement par l'État et sur une base régionale. Leurs propres revendications ont porté des fruits; ce nouveau mode de financement les avantage et fera en sorte que leur nombre sera multiplié. Par ailleurs, l'État veut leur confier des fonctions pour en délester la fonction publique. Les groupes communautaires sont insérés dans ce qui est présenté comme un nouveau modèle de développement, celui du partenariat: « Dans cette conjoncture [celle du début des années 1990], les groupes autonomes de services commencent à être reconnus comme partie prenante d'un nouveau modèle de développement, d'un modèle ne pouvant se réaliser que dans le cadre d'un partenariat faisant appel aux divers secteurs: étatique, privé, syndical et communautaire » (Bélanger et Lévesque, 1992, p. 725).

Le partenariat n'est pas qu'une mode, pas plus qu'il n'est un vain mot; il est bel et bien une exigence de l'État. Les groupes communautaires qui veulent être financés doivent se plier à certaines exigences, souvent régionales, dont celle de se situer dans la foulée des politiques ministérielles et des priorités qu'elles comprennent.

LA CINQUIÈME GÉNÉRATION : L'ACTION COMMUNAUTAIRE AUTONOME

À la fin des années 1990, l'État entreprend de répondre à une vieille revendication du mouvement communautaire, l'énoncé d'une politique de financement des groupes communautaires qui soit cohérente. Cependant, avant que l'État annonce ses intentions, les groupes ont commencé à réfléchir sur la portée de cette politique et se sont rassemblés pour former le Comité aviseur de l'action communautaire autonome dont l'objectif était de discuter avec l'État du contenu et de la portée de cette politique. En 1996, lors d'une rencontre nationale, ils avaient voté une recommandation d'ensemble, complétée par la « Déclaration des organismes d'action communautaire autonome » en avril 1998 (Comité aviseur de l'action communautaire autonome, 2001). Le vocable d'action communautaire autonome avait été lancé par le Mouvement d'éducation populaire du Québec au tournant des années 1990 pour bien marquer la distance que les groupes voulaient conserver vis-à-vis de l'État. L'idée a fait son chemin et non seulement le nom a fini par constituer le cri de ralliement des groupes communautaires au cours de la dernière décennie, mais il a même été adopté par le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale!

Tout comme à la fin des années 1980, les groupes ont participé activement à la consultation organisée par le Secrétariat à l'action communautaire autonome du Québec (2000). Cette consultation a été complétée par une autre tournée, présidée par Gérald Larose, qui déposa son rapport en novembre 2000. Dans sa présentation, l'auteur du rapport précise que l'action communautaire autonome est au cœur « ... du mouvement d'action communautaire au sens large, celle qui embrasse le tiers secteur, le secteur bénévole, l'économie sociale, le secteur informel, les coopératives d'usagers, les associations de défense, etc., bref, toute cette mouvance inféodée ni à l'État, ni au marché, et qui contribue à l'intérêt général, à l'intérêt collectif, à l'intérêt public » (Larose, 2000, p. 4-5). Par contre, la politique prend soin de définir ce qu'est un groupe d'action communautaire autonome :

Le mouvement formé par les organismes d'action communautaire autonome est un mouvement de la société civile, c'est-à-dire :

- à l'initiative des citoyens ou des communautés ;
- avec leur participation (fonctionnement démocratique) ;
- avec leur engagement (militantisme, bénévolat) ;
- dans une perspective de prise en charge individuelle et collective visant la solidarité sociale, la transformation des conditions de vie et des rapports sociaux et luttant contre la pauvreté et les discriminations ainsi que pour l'égalité entre les sexes ;
- dans le champ de la promotion et de la défense collective des droits ou dans le champ du développement de services alternatifs ou encore dans le champ du développement de nouvelles réponses à de nouveaux besoins (innovations) (Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, 2001, p. 21).

Pour l'instant, les groupes d'action communautaire autonome semble constituer la dernière génération, tant par leur nombre et leur homogénéité relative que par leur orientation.

ET L'ÉCONOMIE SOCIALE ?

Il est impossible de parler de générations de groupes communautaires sans parler des groupes qui se réclament de l'économie sociale, dont la particularité est de lier social et économie. La notion d'économie sociale a été remise à l'honneur à l'occasion de la Marche des femmes de 1995. L'État s'empare alors de l'idée et l'économie sociale devient rapidement

une question d'actualité. À ce sujet, le mouvement qui se réclame de l'économie sociale rassemble des organisations souvent fort différentes les unes des autres :

L'économie sociale est constituée d'entreprises et d'organisations dont la spécificité est de combiner un groupement ou une association de personnes plutôt que d'actionnaires avec une entreprise ou une organisation produisant des biens et/ou services afin de satisfaire certains besoins exprimés par les membres de l'association. Cette caractéristique permet donc de cibler (mais pas nécessairement dans leur totalité) les organismes communautaires, les coopératives et les OBNL comme des composantes essentielles de l'économie sociale (Jetté *et al.*, 2000, p. 12).

De ce point de vue, le mouvement d'économie sociale comprend les ressources communautaires, coopératives et associatives (OBNL : organisation à but non lucratif), les organisations qui soutiennent le développement des entreprises d'économie sociale, les organismes communautaires d'intégration ou d'insertion au travail et de formation de la main-d'œuvre (Jetté *et al.*, 2000, p. 10). De façon générale, l'économie sociale regrouperait les organisations qui partagent les caractéristiques proposées par le Chantier de l'économie sociale en 1996 :

L'économie sociale regroupe les activités économiques exercées par des entreprises ou des associations dont l'éthique se traduit par les principes suivants : finalité de service aux membres ou à la collectivité, plutôt que profit ; autonomie de gestion ; processus de décision démocratique ; primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des revenus ; prise en charge et responsabilités individuelles et collectives (Chantier de l'économie sociale, 1996, cité dans Ministère de la Santé et des Services sociaux, 2001).

La difficulté de définir l'économie sociale sur le terrain, et non seulement de façon heuristique, vient peut-être de ce que l'économie sociale désigne à la fois : une approche qui propose de revoir la place de l'économie dans la société ; des entreprises qui, sans faire partie du secteur capitaliste ni du secteur public, ont un objectif de rentabilité économique ; enfin, un mouvement qui, tout en se situant dans le prolongement des autres générations de groupes communautaires, les englobe. C'est ainsi que groupes communautaires, groupes populaires, syndicats, caisses populaires se retrouvent bon gré mal gré dans le même bateau, sans l'avoir demandé. Ah ! ces païens qui étaient enfants de Dieu sans le savoir. Comme Vienney le soulève avec à-propos : « Pourquoi divers organismes qui s'étaient identifiés séparément sont-ils contraints depuis les années 1970 de se reconnaître mutuellement et de se faire reconnaître comme appartenant à un même ensemble institutionnel ? » (Vienney, 2000, p. 41).

Pour cette raison, nous n'incluons pas les groupes d'économie sociale dans les perspectives de cet ouvrage, non pas faute d'avoir des affinités avec les groupes d'action communautaire autonome, mais parce qu'ils semblent s'orienter vers de nouvelles avenues.

LE GROUPE COMMUNAUTAIRE : QUELQUES ÉLÉMENTS

UNE DÉFINITION

De façon restrictive, le législateur a ainsi décrit un organisme communautaire par son fonctionnement :

On entend par « organisme communautaire » une personne morale constituée en vertu d'une loi du Québec à des fins non lucratives dont les affaires sont administrées par un conseil d'administration composé majoritairement d'utilisateurs des services de l'organisme ou de membres de la communauté qu'il dessert et dont les activités sont reliées au domaine de la santé et des services sociaux (article 334, Loi sur la santé et les services sociaux).

C'est la définition dont se servent les membres de l'appareil gouvernemental lorsque vient le temps de délimiter le champ de ces nouvelles organisations. De plus, dans un autre article, la loi reconnaît l'autonomie des organismes communautaires : « [...] un organisme qui reçoit une subvention en vertu du présent article définit librement ses orientations, ses politiques et ses approches » (article 335). Ainsi, le ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) ainsi que les régies régionales de la santé et des services sociaux (RRSSS) reconnaissent la contribution des organismes communautaires à l'atteinte des objectifs de santé et de bien-être de la population dans différents secteurs ; cette même contribution allait être réaffirmée dans la politique de reconnaissance et de financement. De ce point de vue, les organismes communautaires seraient :

[...] constitutifs d'un mouvement social autonome d'intérêt public, comme des agents de transformation sociale qui agissent en vue de l'amélioration de la qualité du tissu social, leur intervention allant au-delà de la simple satisfaction des besoins sociaux et des besoins de santé de la population (Ministère de la Santé et des Services sociaux, 2000, cité par la Régie régionale de la santé et des services sociaux de l'Outaouais, 2000, p. 11).

Le Comité aviseur a fourni une bonne définition de ce qu'est un organisme d'action communautaire autonome :

Un mouvement social autonome d'intérêt public engagé, entre autres, dans les actions et les luttes quotidiennes contre la pauvreté, l'exclusion et pour l'égalité; dans les actions et les luttes sociales et politiques visant la transformation sociale; dans la création d'espace démocratique et la revitalisation de la société civile; et dans l'éducation à l'exercice de la citoyenneté (1999, p. 11).

Cette définition renoue en quelque sorte avec la tradition politique des groupes communautaires en y ajoutant les préoccupations du moment, soit la citoyenneté et la lutte contre l'exclusion.

Cette définition posée, il n'est pas toujours facile de la traduire dans la réalité, car le secteur communautaire rassemble des organismes très différents et qui s'attaquent à des problèmes tout aussi variés. Par exemple, dans l'Outaouais, lorsqu'on a jeté les bases du Regroupement des organismes communautaires de l'Outaouais dans le domaine de la santé et des services sociaux (ROCOsss), les fondateurs n'ont pu échapper à la question suivante : qu'est-ce qu'un organisme communautaire ? Qui pouvait ou non devenir membre du regroupement ? Il était crucial de trancher cette question avant de donner une structure légale à l'organisme régional qui allait rassembler les groupes de l'Outaouais. Sept personnes se sont donc attelées à la tâche de définir ce qu'était ou non un organisme communautaire. Il s'agissait de personnes d'expérience qui n'ont ménagé ni leur temps ni leurs efforts : pourtant, il leur a fallu presque trois ans de discussion avant de faire consensus ! Par exemple, un club de basket-ball dans un quartier pauvre est-il un organisme communautaire ? Que dire d'un comité d'aménagement urbain ? *« C'était quelque chose et il y avait de la grosse chicane, pas facile à vivre pour personne. J'y croyais, à ce regroupement-là, mais d'après ce que j'ai vécu, ce n'est pas facile, facile. »*

Leurs efforts n'ont pas été vains : aujourd'hui, le ROCOsss est sur pied et regroupe 121 groupes, dont 91 sont reconnus et subventionnés par la Régie régionale de la santé et des services sociaux de l'Outaouais ; onze membres sont reconnus, mais non financés (2002)¹. C'est la preuve qu'il y a moyen de réconcilier les divergences et de s'entendre sur le plus important lorsque les intérêts supérieurs l'exigent. Cela dit, les discussions ardues qui ont été nécessaires pour en arriver à ce consensus montrent bien que la diversité peut à l'occasion représenter un obstacle.

1. Pour être membres du ROCOsss, les groupes doivent payer une cotisation annuelle allant de 25 \$ à 250 \$, selon le montant de la subvention reçue (d'après une conversation téléphonique avec la directrice générale, en août 2002).

UNE PRATIQUE SPÉCIFIQUE ?

Nous ne faisons que commencer à mesurer les effets des bouleversements sociopolitiques des deux dernières décennies du dernier millénaire et leurs répercussions sur les groupes communautaires. Cependant, nous pouvons tout de suite cerner deux effets. Tout d'abord, l'État entreprend des pourparlers avec les groupes organisés qui attirent son attention ou s'imposent à lui. Ensuite, la plupart des groupes de pression issus des mouvements sociaux, en dialoguant avec l'État, se sont institutionnalisés (Langlois *et al.*, 1990, p. 395). Enfin, en corollaire, leurs actions se sont segmentées : « [...] les groupes tendent à se spécialiser dans un champ d'intervention toujours plus circonscrit, surtout pour siéger à titre d'interlocuteur privilégié d'un ministère ou d'un organisme gouvernemental » (*ibid.*). Ces changements se sont répercutés sur leur orientation.

À l'origine, les groupes avançaient souvent que l'intervention communautaire était une caractéristique qui leur était propre. À ce chapitre, les auteurs québécois ont joué un rôle certain dans la conceptualisation de ce terme. Par exemple, dans un livre paru au milieu des années 1980, des auteurs présentent l'intervention communautaire comme une forme d'intervention propre aux groupes populaires :

En effet, malgré que certains aient voulu la présenter comme une pratique professionnelle ou technique, elle [l'intervention communautaire] fut et demeure une pratique politique dans le sens où elle est une partie constituante de l'histoire du Québec dans des domaines aussi divers que l'éducation des adultes (surtout celle que l'on qualifie de populaire), la santé, les services sociaux, le développement régional et les questions urbaines. Elle est associée à l'évolution des rapports de classes dans notre société [...] (Lamoureux, Mayer et Panet-Raymond, 1984, p. 15).

Selon ce point de vue, l'intervention communautaire représentait une solution alternative à l'intervention sociale pratiquée dans les établissements publics (Ninacs, 1990, p. 79). Fort de l'expérience très riche de la Corporation de développement communautaire des Bois-Francs, telle que décrite dans le mémoire qu'elle a présenté à la commission parlementaire sur la réforme des services de santé et des services sociaux, Ninacs (1991) attribue à l'intervention communautaire ces caractéristiques que nous résumons ainsi :

- une vision globale de la santé et du bien-être des personnes et de la société ;
- une approche globale qui tient compte de toute la personne et non pas de son seul problème – médical, social, économique ou autre ;

- une origine qui tient d'une initiative populaire, de la créativité des gens avec une capacité de répondre de façon différente à de nouveaux besoins;
- une vision plus égalitaire des rapports entre, d'une part, les intervenants et les intervenantes et, d'autre part, les usagers et usagères ou les bénéficiaires;
- une opposition au service vu comme une fin en soi;
- une démarche collective en regroupant des gens autour d'un projet à réaliser;
- un désir de faire advenir une société davantage égalitaire, habitée par un projet de société nouvelle (p. 267-268).

Ainsi définie, l'intervention communautaire ne laisse pas de doute sur son orientation politique : elle se fonde sur une conception et sur une action de changement social. Cependant, le terme a évolué au cours des ans pour désigner non plus l'orientation générale des groupes communautaires, mais aussi une intervention qui s'est rapprochée de celle du travail social et de l'intervention professionnelle : « C'est [l'intervention communautaire] aussi un terme qui décrit l'ensemble des pratiques et les modes d'intervention en service social » (Lamoureux *et al.*, 1996, p. 56). Il s'ensuit donc qu'au grand dam des militants plus radicaux le concept d'intervention communautaire est peu à peu devenu synonyme d'organisation communautaire, concept qu'il est en voie de supplanter. Désormais, plusieurs établissements publics se réclament de l'intervention communautaire, de sorte qu'il devient difficile pour les groupes de s'en attribuer l'exclusivité. Il faut peut-être y voir la force du mouvement communautaire, qui a réussi à influencer les pratiques professionnelles, de même que l'intérêt que l'expérience communautaire a suscité parmi les praticiens. Par contre, la segmentation des intérêts et la spécialisation que les groupes ont été appelés à développer au cours des ans font qu'il leur est parfois difficile de démontrer que la vision globale qui était la leur tient toujours.

Les Québécois ne furent pas les seuls à connaître ce changement : nous relevons semblable glissement chez les Américains. En effet, le célèbre recueil de textes de Cox *et al.* (1987), bible des organisateurs communautaires américains, canadiens et québécois, portait le titre de *Strategies of Community Organization* jusqu'à sa quatrième édition. Or, la cinquième édition est intitulée *Strategies of Community Intervention* (Rothman, Erlich et Tropman, 1995). Les auteurs préfèrent maintenant parler d'intervention communautaire : « *Under whatever label, we will be dealing with intervention at the community level oriented toward improving or changing community institutions and solving community problems* » (1995, p. 4).

Évidemment, beaucoup de groupes communautaires continuent de se réclamer de l'orientation proposée par la Corporation de développement communautaire des Bois-Francis. À l'usage, il n'est plus aussi certain que les groupes communautaires aient une pratique qui leur soit propre. Nous reviendrons sur ce sujet plus loin.

UNE STRUCTURE PARTICULIÈRE ?

La difficulté de définir les groupes communautaires reflète celle de décrire la structure qu'ils adoptent. Par exemple, au terme d'une recherche pancanadienne, St-Amand et Kérésit (1998) concluent sur les caractéristiques uniques de ce qu'ils appellent les ressources alternatives : leur petite taille ; l'enracinement local ; des services fort diversifiés ; la défense de droits ; la lutte contre la violence ; une façon créative de s'organiser ; l'accessibilité (p. 54-64). D'autres auteurs, comme Andion et Malo (1998), proposent aussi ce qui leur semble être quelques traits communs aux groupes communautaires, et nous retiendrons surtout ceux qui ont trait à leur structure :

- Initiatives ayant comme axe l'action locale basée sur l'idée de communauté. Création de rapport social de proximité générant un sentiment d'identification, tantôt pour les membres, tantôt pour la communauté environnante. Communauté auto-organisée (les membres se regroupent pour se rendre des services) ou hétéro-organisée (les membres se regroupent pour rendre des services à autrui).
- Initiatives, dont des espaces ancrés dans la sphère publique : nouvelles formes d'action politique et de démocratisation.
- Formes plurielles de travail : salariés, bénévoles, usagers, partenaires locaux. Équipes de travail interdisciplinaires composées de plusieurs types de professionnels car diverses habiletés sont requises.
- Construction combinée de l'offre et de la demande de biens et services. Participation des usagers et des autres acteurs à la définition des prix et de la qualité en ayant pour objectif de préserver l'égalité d'accès à ces biens et services et réponse à leurs besoins.
- Hybridation de différents types de ressources : ressources marchandes (commercialisation des biens et services), ressources non marchandes (financement de l'État) et ressources non financières (bénévolat et dons reçus) (p. 3).

Cependant, pour justes qu'elles soient, ces caractéristiques demeurent très générales; de plus, elles relèvent plus du type idéal que du fonctionnement réel. Enfin, elles sont parfois difficiles à traduire en termes opérationnels. Anheier et Salamon (1998) ont résolu en partie cette difficulté dans leur étude comparative sur le secteur sans but lucratif dans les pays en voie de développement où ils se sont penchés sur le cas de pays aussi différents que le Brésil, l'Égypte, le Ghana, l'Inde et la Thaïlande. Après avoir sollicité différentes opinions, ces deux auteurs en sont venus à proposer une définition pragmatique des organisations qui font partie de ce secteur en s'appuyant sur cinq caractéristiques :

- les organisations sont structurées: elles ont une certaine réalité institutionnelle ;
- elle sont privées: elles sont distinctes institutionnellement de l'État ;
- elles sont sans but lucratif: elles ne rapportent pas de profits aux directeurs ou propriétaires ;
- elles sont indépendantes: elles peuvent contrôler leurs activités ;
- elles sont volontaires: leurs membres ne sont pas forcés d'en faire partie (p. 20-21).

Bien qu'elles soient générales, les caractéristiques proposées par Anheier et Salamon (1998) nous permettent de mieux définir la structure des groupes communautaires, structure qui n'est pas sans intérêt pour les nouveaux intervenants qui s'y dirigent. En effet, ceux-ci espèrent souvent pouvoir pratiquer autrement et profiter de conditions de travail différentes de celles des employés du secteur public. De ce point de vue, la structure de ces organisations est une composante très importante de leur choix.

UN SECTEUR ?

Existe-t-il un secteur communautaire au Québec ? Tout à fait : malgré la diversité des organismes et de leurs pratiques, il existe un secteur identifiable, dont les acteurs se reconnaissent les uns les autres. Il est encore difficile de prédire que ce secteur jouera un rôle aussi crucial que le mouvement écologique ou le mouvement des femmes, mais une chose est certaine : le mouvement communautaire commence à se préciser. Mayer *et al.* (1996, p. 59-61) suggèrent une typologie des organismes communautaires qui rend compte de la variété de leurs services et de leurs activités :

- les organismes offrant des services parallèles ou complémentaires à ceux des institutions publiques ou parapubliques ;

- les groupes d'entraide fondés sur l'aide mutuelle et l'entraide entre pairs;
- les ressources alternatives offrant une alternative au réseau public;
- les groupes de promotion et de défense des droits qui misent sur l'action sociopolitique.

Cela dit, le mouvement communautaire québécois fait partie d'une mouvance observée depuis une vingtaine d'années, partout dans le monde occidental. En effet, après avoir constaté presque partout un vif renouveau de la vie associative, les professeurs Salamon et Anheier, de la Johns Hopkins University, ont lancé un vaste projet de recherche international à partir de ce constat : « [...] partout dans le monde existent des organisations sans but lucratif aux formes juridiques proches (associations, fondations, mutuelles...) et qui œuvrent dans les mêmes domaines (santé, éducation, services sociaux, culture et loisirs, environnement, défense des droits, développement local, action internationale...) » (Salamon et Anheier, 1996, p. VII).

Quantitativement, les chiffres démontrent la croissance vigoureuse de ce secteur. En effet, en 1994, on comptait 2374 organismes communautaires dûment reconnus et subventionnés par l'État (Bélanger, 1999, p. 96). D'après Aubry et Charest (1995), le mouvement communautaire au Québec regroupait près de 3000 organisations (p. 23-25). En 2001, le Secrétariat à l'action communautaire autonome estimait le nombre d'organismes communautaires à 8000, dont 4000 associés au mouvement d'action communautaire autonome (Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, 2001, p. 15). Ces organismes communautaires se retrouvent très souvent dans le domaine des services sociaux, entendus ici au sens large. Toutefois, cette concentration n'est pas propre au Québec : en effet, on note la même tendance dans ce qui s'appelle le tiers secteur en France², le *nonprofit sector* aux États-Unis³ ou les nouveaux mouvements

2. « Ce domaine [services sociaux] est la composante la plus importante du secteur sans but lucratif français » (Archambault, 1996, p. 225).

3. Salamon propose une classification des organismes sans but lucratif américains dont la troisième catégorie est ainsi définie : « *The third are public-benefit organizations that exist primarily to serve others, to provide goods or services (including information or advocacy) to those in need or otherwise to contribute to the general welfare* » (Salamon, 1995, p. 54). Dans cette catégorie, les services sociaux occupent une place très importante.

sociaux en Allemagne⁴. C'est la raison pour laquelle, à notre tour, nous concentrerons notre attention sur les organisations communautaires présentes dans le domaine des services sociaux.

De 1970 à 1997, le financement des groupes communautaires est passé de 1,0 million de dollars à 148,4 millions (Bélanger, 1999, p. 96). Le gouvernement du Québec a alloué 373 millions en 1998-1999, pour une augmentation de 33 % entre 1996 et 1998 (Gouvernement du Québec, 2000, p. 29). En l'an 2001, ce montant se chiffrait à 417 millions (Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, 2001, p. 9). Dans l'Outaouais, le programme de soutien aux organismes communautaires représente 4,89 % du budget total de la santé et des services sociaux alloué à la région (Régie régionale de la santé et des services sociaux de l'Outaouais, 2000, p. 5; Renaud et Durand, 1998, p. 22). Ce montant dépasse la revendication qu'un montant de 1 % soit alloué aux organismes communautaires. Bref, du côté du financement, nous voyons que, même s'il est insuffisant aux yeux des groupes, celui-ci a connu une croissance constante. De plus, la politique de financement québécoise est assez unique au Canada (Dutrisac, 2001, p. A4), les fonds investis étant plus importants et encadrés par une politique gouvernementale.

Fruits d'une évolution qui s'est étalée sur plusieurs décennies, les groupes communautaires actuels sont mieux structurés que jamais, mieux financés aussi, même si l'appui de l'État demeure insuffisant. Ils sont de plus en plus nombreux, plus expérimentés et plus efficaces dans leur action, tant dans leur pratique que dans leurs revendications politiques. De ce point de vue, les groupes communautaires ont fait ces dernières années un bond qualitatif.

4. Parlant des nouveaux mouvements sociaux en Allemagne, Rucht (1993) fait le point sur les résultats convergents produits par différentes recherches: « Pour ce qui est de leurs caractéristiques sociales, les participants aux nouveaux mouvements sociaux se recrutent surtout parmi les couches les plus jeunes et les plus instruites au sein de la nouvelle classe moyenne. Le secteur des services sociaux (non seulement les travailleurs sociaux, mais aussi les instituteurs, les professeurs, les membres des professions médicales, etc.) est clairement surreprésenté, tout au moins dans le cercle des militants les plus engagés » (Rucht, 1993, p. 78).

2

**L'INSTITUTIONNALISATION
DU SECTEUR COMMUNAUTAIRE**

La transformation du système économique fait que les secteurs privé et public recourent chacun à leur manière à la sous-traitance pour réduire les coûts qu'entraîne la présence d'une main-d'œuvre permanente (avantages sociaux, caisse de retraite, etc.). De ce point de vue, le mouvement communautaire est évidemment influencé par cette tendance et peut être considéré comme faisant partie de la stratégie étatique de la sous-traitance des services.

Ce chapitre s'ouvre sur la présentation générale du travail atypique. Nous rapporterons ensuite les résultats d'une étude réalisée à l'échelle du Canada et portant sur différents aspects de l'emploi dans le secteur des services sociaux (Stephenson *et al.*, 2001). Cette étude nous permettra de documenter le glissement du public vers le communautaire, et ses répercussions sur le statut d'emploi et sur les salaires. Cependant, de la même façon que les travailleurs du secteur privé sont démunis vis-à-vis du capitalisme, les travailleurs du secteur communautaire le sont aussi vis-à-vis de l'État qui les subventionne : le secteur communautaire offre à sa manière des emplois atypiques. À ce sujet, nous voyons l'émergence du « communautaire gras », qui profite des politiques que l'État privilégie, et la persistance du « communautaire maigre ». Cela dit, gras ou maigre, le communautaire est considéré comme rendant des services parallèles ou complémentaires à ceux des établissements de santé et de services sociaux (Régie régionale de la santé et des services sociaux de l'Outaouais, 2000, p. 11).

Après avoir décrit les effets de la réforme, nous pourrions nous demander si les groupes communautaires sont institutionnalisés : sont-ils devenus une extension des services publics ou offrent-ils encore une solution de rechange ? Ce chapitre se fermera sur la discussion du concept d'institutionnalisation.

LA MONTÉE DU TRAVAIL ATYPIQUE

Dans les pays développés, la grande entreprise crée moins d'emplois que durant les décennies d'après-guerre. La crise économique aurait entraîné la rationalisation de la production, précipitant l'automatisation et l'informatisation de la production ; de plus, la fusion d'entreprises florissantes se traduit presque invariablement par la suppression d'emplois. Les entreprises continuent de croître, mais avec moins d'employés. Dans le discours qu'il a prononcé à l'occasion de son départ de la présidence de la CSN, en 1999, Gérald Larose avançait que, depuis trente ans, le nombre d'entreprises comptant 500 employés et plus avait baissé de 24 %. À l'inverse, le nombre de petites entreprises comptant 20 employés ou moins avait augmenté de 109 % (*Le Devoir*, 1999, p. A2). Il est plausible de formuler l'hypothèse que, considérant la rationalisation des entreprises, l'automatisation et la réduction du nombre de postes, cette tendance s'est accélérée depuis.

En même temps que l'entreprise se balkanise, le nombre d'employés à temps partiel monte en flèche. « Ainsi, de 1976 à 1995, la part de l'emploi salarié à temps partiel est passée de 7,8 % de l'emploi total à 14,9 %, [alors que] la part de l'emploi salarié à temps plein diminuait de 83,3 % à 70,7 % du total, pendant que le travail autonome augmentait de 9 % à 14,3 % du total » (Charest, Trudeau et Veilleux, 1999, p. A13). Pendant que le nombre d'employés salariés diminuait de 5,8 %, celui des travailleurs autonomes augmentait de 58,9 % (Perreault, 1999, p. F11). Ainsi, globalement, si les travailleurs atypiques formaient à peine 7 % de la main-d'œuvre en 1971, leur proportion s'élevait à 17 % en 1996 ; si la tendance se maintient, ils représenteront la majorité de la main-d'œuvre en l'an 2017 (Vallée, 1998, p. 310). Ce courant se situe dans ce que l'on considère comme étant du travail atypique : « Un ou plusieurs des régimes suivants : travail à temps partiel, travail temporaire, travail autonome pour son propre compte ou cumul d'emplois » (Tremblay, 1997, p. 117). Une distinction s'impose : un travail atypique ne signifie pas nécessairement un travail autonome. Il est possible d'occuper un emploi avec un horaire atypique mais tout de même salarié.

La croissance du travail atypique a des répercussions sur les salaires des travailleurs. Par exemple, présentant un survol de l'emploi au Canada, Grenier (1998) avance que le secteur des services compte beaucoup d'emplois non standards et moins bien rémunérés (p. 398-400). Or, en 1993, 70,3 % des travailleuses atypiques gagnaient moins de 10 000 \$ par an; la proportion était de 28,2 % chez les hommes. Chez les salariées, la proportion était de 35,2 % (Perreault, 1999, p. F11). De plus, le salaire n'est pas le seul aspect où les travailleurs autonomes ou atypiques sont désavantagés :

De 15,5 à 25 % de la main d'œuvre québécoise – selon qui fournit les chiffres et la définition de l'autonomie – assume les coûts de vacances (vécues comme un risque calculé pour bien des autonomes), de la maladie occasionnelle ou accidentelle, des congés parentaux et des assurances tous risques, encaisse des salaires qui n'ont souvent pas bronché depuis dix, quinze ou vingt ans, affiche un silence poli devant les abus de la part de certains employeurs qui les tiennent par les couilles. Le silence est un des rares privilèges qui restent aux autonomes et aux contractuels: on les muselle avec l'insécurité tout en leur tendant la banane de la liberté (Blanchette, 2002, p. B1).

En termes plus mesurés, Tremblay (1997) décrit les mêmes effets de la précarité d'emploi lorsqu'elle parle de l'insécurité et de l'instabilité qui en résulte, lorsqu'elle note l'absence d'avantages sociaux, lorsqu'elle décrit les risques de problèmes familiaux et de pathologies sociales diverses, des effets de ce genre d'emploi sur les revenus ou de ses liens avec la pauvreté (p. 128-140).

Le travail atypique n'est pas l'apanage du secteur privé, il se rencontre également dans le secteur public: là aussi, on se départit d'employés permanents pour les remplacer par des employés à statut précaire. Le conflit qui a opposé les infirmières à l'État québécois en juin 1999 en est un exemple. Parmi leurs principaux griefs, le principal était celui de la précarité d'emploi (Paré, 1999, p. A1). Sur les 75 000 infirmières travaillant dans les hôpitaux, les CLSC et les centres d'hébergement, seulement 40 % occupaient un poste permanent: 35 % occupaient un poste à temps partiel, 30 % figuraient sur une liste de rappel¹. La direction des

1. Un bémol s'impose ici. La situation est dramatique pour les infirmières qui veulent avoir un poste permanent à plein temps; cependant, le travail à temps partiel n'est pas une malédiction en soi. En effet, certaines employées préfèrent travailler à temps partiel, comme les femmes qui ont de jeunes enfants ou, plus tard, qui pensent à la retraite. Dans le cas qui nous est présenté, les chiffres ne distinguent pas les postes permanents à temps plein des postes permanents à temps partiel où le choix peut s'exercer, tout comme il existe des emplois sans limite de temps, mais qui s'exercent à temps plein. Ces nuances manquent.

hôpitaux a profité de la vague de mises à la retraite de 1997 pour réduire ses effectifs permanents en les remplaçant par des postes occasionnels. Ainsi, le nombre d'infirmières sur les listes de rappel a largement augmenté, passant de 5455 en 1997 à plus de 14000, selon une enquête faite par l'Ordre des infirmières et des infirmiers (Paré, 1999, p. A8). En dépit des promesses faites par le gouvernement pour régler le conflit, la situation n'avait pas changé, plus d'un an après (Paré, 2001, p. B1).

Des pratiques gestionnaires autoritaires, souvent dictées par la pénurie de personnel, font que les infirmières sont obligées d'accepter les heures supplémentaires qu'on leur impose. Comme le souligne l'une d'entre elles : « On entre à 8 h le matin, mais on ne sait pas si on finira à 8 h ou à minuit. Quand on nous demande de faire des heures supplémentaires, on est obligé de les faire » (Lachapelle, 1999, p. A3). Étant donné le statut précaire d'un grand nombre d'employées temporaires, elles peuvent difficilement refuser : « On estime aujourd'hui que les infirmières à temps partiel fournissent une moyenne de quelque 1000 heures de travail par année, par rapport à 1300 heures pour les infirmières travaillant à temps complet » (Paré, 2002a, p. A2). On comprend aussi que les coûts occasionnés par les heures supplémentaires faites par les infirmières ont augmenté, passant de 33 millions de dollars en 1998-1999 à 66 millions en 2000-2001. La même hausse vaut pour les infirmières auxiliaires (*Ibid.*). On comprend aussi que la grogne se soit installée à l'été 1999 et qu'elle se soit soldée par une grève générale. Bref, même dans les grandes entreprises de services que sont les hôpitaux, les pratiques de gestion favorisent la précarité plutôt que la sécurité d'emploi.

La même situation a cours pour les syndiqués de l'autre organisation syndicale qui regroupe 100 000 employés du secteur de la santé et des services sociaux, la Fédération de la santé et des services sociaux (CSN). Selon Louis Roy, président de la Fédération, seulement 41 % des employés ont un emploi à temps complet. Sans viser le 100 % d'emplois à temps complet, l'un des objectifs des négociations avec l'État est de faire en sorte que les conditions de travail des employées à statut précaire se rapprochent de celles des employées à temps complet (Boucher, 1999, p. F5).

DU PUBLIC AU COMMUNAUTAIRE : LE GLISSEMENT

Le transfert de fonction du secteur public des services sociaux au secteur communautaire se retrouve dans tout le Canada : c'est l'un des résultats auxquels a conduit l'étude sectorielle faite sur le travail social et les services sociaux couvrant tout le pays. À ce jour, c'est la plus importante étude réalisée sur les services sociaux, la demande, les besoins de main-d'œuvre,

la formation, etc. (Stephenson, Rondeau, Michaud et Fiddler, 2001). Nous nous en inspirerons parce que cette recherche attire notre attention sur des tendances que nous observons au Québec.

Les auteurs de cette étude ont comparé les travailleurs sociaux et les travailleuses sociales avec les travailleurs et les travailleuses des services communautaires et sociaux. Selon la Classification nationale des professions du Canada (CNP), la description de la tâche des travailleurs sociaux est la suivante :

Les travailleurs sociaux traitent des difficultés de fonctionnement social, offrent des services de counselling, de thérapie et de référence à d'autres services de soutien social et évaluent le développement de l'enfant et la qualité des soins à l'enfant. Ils travaillent dans les hôpitaux, les conseils scolaires, des organismes de services sociaux, des organismes de bien-être et des établissements pénitentiaires ou peuvent également travailler à leur compte (CNP 4152, dans Stephenson *et al.*, 2001, p. 318).

Cette définition traduit la pratique habituelle des travailleurs sociaux qui offrent des services aux personnes et aux familles. Cependant, entre autres fonctions qui leur sont attribuées, on mentionne : « Élaborer des politiques sociales ou donner des conseils sur celles-ci, mener des recherches sociales et aider au développement communautaire » (*Ibid.*, p. 319). Cet ajout démontre que, même si les travailleurs sociaux s'intéressent en premier lieu aux services personnels, il y a une minorité qui s'intéresse au développement communautaire : « Un baccalauréat ou une maîtrise en travail social est habituellement exigé, bien que, dans certains cas, une éducation équivalente soit acceptable » (p. 34).

Par ailleurs, on définit ainsi les travailleurs des services communautaires et sociaux :

Les travailleurs des services communautaires et sociaux gèrent et mettent en place différents programmes d'assistance sociale et de services communautaires, et aident les clients à régler leurs problèmes personnels et sociaux. Ils travaillent pour des organismes gouvernementaux et de services sociaux, des foyers de groupe, des installations correctionnelles et autres établissements (*Ibid.*, p. 322).

La différence avec la définition donnée aux travailleurs sociaux réside dans la formation des travailleurs des services sociaux et communautaires, qui est habituellement de niveau collégial : « Des études collégiales ou universitaires spécialisées en travail social, en counselling ou dans une autre discipline des sciences sociales sont habituellement exigées. Une expérience dans le milieu des services sociaux en tant que bénévole ou soutien peut suppléer à la scolarité exigée dans certains emplois de ce

groupe professionnel» (*Ibid.*, p. 35). À l'opposé, la formation des travailleurs sociaux est ordinairement de niveau universitaire. Par contre, les exigences de scolarité sont moindres dans le secteur des services communautaires. En pratique, il nous a semblé que, tel qu'il est défini dans la Classification nationale des professions, le sous-secteur des travailleurs des services communautaires et sociaux correspondait *grosso modo* à ce que nous appelons au Québec le secteur communautaire. De ce point de vue, les tendances canadiennes sont intéressantes, parce qu'elles appuient ce que nous pouvons observer à l'échelle du Québec. Voyons maintenant plus en détail ce qu'il en est.

L'EMPLOI

Selon le recensement de 1996, les cinq professions² qui composent les ressources humaines du secteur des services sociaux ont connu une croissance totale de l'emploi de 8 % par rapport à 1991 : « Cette croissance de l'emploi est plus élevée que celle observée dans l'ensemble de l'économie en raison de l'importante récession qui a limité la croissance générale de l'emploi à 2,4 % entre 1991 et 1996 » (*Ibid.*, p. 36-37). Ce secteur a donc connu une croissance globale plus rapide que d'autres. Cependant, toutes les catégories de main-d'œuvre du secteur n'ont pas connu le même niveau de croissance. Par exemple, les travailleurs sociaux ont connu une croissance moyenne de leur effectif de 23 % ; au Québec, les travailleurs sociaux ont même vu leur part d'emploi augmenter de 44 %. Par contre, toujours au Québec, les travailleurs des services communautaires et sociaux ont vu leur part baisser de 11 % dans le même temps (*Ibid.*, p. 264). Dans l'ensemble du Canada, la diminution est de 15 %.

Cette baisse est étonnante, car on aurait pu penser le contraire, c'est-à-dire que l'État allait demander aux employés du secteur communautaire de s'acquitter de tâches ordinairement dévolues aux travailleurs sociaux dans le but de réaliser des économies. Elle peut s'expliquer par un changement de codification. Autrement dit, des employés qui étaient considérés comme travailleurs communautaires font maintenant partie des conseillers familiaux parce qu'ils offrent du counselling dans un secteur précis (toxicomanie, services à la jeunesse.)

2. Directeurs de services sociaux, communautaires et correctionnels ; travailleurs sociaux ; conseillers familiaux, conseillers matrimoniaux et personnes assimilées ; agents de probation et de libération conditionnelle et personnel assimilé ; travailleurs des services communautaires et sociaux.

LE NIVEAU DE FORMATION

Il faut mettre en corrélation cette variation de l'emploi avec le niveau d'instruction des différentes catégories: en effet, «[...] la baisse de l'emploi semble avoir touché ceux qui n'avaient pas fait d'études post-secondaires» (*Ibid.*, p. 39). Au Québec, c'est dans la catégorie des travailleurs des services communautaires qu'on trouve le plus grand nombre d'employées n'ayant pas dépassé le diplôme ou le certificat d'études post-secondaires (49,2 %), même si 38 % déclareraient avoir obtenu un diplôme de baccalauréat (*Ibid.*, p. 266). Cette tendance québécoise a aussi été relevée par d'autres observateurs, à savoir que le mouvement communautaire se professionnalisait et que les véritables bénévoles laissaient la place aux professionnels (Assogba, 2000, p. 63)³.

Comme le secteur communautaire offre des possibilités d'emploi, et ce dans un temps de chômage assez élevé, les employeurs choisissent des candidats ayant une scolarité plus avancée. D'ailleurs, le pourcentage des jeunes travailleurs titulaires d'un baccalauréat a augmenté de plus des deux tiers entre 1991-1996 (*Ibid.*, p. 68). «Le nombre de jeunes travailleurs des services communautaires titulaires d'un baccalauréat a augmenté, tout comme le nombre de ceux qui détiennent des diplômes universitaires supérieurs» (*Ibid.*, p. 81). De plus, de ce point de vue, les travailleurs communautaires québécois sont plus scolarisés que dans le reste du Canada: au Québec, 38,2 % ont un diplôme universitaire, alors que le pourcentage est 29 % dans le reste du pays (*Ibid.*, p. 60 et 226). Lorsque ces employées poursuivent leurs études, c'est la plupart du temps dans la discipline du travail social, bien que d'autres disciplines soient représentées (psychologie, éducation, sociologie).

L'ÂGE

Pour ce qui est de l'âge des travailleurs des différents sous-secteurs de la main-d'œuvre qui occupent un emploi dans les secteurs des services sociaux, on remarque qu'une tranche importante des travailleurs communautaires (39,4 %) sont âgés de 34 ans et moins, âge où les personnes commencent habituellement leur carrière. Il s'agit donc d'un sous-secteur

3. Les conclusions d'Assogba (2000) sur la professionnalisation rejoignent celles de chercheurs français qui, après avoir étudié 29 municipalités, identifient ces caractéristiques propres aux mouvements engagés dans le développement local: «[...] 2) La professionnalisation: l'emploi ou la collaboration avec des techniciens de haut niveau dans une grande gamme de disciplines (architecture et construction, conseil technologique et organisationnel, sociologie et psychologie, économie, gestion, administration). 3) L'adoption de modèles d'organisation, de gestion et de production par les mouvements ou les associations, qui fait également partie de cette professionnalisation» (Moulaert, Delvainquière et Delladetsima, 1997, p. 92).

plus jeune que l'ensemble du secteur des services sociaux, bien que la différence soit moins grande qu'on ne le pense parfois. En effet, les travailleurs sociaux de la même tranche d'âge qui se retrouvent dans le secteur public comptent quand même 33,1 % de la main-d'œuvre (*Ibid.*, p. 265).

LE REVENU

Pour ce qui est du revenu moyen, celui des travailleurs sociaux était de 31 917 \$ en 1995, alors qu'il était de 24 376 \$ pour les travailleurs communautaires et sociaux (*Ibid.*, p. 266). Il s'agit donc d'une différence de salaire considérable, surtout lorsqu'une catégorie d'employés possèdent une qualification supérieure pour effectuer des tâches semblables. Pourtant, pour ce qui est du régime de travail, les deux catégories occupent un emploi à plein temps, soit 57,8 % des travailleurs sociaux et 50,5 % des travailleurs des services communautaires et sociaux. Dans l'ensemble du Canada, ces données sont inversées : les travailleurs sociaux canadiens sont plus nombreux à occuper un emploi à plein temps (63,5 %), alors que les travailleurs des services communautaires et sociaux sont légèrement désavantagés par rapport à ceux du Québec (48,9 %). À régime de travail égal, les travailleurs des services communautaires qui travaillent à plein temps toute l'année gagnent 32 797 \$ comparativement à 38 502 \$ pour les travailleurs sociaux. À l'échelle canadienne, la rémunération des travailleurs communautaires ne s'améliore pas :

De plus, les salaires des travailleurs des services communautaires et sociaux sont nettement en deçà de ceux offerts dans les autres domaines des services sociaux et accusent même un certain retard par rapport aux salaires offerts aux travailleurs permanents à temps plein dans l'ensemble de l'économie (*Ibid.*, p. 45).

Alors que le taux de chômage des travailleurs sociaux est de 3,6 %, il est de 5,9 % pour les travailleurs des services communautaires et sociaux. En outre, il est plus élevé chez les hommes que chez les femmes de ce sous-secteur (7,1 % *vs* 5,4 %). Enfin, les femmes sont en grande majorité dans les services sociaux, qu'elles soient des travailleuses sociales (76 %) ou des travailleuses des services communautaires et sociaux (74 %). À ce sujet, la représentation des sexes n'a pas varié entre 1991 et 1996 et on note peu de différences entre les provinces.

L'émergence du secteur communautaire a été saluée comme étant la marque d'un secteur en pleine expansion : de fait, ce secteur a augmenté, même si sa croissance semble ralentir. Cependant, ce jugement appelle encore ici des nuances :

L'augmentation du nombre de travailleurs des services communautaires et sociaux peut être interprétée comme étant un élément de croissance dans ce secteur et donc, comme étant porteuse d'une tendance positive vers la création de nouveaux emplois et une meilleure satisfaction des besoins de la clientèle. Cependant, elle a pour inconvénient de s'accompagner d'une transition des services vers des emplois contractuels, moins bien payés et dont les conditions de travail sont aléatoires (*Ibid.*, p. 220).

De plus, ces chiffres sont trompeurs. D'une part, il est vrai que la catégorie des travailleurs communautaires et sociaux est actuellement en déclin ; d'autre part, celle des travailleurs sociaux se maintient et, même, est en augmentation. Par contre, lorsqu'on regarde les emplois occupés, on se rend compte que les travailleurs sociaux sont en train de pousser les travailleurs communautaires et sociaux hors du marché du travail et de prendre leur place. Nous pouvons y retrouver la même tendance dans le domaine de la santé, alors que les infirmières diplômées ont évincé les infirmières auxiliaires.

Par un effet de vases communicants, des travailleurs sociaux quittent le secteur public qui leur est fermé pour aller vers le secteur dit communautaire. Par contre, si l'on peut penser que le secteur des services communautaires et sociaux accueille un plus grand nombre de diplômés universitaires, le salaire de ces diplômés demeure plus bas que celui qu'ils recevraient dans le secteur public :

L'augmentation simultanée de l'emploi pour les jeunes travailleurs sociaux dans le secteur des services communautaires correspond étroitement à la diminution de l'emploi dans le secteur public. Toutefois, le nombre de jeunes travailleurs du secteur communautaire titulaires d'un baccalauréat a augmenté, tout comme ceux qui détiennent des diplômes universitaires supérieurs. En d'autres mots, le secteur des services communautaires embauche alors que le secteur public n'embauche plus. De plus, cette embauche se fait à des niveaux de scolarité plus élevés qu'auparavant (*Ibid.*, p. 81).

Évidemment, il faut s'aventurer prudemment dans ce rapprochement, parce que le secteur communautaire québécois ne recouvre pas exactement celui des services sociaux et communautaires tels qu'ils sont définis par le gouvernement fédéral. Cependant, sans y voir une homologie complète, nous pouvons quand même établir une comparaison : dans les deux cas, nous observons une main-d'œuvre qui se professionnalise au détriment des bénévoles ; de plus, ces employées sont généralement plus jeunes que celles du secteur public et, graduellement, tout aussi instruites. Par contre, leur statut demeure précaire et, quel que soit leur régime de travail, elles sont moins payées.

Jusqu'ici, nous avons noté la montée du travail atypique que l'on rencontre souvent dans le secteur communautaire, tout comme dans le secteur privé. Dans la partie suivante, à partir de données empiriques, nous présentons les effets concrets de la réforme des services sociaux sur les groupes communautaires.

LES EFFETS STRUCTURANTS DE LA RÉFORME DES SERVICES SOCIAUX SUR LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

Côtoyant de plus près le système des services sociaux, les organismes communautaires entretiennent désormais des liens plus étroits avec les établissements du secteur public. Cette intégration se fait de différentes manières.

LES RELATIONS AVEC LES ÉTABLISSEMENTS DU RÉSEAU

Les PROS

Dorénavant, les groupes font partie des plans régionaux d'organisation des services (PROS). Ces plans établissent un continuum de services à l'intérieur duquel différents établissements doivent jouer un rôle différencié, y compris les organismes communautaires. À l'aide de ce plan, on peut porter un jugement sur l'action de tel organisme et s'ingérer dans son orientation : on peut rejeter son projet, lui demander de le reformuler de telle ou telle manière pour qu'il s'intègre dans le plan global des services.

Ici, le CLSC possède un pouvoir considérable, car il peut refuser de donner son appui à tel projet présenté par tel organisme à la Régie régionale de la santé et des services sociaux ; lorsque cet organisme est plus faible, l'absence de cet appui peut être cruciale. Dans le domaine de la santé mentale, par exemple, les organismes ressentent plus de pression qu'auparavant : ils reçoivent des mandats du CLSC, des hôpitaux. Il leur faut sans cesse s'acquitter de nouvelles tâches :

L'urgence sociale, la police, les écoles, les CLSC, ils disent tous : « On va le référer au communautaire ! » Nous, on est des travailleurs qui faisons une bonne job et qui ne coûtent pas cher. Là, on nous reconnaît de plus en plus et on nous réfère des clients de plus en plus ; il y a de la pression des établissements pour que ça se fasse par le communautaire aussi.

En raison aussi de l'accroissement des problèmes sociaux, le nombre de nouvelles personnes qui cognent aux portes des organismes communautaires est de plus en plus grand. Quand les employées disent ne plus pouvoir en faire davantage, la pression ne s'allège pas pour autant, parce que le réseau des services publics est surchargé, lui aussi. Dans la négociation qui s'engage, c'est le partenaire le plus faible qui écope. Cette intégration forcée mine le moral des employés qui ont le sentiment de ne pas être écoutés :

Ça vient accentuer mon opinion qui a toujours été que, si ça coûte moins cher dans le communautaire, on va les envoyer dans le communautaire : on va déménager beaucoup de services dans le communautaire mais l'argent ne suivra pas.

Les instances territoriales

Ce contrôle se manifeste aussi par la mise sur pied de ce qu'il a été convenu d'appeler, en langage technocratique, des *instances territoriales*. Officiellement, l'instauration de ce palier visait à démocratiser le processus de décision. Au lieu que la répartition du budget se fasse de façon centralisée, chaque sous-secteur de l'Outaouais devait étudier sa situation et formuler des propositions adaptées aux contraintes et aux circonstances qui leur étaient propres. Ces propositions étaient ensuite transmises à la Régie régionale. Officieusement, des esprits malins émettent une autre hypothèse. Ces instances sont apparues lorsque le gouvernement sabrait dans les dépenses publiques ; elles auraient eu pour fonction de demander aux sous-secteurs de déterminer eux-mêmes les postes budgétaires où des économies devaient être faites. Sous le couvert de la décentralisation, la Régie régionale évitait ainsi de prendre des décisions impopulaires. Mises sur pied sans avoir été demandées, ces instances ont été dissoutes de la même manière par la Régie régionale de la santé et des services sociaux de l'Outaouais à l'hiver 2000. Selon cette orientation, le territoire couvert par la Régie régionale de la santé et des services sociaux de l'Outaouais a été subdivisé en six sous-territoires où les groupes communautaires étaient représentés à une table de concertation au même titre que les autres établissements. Les groupes se réunissaient et établissaient des priorités, mais celles-ci n'étaient pas nécessairement retenues par les instances :

On établit des plans d'action, on établit des priorités. On nous demande de nous prononcer : on se prononce. La recommandation part de la table, elle s'en va à l'instance mais l'instance change ça de bord. Puis, elle repart et s'en va à la Régie. Là, la Régie dit : « Ben non, c'est pas ça qu'on veut. Retournez faire votre travail. » Là, je peux te dire que c'est un peu, beaucoup, très démobilisant.

Sans décentralisation des pouvoirs, la décentralisation selon les sous-territoires ne rime à rien, car toute décision prise à la base peut être remise en question au fur et à mesure qu'elle remonte la hiérarchie. Nous

pouvons facilement imaginer que les tables de concertation qui voudront améliorer la possibilité de voir leurs recommandations acceptées et appliquées tenteront au préalable de s'assurer de l'appui des instances supérieures. Dès lors, à quoi rime la décentralisation? Ces instances ne sont plus en activité, mais pendant quelques années elles ont servi de filtre aux demandes des organismes communautaires.

La concertation

La concertation, autre mot à la mode, découle en partie de la réforme des services sociaux. Désormais, il faut que toutes les organisations se concertent pour éviter les chevauchements entre les organismes, utiliser les fonds publics à meilleur escient et offrir des services plus efficaces. Ce noble objectif rencontre toutefois des obstacles dans son application, surtout chez les petits organismes. Dans les faits, la concertation exigée a augmenté le travail à faire en augmentant le nombre de réunions auxquelles il faut assister. Certaines personnes parlent même de « harcèlement » qu'on exercerait à leur endroit pour qu'elles siègent à telle ou telle table de concertation⁴. « À un moment donné, tu regardes ce que tu fais et tu es là pour aller aux réunions et puis envoyer des projets. Ça devient ça, mon travail », déplore une coordonnatrice.

Les groupes se retrouvent alors devant un dilemme. D'une part, un organisme ne peut pas se permettre d'être absent à telle ou telle réunion où l'on abordera une question primordiale : lorsqu'il est question de sa survie, il faut être partie prenante de la discussion et de la décision. Le choix s'impose de lui-même. Non pas que tous ces lieux de discussion soient inintéressants pour les coordonnatrices : elles ont au contraire souvent le goût et l'intérêt d'y aller. D'autre part, leur présence à toutes ces rencontres signifie leur absence au travail. S'il faut libérer quelqu'un qui ira siéger à tel comité, ce sont les services directs qui sont touchés, parce que les employées ne sont pas toujours remplacées pendant qu'elles sont parties : « J'ai dans ma tâche la responsabilité de représenter l'organisme à plusieurs tables [de concertation] mais pendant que je fais ça, je ne peux pas aller ailleurs. » « Ailleurs, » cela voudrait dire se former comme intervenant, se perfectionner, être créatif dans son travail.

La compétition externe et interne

La réforme a aussi accru la compétition entre les organismes communautaires. Autrefois, les budgets étaient alloués directement de Québec : les demandes étaient centralisées, la prise de décision était loin, on ne savait

4. Si l'intérêt n'y est pas, certains se font rappeler à l'ordre : par exemple, un responsable d'un groupe communautaire a déjà reçu une lettre lui reprochant ses trop nombreuses absences à une table de concertation.

pas toujours qui la prenait. Les contacts personnels étaient d'autant plus importants que le processus de prise de décision était nébuleux. Maintenant que l'allocation des fonds est régionalisée, la prise de décision est régionale : on sait maintenant qui décide. De façon étonnante, les contacts personnels ne jouent pas moins qu'avant ; le fait que la décision soit prise localement a déplacé mais non éliminé l'arbitraire. Par exemple, les maisons d'hébergement des femmes ont développé une expertise dans le domaine de la violence conjugale. Cependant, rien n'empêche la Régie régionale de subventionner un autre organisme qui a présenté un projet sur le même sujet. Cette concurrence dans l'allocation des budgets se manifeste aussi entre les vieux organismes et les plus jeunes : les « plus vieux » ont peu d'intérêt à voir les nouveaux s'amener, car leur arrivée aura pour effet de diminuer les subventions accordées aux anciens ou, à tout le moins, de ne pas les augmenter.

On est rendu au point où des fois, des boss se battent entre eux autres : quand arrive le temps des subventions, ça joue dur en titi ! À la limite, ça fait notre affaire à nous autres, les employées, mais laisse-moi te dire qu'il y a des fois où ça ne m'apparaît pas très très communautaire non plus !

La compétition intergroupes se double d'une autre compétition, interne, celle-là. Il y aurait une compétition entre les employées comme il y a une compétition entre les groupes pour obtenir du financement, car de la performance de ses employées dépendra le financement du groupe. Tout le monde est appelé à en faire un peu plus, même sans qu'on se le dise. De plus, étant donné la petite taille des organisations, il n'y a pas de niche où se réfugier, il n'y a pas moyen de se sauver. Si l'une ou l'autre ne fait pas sa tâche, celle-ci retombe sur les épaules de celui ou de celle qui travaille à côté. Dans cette situation, ceux qui tirent au flanc sont vite repérés. Les employées qui ne font que le minimum se le font dire par les autres. On leur fait sentir que c'est insuffisant.

Je pense que les employeurs en demandent trop en termes de projets, en termes d'exigences. Vu qu'il y a peu de hiérarchie entre les employés, ceux qui passent sont ceux qui sont les plus informés et qui veulent toujours en faire plus. Ce qui fait que quand toi, tu veux juste faire ta job, puis bien la faire mais juste faire ça puis après ça, t'en aller chez vous ... ça amène de la pression.

En plus, la piètre condition du marché du travail dans ce type d'emploi dicte ses ordres. « Considère-toi chanceux de travailler : si tu n'aimes pas ça, il y en a d'autres qui attendent à la porte. » La meilleure façon d'assurer son emploi est donc d'en faire plus.

Ces remarques donnent une idée des effets de l'intégration des groupes communautaires dans le réseau des services sociaux. Acquérir la reconnaissance signifie aussi devoir en payer le prix.

LE COMMUNAUTAIRE GRAS ET LE COMMUNAUTAIRE MAIGRE

Les organismes communautaires partagent des problèmes semblables. Cependant, tous n'en sont pas affectés également. En effet, nous pouvons distinguer le communautaire *gras* du communautaire *maigre*⁵. Prenant appui sur cette dichotomie un peu sommaire, nous allons dresser un type idéal des deux secteurs, à partir de certaines de leurs caractéristiques.

Le communautaire gras

Les organismes qui font partie du communautaire gras se situent dans la foulée des politiques du gouvernement, où l'arbitrage politique les avantage. Ils appartiennent à ces groupes qui peuvent exercer des pressions auprès de l'État: « En fait, les nouveaux fonds sont dirigés vers les organismes utiles à l'État, aux secteurs qui permettent à l'État d'atteindre ses priorités » (Greason, 1999, p. B3). Toutefois, en faisant certains ajustements, il est possible de passer du maigre au gras!

Nous, avant, on avait la clientèle plus poquée du centre-ville et on n'allait nulle part avec ça. Aujourd'hui, ça représente 20 % de notre demande de services. On offre 80 % de services avant que les problème se présentent, c'est-à-dire qu'on s'est ajusté aux priorités du ministère: prévention-promotion dans des milieux avec des groupes-cibles, 8-12 ans et 12-18 ans. Alors là, boum! L'argent est arrivé comme par enchantement.

Par contre, une chose est certaine: c'est un avantage énorme que de pouvoir prendre place dans les priorités étatiques: « *La toxicomanie, c'est la deuxième priorité du ministère, ce qui veut dire qu'on en a profité largement* » – « *Ça me fait moins peur, les sous; j'ai l'impression que, maintenant, on est un peu plus priorisés, les centres communautaires. On est quand même bien reconnu pour le travail qu'on fait, ce qui fait que, lorsqu'on développe des programmes intéressants, on a les sous qui vont avec.* » Ensuite, si ce genre d'organisme prend suffisamment d'expansion, il peut acquérir le statut d'organisme régional, ce qui lui confère davantage de pouvoir et lui accorde une reconnaissance particulière de la Régie régionale. À partir de sa nouvelle position, les dirigeants ont davantage de pouvoir sur leur environnement et peuvent décider quelles sont les réunions importantes, par exemple. « *Moi, j'ai décidé depuis un an que je ne peux pas être partout. Il faut se concentrer sur ce qui est vraiment important.* »

5. J'emprunte cette distinction à mon camarade et ami Jacques St-Onge, professeur à la retraite du Département de sciences humaines à l'Université du Québec à Chicoutimi. Il l'a proposée lors de la journée thématique organisée par le Regroupement des unités de formation universitaire en travail social, le 6 novembre 1997.

Ce genre d'organisme a aussi la possibilité de bénéficier d'un appui financier récurrent; cela signifie qu'il n'a pas besoin de présenter de demande chaque année, mais qu'il peut compter sur une subvention pendant trois ans. Le risque de se voir refuser n'est pas éliminé, mais il est grandement atténué. Ensuite, une fois ce financement assuré, rien n'empêche cet organisme d'aller chercher du financement extérieur. Souvent, ces organisations ont les moyens d'embaucher des gens compétents et habiles à remplir des demandes de subvention qui correspondent aux critères administratifs des bailleurs de fonds.

Ça fait deux ans qu'on va chercher 100 000 \$ du fédéral; ça nous permet de nous développer davantage avec d'autres organismes. Sauf qu'on a un budget, qu'on sait qu'on peut bien fonctionner pendant plusieurs années si on est créatif et à l'affût de ce qui se passe, où sont les priorités et d'où va sortir le nouvel argent.

Les subventions supplémentaires leur permettent de consolider leurs ressources humaines, et, par ricochet, de faire bénéficier les usagers des services d'employés expérimentés. De plus, ils peuvent embaucher des employés réguliers, pas tous à plein temps, mais réguliers quand même, et, en conséquence, probablement plus qualifiés et mieux formés. « Actuellement, les seuls projets subventionnés que j'ai dans la masse salariale, c'est un programme PAIE : c'est un concierge. À part ça, ce sont tous des gens qui sont sur la liste de paie régulière [...] On a une stabilité au niveau des employés, puis une stabilité au niveau du conseil d'administration. » Cette organisation peut même offrir certains avantages sociaux à ses employés : « On a une assurance collective; donc, on paie les médicaments. Si tu tombes malade pendant six mois, tu n'es pas sur l'assurance-chômage. C'est quand même un avantage⁶. »

C'est évident que cette stabilité influence les préoccupations des gestionnaires. Par exemple, il est ici question de croissance : « Quand je suis entrée à XYZ, on était en déficit mais je trouve ça plus dur de gérer la croissance que de gérer le déficit. Ça va tellement vite ! À XYZ, on a cinq fois plus d'employées, ce qui veut dire cinq fois plus de budget, et ce, en trois ans (1995-1998). » Ensuite, ces organismes peuvent se permettre d'avoir un plan de développement

6. La politique de soutien aux groupes communautaires mentionne la possibilité de favoriser un meilleur accès aux avantages sociaux, «notamment à accompagner le milieu communautaire dans ses démarches visant à s'enquérir de l'intérêt des organismes pour des régimes d'assurances collectives ou pour un régime de retraite simplifié, si ce dernier le juge opportun » (Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, 2001, p. 35). Dans une lettre datée du 9 février 2001, le Regroupement des organismes communautaires de l'Outaouais annonce aux employés des groupes-membres qu'ils pourront bénéficier d'une assurance-médicaments dont les frais sont partagés en parts égales avec l'employeur. C'est un pas dans la bonne direction.

qui peut s'étaler sur quelques années, à tout le moins le temps que dure la subvention triennale. Il leur devient possible de consacrer davantage de temps à la planification et à la réflexion :

Actuellement, on s'en va en fin de semaine, tout le conseil d'administration et les deux gestionnaires, en retraite dans les Laurentides pour essayer de définir vraiment ce qu'on va faire dans les trois prochaines années. Avoir une vision, c'est important. C'est sûr qu'on est chanceux, on peut se permettre de le faire.

Ces organismes peuvent également réfléchir aux valeurs qu'ils défendent, à l'établissement d'un réseau de solidarité, au niveau de service à offrir, maintenir ou atteindre. Ils peuvent penser à la formation des employés à plus long terme, élaborer un embryon d'échelle de salaire, créer de nouveaux services, suivre l'évolution de la clientèle et répondre à des besoins changeants.

Tous les organismes communautaires ne peuvent appartenir au communautaire gras : seuls un groupe de privilégiés en font partie. Ces organismes sont bien organisés, bien structurés, leur gestion et leur fonctionnement s'apparentent de plus en plus à celui des établissements du réseau des services sociaux. Cette tendance a été esquissée dans une recherche faite par Renaud et Durand (1998) sur les groupes communautaires de l'Outaouais. Ce genre d'organisme continue de vivre dans la précarité, c'est certain, mais dans une précarité qui se réduit à mesure que le temps passe et que l'organisme se rend utile, voire indispensable. Ces gros organismes peuvent discuter et aménager leurs fonds : ils ont un certain pouvoir de négociation à cause de leur envergure, de leur position régionale, de leur réseau, de l'importance politique du problème social auquel ils s'attaquent.

Le communautaire maigre

Sans que leurs caractéristiques soient inversement proportionnelles à celles des organismes qui se retrouvent dans le communautaire gras, les organismes du communautaire maigre ont des conditions d'existence plus difficiles. De fait, plusieurs des groupes communautaires que nous avons étudiés se retrouvent dans cette catégorie.

La première caractéristique de ces organismes est de se situer dans un secteur d'intervention qui est peu ou pas reconnu par l'État, et ce, pour toutes sortes de raisons. D'abord, le problème social auquel cet organisme s'intéresse ne jouit pas de l'appui des technocrates ni toujours de l'opinion publique. Un événement fait-il les manchettes que le vent peut tourner en leur faveur, mais il ne faut pas trop se fier là-dessus. C'est l'une des raisons pour lesquelles un organisme du communautaire maigre doit constamment faire des démarches et des pressions pour obtenir du

financement : « *Ce ne sont pas tous les organismes dont les services entrent dans les priorités de la Régie et du ministre Rochon. Aussitôt que tu n'entres pas dans les priorités, tu es foutu. C'est pas nouveau : on a toujours été pauvre et ça continue.* »

Je me compare à mon ancien organisme où je travaillais à Sherbrooke ; eux, ils offrent aussi un centre d'hébergement pour jeunes. Pour les jeunes qu'ils ont, le Centre jeunesse leur attribue l'argent qu'il dépense pour ces jeunes-là. Eux, ils sont reconnus et ils ont les sous ; nous, on fait le travail et on n'a pas un sou alors que le jeune hébergé coûte plus cher.

Outre le fait de ne pas avoir de poids politique, une autre raison qui explique le faible appui financier de l'État, c'est la jeunesse de l'organisme et, parfois, celle de ses gestionnaires. Remplir les demandes de subvention de façon qu'elles répondent aux critères des bailleurs est un art, et tous les organismes ne le possèdent pas, faute de personnel compétent à cet égard.

Chaque année, ces groupes ne savent pas combien la Régie régionale ni Centraide leur attribueront. C'est un cercle vicieux, car il arrive qu'un bailleur de fonds exige qu'un autre s'engage avant d'en faire autant : autrement, rien. Il faut remplir formules sur formules, faire démarches sur démarches pour se maintenir à flot. « *C'est ce qui fait que dans les six à huit prochains mois, on sera plus ou moins à l'écoute des usagers parce qu'on est déchiré entre le service à donner aux usagers, et essayer de se donner un peu d'argent pour fonctionner.* » Lorsque ces groupes finissent par obtenir du financement, leur survie n'est pas assurée pour autant. « *En ce moment, au niveau financier, notre avenir est en jeu. Au niveau financier, on parle de salaire, on parle de survie de l'organisme avec tous les changements de programme, des services. On vit dans l'inquiétude, dans l'incertitude. Les organismes communautaires vivent souvent dans l'insécurité.* »

Dans cet état de précarité, lles coordonnatrices ne peuvent exercer la même autorité dans l'orientation de l'organisme, le développement et l'approfondissement de sa philosophie. Avec tous les changements de cap, il n'est pas facile pour un petit organisme de réfléchir à tous les tenants et aboutissants des politiques qui le concernent. Qui plus est, la gestion des ressources humaines, qui devrait pourtant être au cœur de leur action, est souvent le dernier des soucis du gestionnaire des groupes communautaires. Celui-ci doit d'abord et avant tout se plonger dans les paperasses et faire tout ce qu'il peut pour obtenir le financement nécessaire à l'embauche des ressources humaines nécessaires. En même temps, ces mêmes ressources font défaut.

Les organismes du communautaire maigre sont particulièrement sensibles aux changements de politiques et aux souhaits des fonctionnaires. Par exemple, à la fin d'une année financière, il reste souvent des fonds qui n'ont pas encore été alloués par l'un ou l'autre des bailleurs de

fonds. Ce sont des petits montants, mais qui peuvent faire toute la différence entre la disparition ou la survie d'un organisme du communautaire maigre. Par contre, ce montant n'est pas accordé gratuitement: il est rattaché à un projet particulier que l'organisme doit s'engager à réaliser.

Par rapport à l'argent, nous autres, on a des fois des petites subventions qui représentent un chèque de 10 000 \$ mais avec un mandat attaché au bout, comme travailler avec les familles et leurs proches dans le domaine de la santé mentale. On saute dessus, le 10 000 \$: avec 10 000 \$, un intervenant va travailler pendant trois mois.

De toute évidence, l'organisme ne peut pas refuser les fonds offerts: entre la grande misère et la très grande misère, le choix est mince. Pour un organisme qui refuse ce genre de subvention pour une question de principe, dix sont prêts à l'accepter. De plus, c'est toujours coûteux de mécontenter le bailleur de fonds. Comme dans le sport, il faut toujours garder à l'esprit les « considérations futures »! En revanche, cette offre miracle a son revers et les conséquences sont grandes pour l'organisme. En effet, lorsque la différence est trop grande entre les orientations initiales et les nouveaux services à mettre sur pied, l'organisme est déstabilisé et ce, de deux manières: sur le plan des services offerts d'abord et sur celui de la durée ensuite.

Ainsi, les intervenants doivent ou abandonner ce qu'ils faisaient pour se tourner vers autre chose, ou cumuler deux tâches liées à deux domaines différents. L'intervention s'en trouve modifiée: « *Ce que j'ai trouvé de plus difficile, de passer à plus gros mais avec moins d'argent, c'est que ma façon de travailler, il a fallu que je la scratche.* » Comme cette nouvelle allocation de fonds ne couvre pas tous les frais qu'entraînent les nouveaux services, on paiera les salaires mais les frais de déplacement ne seront pas couverts, par exemple. D'autres fois, le projet ne se situera pas nécessairement dans le champ d'intervention de l'organisme, mais à la périphérie: ce sera quelque chose de connexe tout en étant différent. Par exemple, on suggérera aux centres d'hébergement de femmes de lancer un projet portant sur les enfants.

En effet, ces services qu'il faut offrir tout de suite et pour lesquels on a de l'argent le lendemain matin ne peuvent habituellement être offerts très longtemps. Et c'est là que l'organisme a des problèmes: il a embauché du personnel qu'il devra mettre à pied parce qu'il n'a plus les fonds nécessaires pour le garder; il devra cesser de donner certains services après avoir fait miroiter à une clientèle donnée qu'il pouvait les lui fournir.

Ils ont mis ça sur la table et ils ont dit que c'est un projet d'un an avec possibilité que ça dure. Et là, on menace de ne pas nous donner les sous: le projet est fini dans cinq ou six mois. On n'aura plus les sous sauf qu'on a offert ce service, on a créé un précédent, mais il n'y aura plus de personnel pour l'offrir. Ce sont tous des projets comme ça avec la réforme.

Autre condition souvent imposée : ces projets sont accordés à la condition que les employées qui seront embauchées soient des personnes bénéficiant de mesures de réinsertion au marché du travail. Il faut d'abord les former, ce qui prend du temps, des intervenants et des gestionnaires, et ce sont des frais supplémentaires. Ensuite, lorsque leur stage est terminé, ces personnes s'en vont et sont remplacées par d'autres. C'est ainsi que plusieurs organismes du communautaire maigre fonctionnent : une petite poignée de permanents, qui ont un emploi régulier à la condition d'être continuellement à la recherche de source de financement, encadrent des employées temporaires qui s'en vont dès que le programme qui les soutient est terminé : « *Moi, dans mon organisme, c'est des programmes EXTRA, des programmes PAIE. On est deux permanentes. Chez nous, il nous faudrait au moins sept permanentes à temps plein mais on n'a pas le financement pour.* »

Bref, voici, de façon contrastée, la description de ces deux catégories d'organismes communautaires. Naturellement, ce sont des types idéaux et tous ne s'y retrouveront pas tels quels ; toutefois, ils partageront plusieurs des traits que nous venons d'esquisser. De plus, au cours des entrevues, la distinction entre ces deux types d'organismes a été évoquée.

DU MOUVEMENT À L'INSTITUTION

La question de l'institutionnalisation du mouvement communautaire est étroitement liée à la position des organismes communautaires à l'égard de l'État. La description détaillée qui précède attire notre attention sur les pressions croissantes qu'exerce l'État sur les groupes communautaires ainsi que sur les liens qui s'établissent entre les deux parties. De nos jours, la question de l'institutionnalisation du mouvement communautaire, pour récurrente qu'elle soit, se pose de deux manières.

L'INSTITUTIONNALISATION : LES DEUX TENDANCES

La question de l'institution est aussi vieille que celle de la sociologie elle-même. En effet, Durkheim considérait la sociologie comme la science des institutions, de leur genèse et de leur fonctionnement (Ansart, 2000, p. 287). Du point de vue qui était le sien, l'institution s'imposait aux personnes :

D'autre part, en soulignant le caractère contraignant des institutions et en insistant sur le fait qu'elles ne règlent effectivement la conduite des individus qu'à la condition de mobiliser des sanctions qui assurent la conformité de ces conduites aux normes, les

durkheimiens étaient conduits à prendre l'institution comme synonyme de régulation sociale : tout ce qui est social est institutionnel, puisque tout ce qui est social est contraignant, et que l'institution est une contrainte socialement efficace (Boudon et Bourricaud, 1990, p. 328).

D'un point de vue différent, le courant fonctionnaliste prétend que l'humanité a un certain nombre de besoins physiologiques et sociopsychologiques permanents à satisfaire et que le rôle des institutions est d'y pourvoir (Jary et Jary, 1991, p. 239). Cependant, cette conception a été démentie par les faits, parce que chercheurs et théoriciens se sont vite rendu compte que les institutions comme la famille, l'école, le milieu de travail n'étaient pas aussi rigides qu'on ne l'avait présumé. Au contraire, ce sont des structures plus poreuses qu'il ne le semblait : ainsi, comme le propose le constructivisme, on ne considère plus les institutions comme un objet, mais comme une construction permanente (Akoun et Ansart, 2000, p. 287). Alors que l'institution était au centre de la réflexion sociologique, c'est maintenant le processus d'institutionnalisation qui retient l'attention (Wallis, 1985, p. 400). « Ainsi considéré, le processus d'institutionnalisation apparaît comme un processus fondamental des transformations sociales ; il se manifeste par des successions permanentes d'institutionnalisation d'importance très variable et de contestations » (Akoun et Ansart, 2000, p. 288). En ce sens, l'institutionnalisation est « ... le processus par lequel des pratiques sociales prennent corps dans des organisations, des règles et des normes, légitimement acceptées par un nombre suffisant d'acteurs pour en assurer la reproduction » (Guay, 1999, p. 19). Dans le processus d'institutionnalisation, les transformations sociales s'incarnent par des organisations, des façons de faire qui s'imposent, et c'est ce point de vue qui nous intéresse.

Tout compte fait, on retrouve dans le mouvement communautaire deux tendances qui répondent à deux logiques différentes : l'imposition de l'institutionnalisation du dehors et la demande d'institutionnalisation du dedans.

L'imposition de l'institutionnalisation

Traditionnellement, les groupes communautaires craignaient de devenir institutionnalisés, c'est-à-dire de devenir parties prenantes du système de services sociaux de l'État. La raison de leur méfiance est qu'ils redoutaient la bureaucratisation qu'ils combattaient. Les groupes craignaient aussi que, s'ils s'approchaient trop près de l'État, ils deviendraient peu à peu semblables à lui et épouseraient graduellement son fonctionnement hiérarchique. Lorsque le gouvernement du Québec a entrepris une vaste consultation sur le financement du mouvement communautaire, à l'automne

2000, plusieurs groupes ont exprimé l'inquiétude que l'État ne profite de cette occasion pour intégrer davantage les groupes communautaires au secteur public (Conseil du statut de la femme, 2000 ; Lévesque, 2000, p. A-7 ; Regroupement des organismes communautaires de l'Outaouais en santé et services sociaux, 2000 ; Table nationale des corporations de développement communautaire, 2000).

On peut définir l'institutionnalisation comme « [...] le processus d'assujettissement d'un groupe à des règles explicites et d'accentuation des relations avec les acteurs publics. Les lignes de conduite imposées ou choisies font en sorte que ces groupes abandonnent une structure pour en adopter une autre dans laquelle chaque personne peut se trouver dans une série ascendante de pouvoirs ou de situations [...] » (Robichaud, 1998, p. 113). Un simple exemple de cet assujettissement apparaît dans l'obligation des groupes communautaires de se constituer en sociétés légales à la suite de la récente réforme des services sociaux. On y retrouve donc un conseil d'administration, un directeur et des employées, comme dans la plupart des organisations traditionnelles. Cette nouvelle exigence a eu pour effet d'imposer aux groupes communautaires une structure d'organisation potentiellement bureaucratique. De ce point de vue, l'autonomie réelle des organismes communautaires est considérablement réduite, du moins dans leur forme structurelle, car les exigences de l'État les obligent à adopter une régie interne prédéterminée.

Cause ou coïncidence, depuis l'imposition de cette condition il y a de moins en moins d'organisations qui expérimentent de nouvelles formes de gestion (cogestion, autogestion), coïncées qu'elles sont par les exigences du fonctionnement qui leur est imposé par la loi. Il y a aussi moins de discussions sur l'exercice du pouvoir dans les organisations : cette question est en partie écartée par l'imposition d'une forme d'organisation par la loi.

La demande d'institutionnalisation

Au cours des dernières années, une autre définition de l'institutionnalisation est apparue au sein du mouvement communautaire, formulée souvent par le secteur de l'économie sociale (D'Amours, 2000 ; Lévesque, 1994, p. 229-245). Contrairement à ce que l'on observe dans la tendance précédente, certains auteurs considèrent que l'institutionnalisation de l'économie sociale signifie la reconnaissance de celle-ci par l'État et ils y voient même de grands avantages :

Mais l'institutionnalisation peut aussi être vue comme un processus constructif qui permet la diffusion et l'extension, dans plusieurs lieux d'un même territoire, d'une pratique innovante qui, sans institutionnalisation, serait confinée dans de rares lieux et ne serait accessible qu'à une partie seulement des gens qui en ont besoin (Vaillancourt et Favreau, 2000, p. 20).

Ce point de vue met l'accent sur les possibilités qu'offre un rapprochement de l'État et il se situe dans la foulée de la dernière génération de groupes communautaires qui privilégient le partenariat et la concertation. Cependant, on trouve deux définitions de l'institutionnalisation dans cette tendance.

D'une façon plus large, certains définissent l'institutionnalisation comme étant « [...] un processus de définition et de codification des règles, produit de compromis entre les acteurs, et qui inclut le financement, les conditions de développement, les principes de démocratisation, les formes des ententes partenariales, les politiques sociales, etc. » (D'Amours, 2000, p. 3). Cette définition davantage politique se base sur l'analyse de la conjoncture politique d'une société. Les temps de mutation et de changements sociaux sont des périodes de désinstitutionnalisation, c'est-à-dire que les règles du jeu sont redéfinies, que l'ancienne organisation ne cadre plus avec les nouvelles exigences et qu'il faut la changer. Par contre, c'est aussi un temps de ré-institutionnalisation, c'est-à-dire que de nouvelles organisations voient le jour (Lévesque et Vaillancourt, 1998, p. 2). C'est ce qui explique que dans le domaine de la santé et du bien-être ces années sont marquées par le double mouvement de désinstitutionnalisation (fusion des organisations, assignation de nouveaux objectifs, etc.) et de ré-institutionnalisation (mise sur pied des nouvelles organisations). C'est un mouvement très fort auquel peu d'organismes semblent échapper (D'Amours, 2000, p. 4). Cela dit, cette définition de l'institutionnalisation est très large et ne correspond pas nécessairement à ce qui se passe sur le terrain : les grandes tendances, toutes favorables qu'elles puissent sembler, ne se traduisent pas toujours par des gains à la base, et les compromis que les uns acceptent n'ont pas toujours l'effet souhaité pour les autres.

Un second courant définit l'institutionnalisation comme le passage « [...] d'une pratique informelle et expérimentale à une pratique mieux organisée, plus formelle et, de plus, reconnue socialement par la communauté » (Beaudoin et Favreau, 2000, p. 15). Notons qu'il est possible de retrouver des pratiques à la fois expérimentales et organisées. L'important est que l'institutionnalisation se traduise par la reconnaissance sociale et, dans ce cas-ci, surtout par la reconnaissance de l'État et du financement correspondant. Un exemple de cette demande d'institutionnalisation est donné par les garderies. Souvent, celles-ci ont été mises sur pied par un groupe de parents qui avaient besoin de services de garde. Très souvent, elles sont gérées comme des organismes communautaires. Par contre, lorsque la garderie fonctionne depuis un certain temps, les gestionnaires et les intervenantes se lassent d'avoir à négocier avec les parents et de leur demander une hausse de cotisation :

Depuis longtemps, les garderies veulent s'intégrer au secteur public pour relever du gouvernement et non plus des parents. Comme ça, t'as plus la pression du financement. Parce que c'est pas drôle, toujours quémander: à un moment donné, les parents n'en peuvent plus non plus. À 120,00 \$ par semaine, tu ne peux pas demander 130,00 \$ et tu ne pars pas en grève contre les parents non plus.

Ici, plusieurs garderies se sont réjouies de changer de statut et de se transformer en « centres de la petite enfance » reconnus par l'État. Cet exemple illustre bien comment l'État a répondu à la demande d'institutionnalisation de ce secteur. Comme le résume bien Assogba, l'institutionnalisation n'est pas toujours qu'imposée: « L'hypothèse du processus d'institutionnalisation de l'action communautaire – dans le domaine de l'insertion socioprofessionnelle – que formulent certaines analyses [...] n'est pas fondée seulement sur des forces exogènes d'ordre politique et économique, mais également sur les luttes internes du mouvement communautaire pour se tailler une place importante dans le champ économique » (Assogba, 2000, p. 62). Dans son étude du Carrefour jeunesse-emploi de l'Outaouais, Assogba donne une illustration des deux facettes de l'institutionnalisation. D'une part, cet organisme s'est débattu, et à juste titre, pour obtenir un financement adéquat de ses activités. Sa lutte s'est même retrouvée au cœur de la campagne électorale de 1994, quand elle a attiré l'attention de Jacques Parizeau, le candidat qui allait plus tard occuper le poste de premier ministre. En effet, jusqu'alors l'organisme dépendait du financement que lui accordaient les deux paliers de gouvernement. Il s'ensuivait beaucoup de discussions, de coups fourrés, de manœuvres politiques. Mais lorsque le gouvernement du Québec a décidé d'assurer le financement sans attendre la contrepartie du gouvernement fédéral, l'avenir de cet organisme a été assuré. Par ailleurs, le gouvernement du Québec a chargé le Carrefour d'implanter des organismes semblables au sien dans tout le Québec: en 1999, on comptait 90 Carrefour jeunesse-emploi dans l'ensemble du Québec (Assogba, 2000, p. 68). Pourtant, dans le discours inaugural de son mandat, le premier ministre Parizeau venait juste de déclarer que ce qui est bon pour une région ne l'était pas nécessairement pour une autre!

Dans son analyse, Assogba (2000) soulève ce qu'il appelle les effets pervers de la bureaucratisation et de l'institutionnalisation (p. 69-70). Par exemple, à la suite de l'institutionnalisation des Carrefour jeunesse-emploi, le fonctionnement interne a été précisé et les niveaux d'autorité, hiérarchisé. La prise de décision a été centralisée, des règles informelles et impersonnelles sont apparues. Les services sont aussi devenus plus spécialisés. Bref, le fonctionnement du Carrefour s'est progressivement

bureaucratisé. Lévesque et Vaillancourt (1998) corroborent ce point de vue et reconnaissent que, lorsque l'État s'empare d'une initiative communautaire, des reculs sont possibles :

Toutefois, avec l'arrivée de l'institutionnalisation, des pertes sont possibles, pour la démocratie et l'autonomie locale. À mesure que l'innovation est diffusée sur l'ensemble du territoire, la marge de manœuvre laissée aux acteurs locaux risque d'être réduite en devant tenir compte des normes nationales auxquelles la culture étatique est attachée (p. 16).

L'idéologie du partenariat et de la concertation a fait son chemin et les adversaires de naguère semblent prêts à se réconcilier, voire à s'entendre. En réalité, c'est un processus inévitable et même souhaitable : le changement social se diffuse toujours à partir de quelques expériences qui, si elles apparaissent farfelues au point de départ, finissent par être adoptées avec quelques modifications que le temps et l'expérience suscitent. C'est en partie ce qui arrive aux groupes communautaires qui ont réussi à influencer l'État et dont la politique de reconnaissance et de financement est la preuve.

La survie de l'organisation est assurée, et la rémunération des employées est habituellement plus élevée. Il s'agit là d'un progrès appréciable pour les employées qui, autrement, devraient vivre dans la précarité. Il y a cependant un revers à la médaille et c'est ainsi qu'Assogba (2000) parle même de « [...] l'hypothèque de la bureaucratisation et de l'institutionnalisation » (p. 132). De ce point de vue, le rapport Larose considère de façon optimiste, voire volontariste, que « [lorsqu'un] service s'universalise, s'institutionnalise et devient du domaine public, se pose alors le défi de préserver de la meilleure façon possible les qualités intrinsèques de l'action communautaire autonome. [Tout] se joue sur l'espace d'autonomie qu'on protège ou pas » (Larose, 2001, p. 11).

Évidemment, les intervenantes cherchent à maintenir « une zone de tension créatrice » (René *et al.*, 1997, p. 83), mais dans un contexte où elles sont tiraillées entre les demandes croissantes des citoyens et celles des bailleurs de fonds, il leur est difficile d'y arriver et un nombre grandissant de recherches le démontrent. Cependant, ce n'est pas qu'une question de volonté ou de choix : si telle était la solution, le problème serait vite réglé. Il s'agit aussi de possibilités réelles d'établir ou non des rapports de pouvoir. Or, dans les cas que nous étudions, les employées du secteur communautaire se disent incapables d'enrayer le mouvement d'assujettissement que nous avons évoqué au début de cette partie comme une forme d'institutionnalisation.

3

**LA MAIN-D'ŒUVRE
DU SECTEUR COMMUNAUTAIRE
ET LES CONDITIONS DE TRAVAIL****Renaud Paquet***Université du Québec en Outaouais*

La main-d'œuvre du secteur communautaire est très diversifiée, allant de jeunes universitaires en quête d'expériences qualifiantes aux bénévoles à la recherche d'un passe-temps. Engagées dans leur travail, les employées vivent dans un état d'insécurité faute d'un engagement à long terme des bailleurs de fonds publics ou privés; elles travaillent le plus souvent pour un bas salaire qui, malgré tout, leur permet de survivre et de se réaliser. Cette description peut paraître quelque peu caricaturale, mais, hélas, autant les entrevues que nous avons réalisées avec des personnes qui travaillent dans ce secteur que les propos recueillis lors de groupes de discussion ou d'un sondage réalisé subséquemment (Paquet et Favreau, 2000; Paquet et Favreau, 2000a) confirment en grande partie cette caricature.

Dans ce chapitre, nous précisons ces propos un peu trop caustiques. Après avoir dressé le profil des employées de ce secteur nous examinerons leurs tâches et les conditions dans lesquelles elles exécutent leur travail. Nous présenterons ensuite une description de l'environnement de travail et une analyse des conflits vécus dans ces milieux de travail. Une fois ces éléments approfondis, nous aborderons une question déterminante, nous demandant s'il est possible d'envisager de faire une carrière dans le communautaire. Nous concluons par une synthèse des conditions d'exercice du travail dans le secteur communautaire.

LE PROFIL DES EMPLOYÉES

Généralement, les analystes du marché du travail considèrent les employées du secteur communautaire comme des travailleuses des services, vaste secteur qui englobe près des deux tiers de tous les emplois. Le secteur communautaire se situe dans le sous-segment des services aux personnes offerts par des entreprises privées sans but lucratif. Le travail qui s'y fait s'apparente à celui du secteur public, mais en s'exerçant dans des services publics non commerciaux. D'une part, le secteur communautaire se rapproche du segment secondaire du secteur des services privés où la main-d'œuvre est jeune, plutôt féminine, assez éduquée, où les entreprises sont de petite taille ; le taux de roulement est élevé, surtout parmi les personnes les mieux formées, les salaires bas et les emplois, précaires. D'autre part, tant à cause de la nature juridique de ces entreprises que de leur mission, le secteur communautaire se situe en dehors du public, mais sans partager les idéaux du privé. C'est la raison pour laquelle les profils des emplois et des personnes qui les occupent ont beaucoup en commun avec ceux des employés du secteur public, mais sans leurs conditions d'exercice et de rétribution du travail.

Comme le secteur communautaire représente un débouché depuis relativement peu de temps, le personnel est généralement jeune. En effet, pendant plusieurs années, ce fut simplement un véhicule pour militer, puis un travail qu'on accepte en attendant de trouver mieux. Cependant, c'est devenu un débouché, parfois le seul pour les nouveaux arrivants, souvent plus jeunes, qui se joignent au marché du travail. C'est la raison pour laquelle le personnel du secteur communautaire est plus jeune que celui du secteur public. En outre, parce que le secteur public existe depuis plus longtemps, la moyenne d'âge y est plus élevée. Non pas qu'on ne retrouve pas de jeunes dans le secteur public, mais ces jeunes y sont moins nombreux à cause de la restriction de l'embauche¹.

1. Un exemple de cette tendance est la proportion des jeunes dans la fonction publique, lesquels représentent 15 % de tous les employés de l'État : les infirmières, les enseignants, les policiers n'y sont pas inclus. Cela dit, les jeunes de moins de 30 ans occupent 1,7 % des postes réguliers dans la fonction publique québécoise, alors que ce pourcentage était de 3,3 % en mars 1995. En mars 1999, la moyenne s'élevait à plus de 45 ans (Roy, 2000, p. A23). Le nombre des employés occasionnels est passé de 11 148 en 1995 à 16 707 en 1999 : ici, les jeunes sont surreprésentés, puisqu'ils forment 6,8 % de cette catégorie d'employés. Moins de jeunes sont embauchés, et ceux qui le sont obtiennent un poste à temps partiel (Association des jeunes de la fonction publique québécoise, 2000, p. A7).

Dans le secteur communautaire, la formation de la main-d'œuvre est en train de changer. Les organismes communautaires dont la création remonte parfois à quelques décennies comprennent des travailleurs de la première génération, engagés en fonction de leurs qualités personnelles, souvent formés sur le tas :

Avant, pour être engagé dans une maison, tu étais un intervenant naturel. C'était du monde d'un certain âge qui avait un certain vécu et qui entrait à un moment donné sur la base de l'expérience. Ici, dans les vieux intervenants, il y en a un qui était fleuriste, une autre qui était serveuse de restaurant.

Le discours n'a pas trop changé : les responsables des organismes continuent de valoriser les qualités du cœur, l'engagement, l'altruisme et le vécu. On entend d'ailleurs encore dire que, lors de l'embauche, « le vécu et l'expérience valent plus que le diplôme ». Mais, toutes choses étant égales par ailleurs, un diplôme ou la poursuite d'études avancées constituent un avantage indéniable lorsqu'un poste s'ouvre : du reste, les offres d'emploi qui s'affichent dans le secteur communautaire exigent souvent des candidates qu'elles soient titulaires d'un diplôme d'études collégiales, parfois universitaires. Pour un poste qui s'ouvre, quelle que soit sa durée, les candidatures ne manquent pas, et des bonnes : des bachelières, devant le manque d'ouvertures de postes, sont prêtes à travailler pour un salaire de technicienne. Ces nouvelles employées qui frappent à la porte des employeurs font que, tranquillement, une nouvelle génération d'employées diplômées est en train de supplanter celle du secteur communautaire du début des années 1980. Une génération de jeunes professionnels est en train de prendre d'assaut le secteur communautaire.

LES CONDITIONS DE TRAVAIL

Outre les plans d'assurance de base dont les coûts sont partagés, le salaire et les heures de travail constituent l'essence même des conditions extrinsèques de travail. Dans ce milieu, pour les emplois à caractère plus stable, on parle le plus souvent de taux annuel de salaire ou de taux hebdomadaires. La durée de la semaine de travail est spécifiée mais rarement appliquée en ce sens qu'on la dépasse en sachant bien qu'on ne peut payer pour les heures supplémentaires. À chacune des étapes des recherches qui alimentent nos écrits, la question des salaires et des longues heures de travail a été soulevée et considérée parmi les plus importantes préoccupations des employées.

LA RÉMUNÉRATION

En matière de conditions de travail, le niveau de rémunération insuffisant constitue la première préoccupation des employées. En général, les personnes interviewées s'estiment mal payées :

Quand vient le temps de payer les employées, j'ai l'impression que le communautaire, c'est la pauvreté, c'est mère Teresa, ce sont les heures supplémentaires. C'est cette idéologie de la pauvreté qu'il faut tasser dans le communautaire, ça n'a pas d'allure.

De plus, non seulement les salaires ne sont pas très élevés, mais ils ont même eu tendance à baisser à quelques endroits. Bien souvent, les coordonnatrices sont forcées de diminuer le nombre d'heures travaillées par chacune des employées pour permettre au plus grand nombre de conserver leur emploi tout en continuant d'offrir un minimum de services.

On est passé de cinq employés à dix-huit en un an et demi, mais l'assiette n'a pas beaucoup augmenté et n'a pas du tout suivi le rythme. Et là, ce qu'on est en train de vivre, c'est qu'il faut partager. C'était bien : ce n'était pas l'opulence, mais présentement, ce qui se vit peut être déchirant à un moment donné.

Dans cette situation, les employées craignent de perdre des gains et de se retrouver dans une situation plus précaire qu'auparavant. C'est donc dire qu'on ne parle pas d'augmentation de salaire dans ces organisations. Parfois même, les responsables font appel aux motivations les plus nobles pour culpabiliser les employées lorsqu'elles présentent des revendications salariales. Par exemple, on dit que l'organisme n'a pas les moyens, que la clientèle va en souffrir si l'on donne satisfaction aux employées, que la clientèle est encore plus démunie que les employées et qu'il faut lui donner la priorité, etc. Dans ce cas, les employées elles-mêmes finissent souvent par laisser tomber.

Deux détails à noter. D'abord, les coordonnatrices, sans avoir des salaires faramineux, bénéficient généralement de meilleures conditions salariales que les employées et elles manifestent moins d'insatisfaction en ce qui concerne leur rémunération. Ensuite, au cours de la recherche, on a tout de même rencontré des employées à qui le salaire gagné dans le secteur communautaire suffisait. Vérification faite, il s'agissait souvent de femmes dont le conjoint avait un emploi stable et touchait un bon salaire. D'ailleurs, ces employées étaient les premières à reconnaître que, sans le salaire de leur conjoint, elles éprouveraient de la difficulté à faire vivre leur famille². Tout le monde n'est pas dans ce cas : au contraire, pour

2. Comme me le faisait remarquer avec humour une étudiante : « Il n'y a pas un homme qui soit aussi fiable qu'une job! »

arriver à joindre les deux bouts, certaines employées doivent cumuler deux emplois : « *Moi, je dirais que, sur les dix employées que j'ai, il y en a au moins neuf qui travaillent avec un deuxième emploi parce qu'elles ne sont pas capables d'arriver autrement.* »

Le niveau salarial qui satisfait une personne est composé d'éléments à la fois objectifs et subjectifs. Objectivement, il faut vivre, manger, se loger, se vêtir, se divertir, mais, subjectivement, quel sera le niveau de vie que permettra la rémunération reçue ? La situation actuelle de la personne et ses aspirations colorent la perception que celle-ci a de sa rémunération. Par exemple, une personne qui vivait de l'assistance publique et qui, au terme d'un stage d'insertion, est embauchée par un organisme communautaire verra son revenu augmenter. Pour cette personne, c'est une promotion. Cependant, pour la bachelière qui vient de décrocher son diplôme, la situation est tout autre : elle est généralement endettée³ et aspire à un niveau de vie meilleur dans son nouveau statut social⁴.

Quel que soit le sous-secteur, la plus grande partie du budget de l'organisme est consacrée à la rémunération des employées, le pourcentage oscillant autour de 80 % du budget total. Cette situation diminue d'autant la marge de négociation des employées et des coordonnatrices. Dans certaines entreprises, cette situation n'est pas une source de tension entre la direction et les salariées : ces dernières sont tout à fait conscientes des contraintes budgétaires de l'organisation qui les emploie. Cependant, bien qu'elles aient à cœur la survie de leur organisation, les employées pensent que leur travail a un prix, et que, à qualité égale, leur salaire ne devrait pas être plus bas que ce qu'il serait ailleurs. Les coordonnatrices sont les plus portées à vanter la beauté du secteur communautaire et de sa culture, à valoriser le travail au détriment du salaire. Dans le secteur communautaire, c'est du travail intéressant, valorisant, prenant et stimulant, alors que dans le secteur public le travail est bureaucratisé, encadré. Dans le secteur public la gestion est plus tatillonne, alors que dans le secteur communautaire on a plus de liberté. Donc, on ne parle pas de salaire : on ne s'attarde pas à des détails semblables ! Pourtant, ce sont deux ensembles de facteurs différents et l'un n'empêche pas l'autre : pourquoi une tâche ne serait-elle pas à la fois intéressante et payante ?

3. Bien que la rémunération croisse proportionnellement avec le diplôme, rien n'empêche que les nouveaux bacheliers doivent en moyenne 12 000 \$ à l'État à la fin de leurs études ; les titulaires d'une maîtrise, 17 000 \$; ceux d'un doctorat, 19 000 \$ (Allard, 2002, p. A3).

4. Une recherche de Paquet et Favreau (2000) pointe dans cette direction : dans une enquête portant sur la satisfaction des emplois dans les micro-entreprises à financement social, plus les employés sont instruits, moins ils sont satisfaits de leur travail (Tableau VI, « Résultats des facteurs de satisfaction au travail selon la scolarité »).

Par ailleurs, dans les quelques rares cas où les employées sont syndiquées, elles ont l'impression de posséder un certain pouvoir à cet égard. Elles ont souvent accès à l'information sur laquelle se base l'administration pour justifier ses décisions salariales. Elles reconnaissent cependant que leurs revendications salariales ne peuvent pas être entièrement satisfaites : en conséquence, elles ne demandent pas « l'impossible ».

LES DIFFÉRENCES DE SALAIRES AVEC LE SECTEUR PUBLIC

La différence des salaires entre le secteur public et le secteur communautaire est encore plus difficile à supporter pour les employées qui passent de l'un à l'autre. Celles-ci constatent rapidement qu'elles effectuent un travail très semblable pour un salaire largement diminué. L'une de personnes interviewées, qui a connu ce passage, se sent vexée :

Je suis frustrée des fois par le fait que je gagne 17 000 \$ de moins que ce que je faisais dans le secteur public; la débarque a été grosse. Je m'y suis habituée bien que, des fois, je sois encore un peu frustrée de savoir que mon homologue qui fait à peu près la même job que moi dans un CLSC fait 17 000 \$ de plus que moi.

Et un autre intervenant fait la même remarque : « *Moi, je sors du secteur public et là, j'arrive dans le communautaire, ça ne fait même pas un an. Je vois vraiment la différence de communautaire: avant, j'avais un bon salaire, j'avais tout. On était syndiqué!* » Ces deux répondants occupent des postes de responsabilité dans le secteur communautaire. L'insatisfaction est la même chez les intervenantes qui font le même travail que celles qui sont employées dans un centre jeunesse ou dans un centre d'hébergement pour jeunes, par exemple. Et la différence de salaire n'est pas qu'une vue de l'esprit, comme le rapporte cette intervenante :

À un moment donné, je siégeais à une table de concertation où il y avait des documents qui n'étaient pas supposés sortir du réseau sauf qu'on les avait. [Ils avaient été distribués à la réunion par inadvertance.] Nous autres, ils nous ont demandé d'être dans les écoles; on a quatre écoles sur le territoire de XYZ, et ils nous ont demandé de rencontrer les Secondaire III et IV... Sauf que dans le beau petit document, il y avait un travailleur social dans les écoles qui passait moins d'heures: il n'avait pas de gestion à faire et il faisait quasiment le triple!

La différence de salaires entre le secteur public et le secteur communautaire est un enjeu important pour le secteur communautaire. Comme résultat, le secteur communautaire perd plusieurs de ses employées. Qui pourrait les blâmer de vouloir améliorer leurs conditions de vie? De fait, cette tendance pourrait bien s'accélérer à mesure que le secteur public recommence à embaucher.

Les responsables des organismes communautaires reconnaissent l'importance du salaire. Si elles désirent conserver leurs employées, il est important qu'elles puissent les payer. Si un autre organisme semblable paie mieux ses employées, à conditions de travail égales les employées seront tentées de faire le saut chez le voisin. L'argent est un moyen et non une fin, et la plupart des employées du secteur communautaire partagent ce raisonnement. Il faut tout de même de l'argent pour vivre.

LES HEURES SUPPLÉMENTAIRES

Dans le milieu communautaire, on ne compte pas ses heures : c'est même l'une des choses qu'on attend des personnes qui y travaillent. Parlant de la compétition que leur livrent les salaires plus élevés payés par le secteur public, une coordonnatrice dira :

C'est dommage parce qu'on perd des bonnes personnes qui, vraiment, ont le sens du communautaire et qui ne regardent pas leurs heures. Elles ne regardent pas ça : elles ont peut-être fait leur trente-cinq heures par semaine et si tu leur demandes de donner une demi-heure, elles le font parce qu'elles ont le bénévolat sur la main.

Mais dans la plupart des organismes, du moins formellement, les heures travaillées en surplus peuvent être reprises plus tard en temps de congé payé, après discussion avec la responsable. Officiellement, on peut reprendre les heures supplémentaires ; dans les faits, c'est plutôt mal vu de le faire. À certains endroits, des employées commencent à compter leurs heures supplémentaires, mais de telles pratiques sont parfois considérées comme à contre-courant, comme en témoignent ces remarques.

Il y a un employé qui nous est arrivé et qui a dit à l'équipe, l'autre jour, que l'organisme lui devait 42 heures. Nous autres, on ne fonctionne pas de même : tu fais tes heures, tu reprends tes heures quand tu veux mais en sachant très bien que tu ne reprendras jamais toutes tes heures. Cette demande a ébranlé l'équipe : en six ans, personne ne s'était jamais présenté en disant qu'on lui devait des heures. Ce n'est peut-être pas une vocation mais une place où on est prêt à en faire un peu plus sans nécessairement compter.

Toutes les personnes interrogées n'ont pas la même opinion sur les heures supplémentaires et toutes ne pensent pas que ce soit la caractéristique du secteur communautaire. Pour certaines, c'est plutôt une question de financement : si les organismes étaient mieux dotés en fonds, plus de personnes seraient embauchées et le travail serait moins exigeant.

L'ALOURDISSEMENT DE LA TÂCHE ET L'ÉPUISEMENT

Mes journées sont plus longues et ma tâche a augmenté beaucoup par rapport à avant. Je faisais de l'accompagnement et j'avais un case-load de trente personnes. Là, la directrice me refile des dossiers, les uns après les autres. Je sais qu'elle est pognée, il n'y a pas grand monde qui peut s'en occuper, il faut que je les garde, il faut que je continue, mais en même temps, la tâche augmente de plus en plus. Ça devient essoufflant et fatigant.

À un moment donné, la surcharge écrase et le désenchantement se glisse. C'est ainsi que l'épuisement (*burnout*) arrive.

Nous autres, le monde qui toffe le plus longtemps, c'est deux ans sur le terrain. Je ne parle pas de l'administration ni de la coordination: eux autres, ils sont là pour longtemps! Mais, pour les intervenants sur le terrain, ils sont là pour un maximum de deux ans et il y a toujours un roulement.

L'épuisement professionnel touche souvent les employées les plus motivées, les plus entreprenantes, celles qui font la richesse d'une organisation. Examinant de plus près l'épuisement des employées dans leur organisme, soit le Café-Jeunesse de Chicoutimi, des auteurs arrivent aux constatations suivantes :

1. C'est souvent la première *job* que l'on fait en sortant de l'université. On fait ses premières armes, on est donc plus fragile, moins expérimenté... De plus le personnel ne dispose pas derrière lui d'une infrastructure, d'un personnel spécialisé qui pourrait être en appui comme dans un CLSC par exemple.
2. *Côté clientèle*: une clientèle lourde à problèmes multiples [...] donc avec de grands besoins et avec plus ou moins d'autres ressources que le personnel du Café.
3. *Pression de croissance reliée à la fois à l'augmentation de la clientèle et au déficit appréhendé* [...] Il faut multiplier les projets pour trouver du financement [...] Cette pression entraîne de multiples effets: surcharge de travail, sentiment d'incompétence parce qu'on fait les choses trop vite ou encore on doit faire toutes sortes de projets pour lesquels on ne sent pas toujours compétente [...] Impression aussi de s'investir en surcharge dans des projets qui ont plus à voir avec la recherche de financement que la réalisation de la mission [...].
4. *Le cumul de diverses tâches dans un horaire étalé* [...] horaire brisé (on travaille 35 heures mais étalement du travail sur presque 7 jours, le vendredi soir puis le samedi matin, avec les ateliers structurés sans oublier les poubelles le dimanche soir).

5. *La difficulté de reprendre ses heures* : à cause de la surcharge, c'est difficile de reprendre ses heures rapidement. On a tendance à attendre les vacances de Noël ou les vacances d'été. Inconsciemment, il se fait une compétition dans l'excellence : hésitation à reprendre ses heures, d'autant plus que la coordonnatrice a une grosse « banque » de temps accumulé qu'elle réussit difficilement à prendre, d'où une certaine peur de passer pour une personne peu généreuse, peu impliquée.
6. *Les tensions dans l'équipe*. Les problèmes surgissent dans l'équipe à cause de la lourdeur de la tâche. Tension entre deux membres pendant que l'autre essaie de faire de la médiation. Ou encore, si un membre commence à faiblir, l'autre se sent tenu de suppléer.
7. *Les mouvements de personnel*: deuil à faire lors d'un départ, refaire confiance à une nouvelle intervenante, l'entraîner, etc. Cela joue sur les émotions et ça demande énergie et temps.
8. *Une coordination débordée par la situation* [...] proposer des temps de réflexion, d'évaluation et d'orientation ; mise en place des modalités de fonctionnement et d'organisation ; favoriser un bon climat de travail dans la coopération ; superviser et ajuster les horaires [...] le développement croissant des services, les mouvements importants au niveau du personnel, l'épuisement professionnel... Donc perte de contrôle sur la gestion du temps, l'acceptation des projets, etc.
9. *La violence*: « Un facteur important pour m'enlever le goût d'aller travailler. »
(Gagnon, Gagnon et Plamondon, 2001, p. 7-8.)

Ce long extrait confirme les observations faites au cours de cette recherche et illustre bien comment les employées sont parfois coincées entre l'épuisement qui se fait sentir et le sentiment de responsabilité à l'égard d'une clientèle dans le besoin. De plus, comme ces employées n'ont pas d'assurances, la pauvreté les attend si elles décident de prendre un congé de maladie au taux de l'assurance-emploi. Elles poursuivent donc leurs activités jusqu'à ce qu'elles soient forcées d'arrêter.

L'ENVIRONNEMENT DU TRAVAIL

Trop souvent, l'analyse des organisations limite les conditions de travail aux seuls éléments objectifs de salaires, bénéfiques et heures de travail. Pourtant, on peut difficilement apprécier ces éléments sans les situer dans leur contexte organisationnel. Un bref regard sur la stabilité des organisations et leurs sources de financement ainsi que sur leur environnement actuel permet d'ajouter de nouveaux éléments.

LES PROBLÈMES SOCIAUX CROISSANTS

Les employées les plus anciennes remarquent que leur tâche s'alourdit sans cesse. De plus, il leur faut acquérir une expertise de plus en plus grande, car les gens qui font appel aux services sont de plus en plus meurtris. Problèmes sociaux accrus et nécessité d'une expertise approfondie, les deux phénomènes vont de pair, et la charge de travail augmente en conséquence. On pare au plus pressé, comprenant qu'il est difficile de tout faire.

De l'avis des personnes rencontrées, les besoins grandissent et, malgré une hausse du nombre d'organismes, les problèmes ne s'estompent pas. « *Ma première préoccupation, c'est qu'il y a de plus en plus de besoins; les gens s'appauvrissent de plus en plus. Je travaille dans un quartier, dans un petit organisme qui est un vieil organisme (il a presque vingt ans), mais les besoins sont de plus en plus grands.* » Vieillesse de la population, désengagement des services publics, restructuration économique, autant d'éléments qui ajoutent à la pression du besoin de services.

Dans ce contexte, la stabilité du personnel est la condition *sine qua non* pour assurer de bons services, mais le roulement d'employées demeure très élevé dans le secteur communautaire.

LA STABILITÉ DE L'ORGANISATION

Tous les types de personnels interviewés (syndiqués ou non, coordonnatrices ou employées) se sont déclarés préoccupés par la stabilité de leur organisation. Si les employées ont d'abord parlé de salaire, les coordonnatrices et les employées syndiquées ont d'emblée évoqué la stabilité de leur organisme.

Plusieurs employées sont embauchées à la faveur de programmes offerts par Emploi-Québec, les mesures d'insertion au milieu de travail par exemple. Ces personnes sont stagiaires dans une organisation donnée : elles y travaillent pendant un certain temps et, ensuite, elles s'en vont. De nouvelles stagiaires arrivent et tout est à recommencer. Il faut de nouveau les intégrer, les former, les superviser, jusqu'à ce qu'elles soient capables de travailler de façon autonome. D'autres employées s'insèrent dans les organismes communautaires à l'occasion d'un travail d'été assez court qui s'adresse habituellement aux étudiants. Certaines employées travaillent à contrat et l'organisation doit les laisser aller lorsque les subventions sont échues. Et puis, il y a celles qui en ont assez ou qui se trouvent un boulot ailleurs et qui partent volontairement.

Quelle que soit la raison pour laquelle les employées partent, le roulement de personnel ébranle la stabilité de l'entreprise et affecte l'offre des services. Ce sont en effet souvent les employées les plus compétentes qui partent en premier, et parfois celles que l'organisation a formées. Les employées qui restent doivent se charger de la formation des nouvelles stagiaires qui bénéficient des programmes d'insertion à l'emploi. Il y a un coût à tout cela, car les employées et les coordonnatrices qui portent les organismes à bout de bras le font au détriment de leur bien-être et de leur santé :

On ne pourra pas continuer de porter ça à bout de bras : je pense que c'est impossible. On brûle notre monde, il y a du roulement de personnel, et, à chaque fois, c'est de la formation à faire, ce sont des heures supplémentaires que tu fais en plus. À un moment donné, tu hypothèques ta santé.

On n'a pas d'argent pour payer du monde : on fonctionne avec des projets et on recommence à tous les trois, quatre, six mois. C'est notre grosse pré-occupation.

En contrepartie, certaines intervenantes se demandent, à tort ou à raison, si ce roulement n'est pas devenu un mode de gestion. Il serait ainsi plus simple d'embaucher une employée grâce à un tel programme, quitte à alléguer plus tard qu'on n'a pas les sous pour la garder. De leur côté, les employées syndiquées, une minorité faut-il dire, apprécient le fait d'avoir un emploi plus stable. Pour plusieurs d'entre elles, avant que le syndicat ne s'implante, travailler dans leur organisation était un emploi d'été, un emploi d'étudiant qu'on occupait pendant qu'on était à l'université. La venue du syndicat a aidé à stabiliser l'emploi de ces employées.

LE FINANCEMENT INCERTAIN

Corollaire obligé à la stabilité de l'organisation, le financement de l'organisme est la principale, sinon la plus importante préoccupation des personnes qui le dirigent et qui y travaillent. Ces personnes doivent sans relâche chercher des moyens de financement, les diversifier autant que possible, composer avec les restrictions budgétaires. On finit par s'essouffler, comme en témoigne cette coordonnatrice :

Je suis tannée qu'à chaque année je dois me poser la question : cette année, est-ce que je peux ouvrir trois jours à telle place ? Est-ce que je peux ouvrir quatre, cinq jours ? Est-ce que j'ai les moyens de payer les salaires ?

Tu veux bien offrir des services sauf que, là encore, tu passes ton temps à remplir des papiers. Je pense que dans le communautaire on est tannée : on se dit qu'on a fait nos preuves et je me demande pourquoi toujours on a besoin de s'évaluer pour leur prouver qu'on a besoin de leur subvention.

Les coordonnatrices sont préoccupées par les décisions des bailleurs de fonds. Il faut continuellement démontrer la pertinence pour l'organisme de répondre au besoin qui le préoccupe : chaque année, il faut se remettre à la tâche de convaincre les bailleurs de fonds comme si c'était la première fois. *« À un moment donné, on n'arrivait plus. On se demandait si on n'était pas pour fermer. On a mis de la pression, ils nous ont aidées, mais, à chaque année, c'est la même chose. Il faut toujours lutter pour que ça se maintienne à ce niveau-là. »* Une fois le financement obtenu, maintenu, conservé ou diminué, il faut se préparer à la prochaine ronde de subventions qui viendra. Comment démontrer que les services actuels souffrent d'un manque de personnel ? Comment démontrer que l'addition de nouvelles employées rehaussera la qualité des services quand les problèmes augmentent plus rapidement que les solutions ? Comment convaincre que le service qu'on offre cadre avec les critères spécifiques du bailleur de fonds ? Autant de questions cruciales auxquelles les coordonnatrices doivent trouver réponse.

Pendant ce temps, à bien des égards, les avantages découlant de l'emploi diminuent. Considérons par exemple la formation des employées : auparavant, il suffisait d'en faire la demande et, si le contenu correspondait à la tâche de l'intervenante, la formation était payée automatiquement. Maintenant, s'il faut se déplacer, l'employée doit payer la moitié ou la totalité des frais. Si l'employée n'est pas en fonction cette journée-là, son salaire ne lui sera pas versé au complet.

UNE ORGANISATION DU TRAVAIL PLUS TRADITIONNELLE

Et, en même temps, une structure de gestion plus traditionnelle semble se mettre en place, sans doute pour mieux répondre aux exigences technocratiques des bailleurs de fonds et comme reflet de l'orientation de service qui domine. Bien que les employées soient les premières à concéder que les organismes communautaires sont de petites entreprises à qui il faut laisser une chance, en grande partie, les personnes rencontrées commencent à trouver que les conditions de travail sont passablement dures et de moins en moins acceptables.

Même si nous n'avons constaté aucune différence en ce sens entre les entreprises plus jeunes et celles qui ont vu le jour il y a plusieurs années, il semble exister un certain degré de bureaucratisation dans les entreprises de plus grande taille. En effet, plus l'entreprise croît, plus elle a tendance à instaurer des systèmes de contrôle qui ressemblent à ceux du secteur public ou du secteur privé et à ériger une structure de gestion traditionnelle hiérarchisée. L'institutionnalisation du secteur communautaire irait de pair avec un contrôle bureaucratique de plus en plus serré.

LES CONFLITS DANS LA RELATION D'EMPLOI

Comme nous l'avons brièvement mentionné auparavant dans cet ouvrage, il est fréquent d'entendre dire que les salariées du communautaire acceptent leurs piètres conditions de travail en grande partie à cause de l'autonomie dont elles bénéficient dans leur travail. Par comparaison avec le secteur public, elles se compteraient chanceuses d'avoir conservé un tel contrôle sur leur travail et de ne pas devoir passer à travers tous les processus bureaucratiques avant d'agir. Également, elles exerceraient une grande influence sur les décisions stratégiques et opérationnelles de leurs organisations. Ce modèle avancé d'organisation du travail propre au communautaire contribuerait à assainir la relation d'emploi, où les zones traditionnelles de conflit s'estomperaient.

L'objectif de cette section est d'examiner de plus près cette hypothèse et de voir, à partir des résultats observés sur le terrain, si elles se confirment. En fait, il s'agit de voir si le mode d'organisation des groupes communautaires démocratise le travail en ce qu'il y a partage des droits traditionnels de la direction en matière de décisions stratégiques qui ont trait à la mission de l'entreprise, à ses orientations, à ses programmes et services. Il faut aussi examiner le degré de contrôle exercé par les salariées sur l'organisation du travail. Puis, en rassemblant ces éléments d'information, il devient intéressant de vérifier si le conflit inhérent à la relation d'emploi se présente de la même façon que dans les autres types d'organisations.

LE CONTRÔLE DES DÉCISIONS STRATÉGIQUES

Chacune des organisations que nous avons observées directement ou qui comptent des employées que nous avons interviewées est dirigée par un conseil d'administration qui, en plus d'assumer les fonctions relatives à la gestion financière et administrative, décide des grandes orientations et des objectifs de l'organisation. Les conseils d'administration de ces entreprises sont formés en moyenne de dix personnes issues du milieu et ils comprennent, dans des proportions variables selon l'organisation, des représentants de la clientèle visée. Le choix de ces dix personnes relève d'une assemblée générale qui se réunit habituellement une fois l'an. Dans leurs efforts de recrutement pour combler les postes au conseil d'administration, la plupart des organisations recherchent un certain nombre de membres qui ont une expertise de gestion afin de solidifier les capacités de l'organisation en la matière. Ce dernier élément cause parfois problème dans les décisions de gestion, car ces experts manifestent souvent une incompréhension de la dynamique particulière du communautaire. Les relations avec le conseil d'administration ne sont donc pas toujours faciles.

Nous pouvons regrouper les postes ou les fonctions des personnes travaillant dans les organisations étudiées en trois catégories : le personnel de bureau ou d'administration ; les intervenantes, qui forment le groupe le plus nombreux car elles offrent le service ; les coordonnatrices ou la direction. Les employées ou intervenantes des entreprises étudiées n'exercent pas d'influence directe sur les décisions stratégiques, financières ou administratives de l'entreprise. Leur voix se fait néanmoins entendre indirectement au conseil d'administration, par l'entremise de la personne qui occupe le poste de direction. Il en est de même des décisions relatives à l'organisation générale de la production de services.

Le degré de cette influence indirecte varie beaucoup d'un organisme à l'autre. Dans certains cas, les suggestions des employées sont canalisées à l'intérieur des structures hiérarchiques de l'organisation pour être soumises au conseil d'administration ou intégrées dans un plan stratégique élaboré par la direction et déposé au conseil d'administration. De façon sommaire, nous pouvons affirmer que les salariées exercent une certaine influence sur les décisions stratégiques, les orientations et la gestion de la production de services de l'organisme au sein duquel elles travaillent. Par contre, cette influence nous semble plus diluée ou filtrée à mesure que l'entreprise compte un plus grand nombre de salariées. Enfin, il existe un certain décalage entre le point de vue des gestionnaires et celui des salariées sur la perception du degré d'influence, la direction percevant degré d'influence des employées comme étant plus important que celui perçu par les employées.

LE CONTRÔLE DES CONDITIONS DE TRAVAIL

L'embauche, les décisions relatives aux types de postes et la détermination des conditions de travail sont elles aussi la responsabilité du conseil d'administration ou de la direction dans la plupart des organisations. Alors que le processus relatif aux deux premiers types de décisions est semblable à celui qui est décrit plus haut en ce sens que les salariées influencent indirectement ces décisions, celui qui mène à la détermination des conditions de travail varie grandement d'une entreprise à l'autre, quoique les décisions finales appartiennent au conseil d'administration dans chaque cas. Dans la moitié des entreprises, les décisions à l'égard des salaires et des conditions de travail sont prises sans consultation des salariées. Dans d'autres entreprises, ces enjeux sont examinés périodiquement (chaque année ou tous les deux ans). Au moment de cet examen, les salariées sont invitées à soumettre leurs suggestions à la direction, soit en groupe ou de façon individuelle. Les suggestions sont par la suite transmises par la direction au conseil d'administration, qui prend la décision.

Dans un autre type de cas, le conseil d'administration est disposé, à l'intérieur de la masse de salaire dont il a convenu, à réviser sa décision à la demande des salariées. Enfin, on a aussi relevé le cas où les salaires et les conditions de travail ne sont pas révisés régulièrement, mais plutôt à la demande des salariées. Lorsque cela se produit, le conseil d'administration dispose des demandes des salariées.

Pour déterminer les salaires et les conditions de travail, les conseils d'administration utilisent presque tous des comparaisons externes par rapport aux autres organismes communautaires. S'ajoutent évidemment comme éléments décisionnels les disponibilités budgétaires de l'entreprise et les guides, lorsque cela s'applique, des organismes subventionnaires.

LE CONTRÔLE DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL

Contrairement aux sujets de nature stratégique ou qui ont trait aux programmes ou aux services à offrir dont la responsabilité appartient presque uniquement au conseil d'administration et à la direction, nous avons constaté une très grande participation des salariées dans les décisions qui ont trait à l'organisation de leur travail. Quoique les fonctions soient clairement délimitées entre chacune des personnes, comme c'est le cas dans le mode traditionnel d'organisation du travail, les salariées, à leur dire même et à celui de la direction, jouissent d'une grande autonomie dans la gestion de leurs tâches et dans l'établissement de leurs priorités quotidiennes. Elles exercent également un plein contrôle sur les dossiers ou les programmes qui leur sont confiés.

L'équipe de travail, constituée par l'ensemble des salariées dans les organisations de petite taille et par l'unité de travail dans les organisations de taille moyenne, exerce à la fois des fonctions de répartition et de contrôle sur le travail. En effet, dans chacune des organisations, quoique à une fréquence variable, les équipes se réunissent régulièrement pour discuter des services offerts, des difficultés éprouvées dans le travail et de la répartition de la charge de travail. D'une part, ces rencontres fournissent un soutien à la personne dans l'exécution de son travail. D'autre part, la salariée doit aussi en quelque sorte y rendre des comptes, ayant à y faire part du travail qu'elle accomplit. Le groupe remplit alors des fonctions de contrôle, comme c'est le plus souvent le cas dans les groupes semi-autonomes de travail.

En plus de remplir des fonctions de coordination du travail, les réunions régulières des équipes de travail agissent comme un mécanisme formel de gestion participative. Elles servent à obtenir l'opinion des salariées à l'égard des décisions qui sont du ressort de la direction. Elles sont

aussi l'occasion utilisée par la direction pour transmettre l'information. En somme, elles ont à la fois un statut décisionnel, consultatif ou informatif selon le type des décisions qui y sont prises.

L'ÉVALUATION DU TRAVAIL

D'autres formes de contrôle sont aussi présentes dans toutes les entreprises étudiées. De façon générale, elles portent sur les résultats du travail et non pas sur son exécution, comme cela est fréquent dans un mode plus traditionnel d'organisation du travail. Ces contrôles sont exercés par la direction ou par le conseil d'administration ; le plus souvent, leur forme dépend des exigences des organismes subventionnaires. Dans la majorité des organisations, il existe une procédure formelle d'évaluation du rendement où les réalisations annuelles sont comparées aux objectifs fixés au départ. Également, dans les entreprises de plus grande taille, des systèmes de contrôle plus traditionnels, comme les feuilles de temps et les formulaires d'absences et de congés, sont en place.

De façon générale, selon les perceptions recueillies auprès de la direction comme des salariées, les salariées de ces entreprises sont très satisfaites du contenu de leur travail. D'un point de vue intrinsèque, les salariées consultées nous ont indiqué qu'elles sont satisfaites de leur travail et y sont pleinement engagées, quoique celles qui effectuent des tâches de bureau éprouvent ce sentiment à un degré moindre. Selon les salariées et les membres de la direction, les personnes qui travaillent dans ce type d'entreprises croient à ce qu'elles font, à l'utilité sociale de leurs fonctions et aux grands objectifs des organisations qui les emploient. Selon leur propre dire, cela compense en partie le faible salaire reçu et la charge de travail qui est trop élevée. Par contre, comme nous l'avons vu précédemment, elles sont peu satisfaites de leurs conditions extrinsèques de travail, se percevant entre autres comme étant sous-payées.

Cette satisfaction du contenu du travail a deux volets. D'une part, elle compte pour beaucoup dans le recrutement de nouveaux employés : les employées apprécient la reconnaissance et la satisfaction que leur apporte leur travail. D'autre part, après un certain temps, rien ne réussit à enlever aux employées la mauvaise impression qu'elles ne sont pas assez payées. La faible rémunération, jointe à la bureaucratisation des organismes communautaires, représente une importante source de conflits latents ou ouverts selon les organismes. La gestion y est souvent perçue comme inéquitable et la direction est vue comme étant beaucoup plus préoccupée de ses relations avec le conseil d'administration ou les bailleurs de fonds que du bien-être de ses employées.

FAIRE CARRIÈRE DANS LE COMMUNAUTAIRE ?

Est-il possible de faire carrière dans le communautaire ? Lorsque les employées sont interrogées à ce sujet, il ressort nettement des entrevues qu'il est difficile pour elles d'entrevoir un plan de carrière : l'emploi est volatile, dépendant des subventions qui naissent et disparaissent, et la permanence y est un concept plutôt abstrait. Ensuite, les employées aspirent quand même à un niveau de vie qu'elles jugent raisonnable, mais que le salaire reçu ne leur permet pas d'atteindre. Il devient légitime pour une intervenante, à mesure qu'elle prend de l'expérience et de l'âge, à mesure que les charges familiales s'accroissent, d'espérer voir son sort s'améliorer et son salaire, augmenter. Les employées réussissent difficilement à satisfaire ces aspirations à partir de leur emploi, comme en fait foi ce témoignage :

À un moment donné, tu atteins ton plafond : tu en veux une maison, toi aussi ; tu en veux, un char ; ta famille grandit, il en faut des habits de neige. Il y a des priorités et tu n'es plus capable de dealer dans le communautaire.

Par contre, quelques-unes en viennent à accepter, contre leur gré, la perspective de vieillir pauvres, sans protection, sans pouvoir assurer leur avenir, sans pouvoir se monter une caisse de retraite. Comme le disait l'une d'entre elles avec un réalisme cruel : « *Je sais aujourd'hui que je serai probablement une personne âgée pauvre. Je pense que je suis pauvre maintenant, je ne sais pas combien pauvre je vais être, mais je peux anticiper.* »

Les employées plus jeunes s'en sortent parce qu'elles n'ont pas de charge familiale. Une coordonnatrice a réalisé en 1996 que, depuis toutes les années passées dans le secteur communautaire, c'était la première fois qu'une employée de son organisme demandait un congé de maternité. Il ne faut pas s'en étonner : pour plusieurs employées du secteur communautaire, le salaire qu'elles gagnent ne leur permet pas d'envisager d'avoir des enfants⁵. On retarde alors le projet de famille.

Ainsi, même si l'on aime son travail, même si l'on en accepte malgré tout les conditions, il est difficile de penser à un plan de carrière quand on doit toujours parer au plus pressé dans une organisation qui vit sur la corde raide, à la marge, sans filet, sans réserve, sans fonds de roulement. Dans un tel contexte, la question de la carrière et du plan de carrière, du moins dans leur sens habituel, se pose mal. Il faut plutôt demander aux

5. Cette opinion trouve un écho dans les propos des chercheurs qui se sont penchés sur la question : « Aujourd'hui, même s'ils le désirent en regard de leurs valeurs, les jeunes doivent retarder leur projet de fonder une famille. On n'a pas encore examiné les conséquences d'un tel retard sur l'évolution de la société québécoise » (Roy, 2000, p. A9).

gens s'ils entendent poursuivre leur engagement. Les plus engagées répondent dans l'affirmative, alors que pour les autres leur emploi est au plus gratifiant et qualifiant.

L'autre dimension de la carrière des employées dans le secteur communautaire a trait à l'expression de la créativité que permet leur organisation. De fait, la petitesse de la structure fait que tout le monde a besoin de tout le monde, que la communication circule vite et librement, que les actions se coordonnent facilement. On sait ce que le voisin fait, ce qu'il pense faire, quels sont ses plans. La coopération devient la seule façon de faire fonctionner l'entreprise. Alors que dans une bureaucratie traditionnelle la collaboration est assurée par le contrôle, dans ces entreprises plus égalitaires, laisser les personnes coordonner librement leur action est l'approche la plus souvent privilégiée. L'entraide et le partage des tâches ne sont pas une question de générosité, mais une nécessité qui jaillit de l'organisation même du travail.

Est-il possible de faire carrière dans le communautaire? Oui, si l'on est prêt à en accepter les conditions.

SYNTHÈSE DES CONDITIONS D'EXERCICE

Sans doute le portrait de la réalité présenté en introduction à ce chapitre était-il un peu trop sommaire. Toutefois, les propos recueillis lors de nos recherches, et dont l'essence est ici reportée, appuient la croyance répandue que les conditions de travail sont mauvaises dans le communautaire.

La revue des particularités de la relation d'emploi dans le communautaire fait ressortir la présence d'une certaine forme de démocratie relative à la gestion du travail par les équipes et l'autonomie entourant l'exercice de leurs fonctions par les employées. Mais il existe par ailleurs quatre grandes sources d'insatisfaction ou de conflit au travail. La première a trait aux relations avec le conseil d'administration; la seconde, aux conditions extrinsèques de travail; la troisième, au financement des organismes et, la quatrième, au travail lui-même.

En ce qui concerne les mécanismes internes favorisant l'expression et la résolution des sources conflictuelles, on en trouve peu d'exemples. À la décharge des organisations, il nous semble aussi important de souligner qu'une bonne partie des sources de conflits dépassent les frontières de l'entreprise communautaire. En effet, les bas salaires payés, les mauvaises conditions de travail, le manque de personnel, l'instabilité des

emplois sont des éléments qui découlent en très grande partie de l'insécurité et de l'insuffisance des sources de financement, ces dernières étant pour leur part extérieures à l'entreprise.

La démocratie salariale chez les organismes communautaires n'existe qu'à un degré limité. En effet, les employées participent peu aux décisions stratégiques de leur organisation, si ce n'est sous la forme d'une participation indirecte par l'entremise de la coordonnatrice. Dans plusieurs des entreprises, il existe des situations conflictuelles entre les salariées et le conseil d'administration en ce qui concerne l'allocation des ressources ainsi que la façon « non communautaire » de gérer l'organisation. Bien qu'elle soit extérieure à l'organisation, l'insécurité découlant de l'instabilité du financement cause aussi un problème.

Cependant, même en l'absence de cette démocratie à laquelle nous nous attendions, nous avons constaté un fort degré d'engagement des employées par rapport à leur travail et aux finalités de leur entreprise. Ces employées croient en ce qu'elles font et sont fières du service qu'elles rendent. Il n'existe donc pas de conflits à cet égard avec la direction de l'entreprise. Le conflit naît plutôt de l'absence de participation des employées dans l'actualisation des finalités de l'entreprise. À cet égard, l'entreprise communautaire se distingue peu de l'entreprise privée ou publique.

Les employées exercent par contre un très grand contrôle sur leur travail et sur sa forme, ce qui contribue à l'exercice du travail dans des conditions démocratiques. La gestion du travail par les équipes procure à celles-ci l'occasion d'organiser le travail de la façon qui répond le mieux, selon elles, aux besoins de la clientèle et à leurs propres besoins. En ce sens, l'entreprise communautaire se distingue du modèle traditionnel d'organisation du travail en force dans la plupart des entreprises privées ou publiques. Les employées n'exercent cependant presque aucune influence sur les conditions extrinsèques du travail.

Enfin, si les employées sont insatisfaites de leur rémunération, cette situation n'est pas nécessairement source de conflit. Là où la direction partage l'information financière et consulte les salariées, l'insatisfaction est réduite et le conflit tend à disparaître, les salariées imputant à un niveau extérieur à l'entreprise leurs mauvaises conditions de travail. Dans certaines organisations, la rémunération est source de friction, les salariées rencontrées étant d'avis qu'elles pourraient être mieux payées. La source de tension résidait dans un manque d'information de la part des salariées quant à la situation budgétaire de leur organisation. La direction avait beau être convaincue que le conseil d'administration ne peut faire plus à cause de contraintes financières, les employées en doutaient. De plus, les

conditions d'exercice du travail font aussi souvent problème, que ce soit sur le plan du manque de ressources, de la charge de travail trop lourde, des contrôles exagérés et des rapports distants entretenus avec la direction dans les plus grandes entreprises.

Travaillant à un salaire qui se situe nettement en deçà de ce qui est offert dans d'autres secteurs économiques pour des emplois comparables, cette main-d'œuvre nous semble exploitée d'autant plus que la surcharge de travail attribuable à un manque de ressources fait partie de son quotidien. Ces conditions, à première vue inacceptables, sont tolérées dans un marché du travail où l'emploi est rare et, surtout, dans un milieu où l'engagement des employées à l'égard des finalités de l'organisation agit comme un puissant tranquillisant normatif. Nous verrons au prochain chapitre le rôle que joue ici la culture du communautaire.

Pour terminer ce chapitre, nous présentons au tableau qui suit une synthèse des conditions d'exercice du travail dans le communautaire.

Synthèse des conditions d'exercice du travail dans le communautaire

Dimensions	Perception des employées
Finalités de l'organisme et gestion de la production de services	Relations avec le conseil d'administration : <ul style="list-style-type: none"> - mauvaise compréhension du communautaire ; - faible influence des employées sur les décisions qui les affectent ; - mauvaises décisions du conseil d'administration sur l'allocation des ressources. Financement : <ul style="list-style-type: none"> - manque de fonds ; - instabilité des sources de financement et des emplois ; - politiques gouvernementales changeantes.
Gestion du travail	Organisation du travail ; <ul style="list-style-type: none"> - autonomie dans le travail ; - contrôle sur son travail ; - participation aux décisions de l'équipe de travail. Exercice du travail : <ul style="list-style-type: none"> - charge de travail trop lourde ; - manque de ressources humaines ; - contrôles exagérés et rapports humains distants dans les entreprises de plus grande taille. Salaires et conditions extrinsèques de travail : <ul style="list-style-type: none"> - employées sous-payées ; - mauvaises conditions de travail.

4

**LA CULTURE DU SECTEUR
COMMUNAUTAIRE**

Depuis plusieurs décennies, année après année, les organismes continuent de frapper à la porte de l'État en lui demandant de quoi subsister jusqu'à la saison nouvelle. De décennie en décennie, des personnes continuent quand même d'y travailler dans des conditions difficiles. À plusieurs points de vue, ces organismes ressemblent aux services sociaux d'antan. Comment se fait-il que cette situation perdure ?

Dans le passé, les employés du secteur public se sont syndiqués pour élargir leur marge de manœuvre et exercer leur profession comme leur formation les y préparait. C'est ainsi que travailleuses sociales, infirmières et institutrices ont pu se libérer de la doctrine sociale de l'Église et adopter une pratique plus autonome. De plus, historiquement, les employés des secteurs privé et public se sont regroupés en syndicats pour discuter de sujets d'intérêt commun comme leurs conditions de travail, le développement de leur secteur d'activité professionnelle, son orientation, etc. De ce point de vue, le syndicalisme n'a pas toujours tenu ses promesses et les questions professionnelles n'ont pas toujours reçu l'attention à laquelle elles auraient eu droit. Cependant, il est hors de doute que c'est seulement en se regroupant que les professions nommées ci-dessus ont pu améliorer leurs conditions salariales. Dès lors, qu'est-ce qui empêche les employées du secteur communautaire d'en faire autant, fortes de cette expérience de plus d'un demi-siècle ?

La thèse que nous allons développer dans ce chapitre suggère que les mauvaises conditions de travail des employées du secteur communautaire ne s'expliquent pas seulement par des facteurs externes, comme l'orientation budgétaire de l'État, mais aussi et surtout par leur propre culture qui les empêche de se regrouper. Dans un premier temps, nous déterminerons

ce qu'est la culture organisationnelle, un concept qui nous a guidés dans la définition empirique de quelques-unes des caractéristiques de la culture des organismes communautaires. Ensuite, nous nous attarderons à quelques stéréotypes que certains membres du secteur communautaire entretiennent vis-à-vis le secteur public. Enfin, nous aborderons deux sujets peu explorés, soit la menace à la culture communautaire et la compatibilité entre cette culture et le syndicalisme.

LA CULTURE ORGANISATIONNELLE : UNE DÉFINITION

Le concept de culture organisationnelle est apparu dans la littérature scientifique au cours des années 1980. Selon Schein (1990), la culture organisationnelle comprend trois niveaux : d'abord, des artefacts, c'est-à-dire l'environnement physique, la technologie, le comportement observable des employés, les documents écrits, le langage ; ensuite, les valeurs qui sont en partie apprises par la socialisation au fonctionnement de l'organisation ; enfin, les valeurs se transforment en croyances et ensuite en postulats qui guident la prise de décision et influencent l'orientation de l'organisation.

Avec le temps, ce concept a attiré l'attention des chercheurs qui poursuivaient des travaux sur les organismes communautaires. Par exemple, Guberman *et al.* (1994) ont défini comme suit la culture organisationnelle :

Dans l'expression culture organisationnelle, nous englobons le fonctionnement de l'organisation formelle du travail : la division et le partage du travail ; le statut des membres ; la répartition du pouvoir ; les valeurs et les représentations des membres de ces groupes. D'ailleurs, nous croyons que les derniers éléments liés aux valeurs et aux rapports entre les personnes priment sur le fonctionnement de l'organisation formelle et le façonnent (p. 47).

Lorsque vient le temps de caractériser la culture de l'économie sociale, Vaillancourt et Lévesque (1996) avancent cette définition qui reprend certains éléments contenus implicitement dans la précédente : « Dans la culture organisationnelle de l'économie sociale, on retrouve la qualité du lien de solidarité entre le personnel et le clientèle, la capacité de répondre rapidement à des situations particulières, l'attrait pour des formes organisationnelles faisant appel à la participation des travailleurs et des citoyens, etc. » (p. 5).

Existe-t-il une culture propre aux organismes communautaires ? Les doigts des deux mains suffisent pour dénombrer les résultats d'études empiriques ayant porté sur le fonctionnement concret des groupes

communautaires (Anadon *et al.*, 1990 ; Andion et Malo, 1998 ; Fournier *et al.*, 1995 ; Landry et Arousseau, 1991 ; Guberman *et al.*, 1997 ; Robichaud, 1998). Par contre, nous entendons souvent les personnes qui travaillent dans ce secteur s'en réclamer, y compris les intervenantes qui ont participé à la présente recherche. Dans cette étude, nous avons accordé une attention spéciale au fonctionnement des groupes communautaires, à leurs valeurs, à leur culture, de même qu'à leur gestion et à leur compatibilité avec la tradition et l'organisation syndicales.

LA CULTURE DU SECTEUR COMMUNAUTAIRE

Pour reprendre la question, existe-t-il une culture propre au secteur communautaire ? Certaines employées ont l'impression que, si l'on essayait de définir ce qu'est la culture du communautaire, les membres des groupes communautaires ne s'entendraient même pas ! En effet, non seulement cette culture est-elle comprise et vécue différemment d'un organisme à l'autre, mais certains organismes auraient même perdu cette culture qui faisait leur originalité, tout en continuant de se réclamer du secteur communautaire, bien sûr. D'autres ont le sentiment qu'ils sont en train de la perdre, cette culture. Enfin, tous les organismes qui se réclament maintenant du secteur communautaire n'en partagent pas nécessairement la culture : certains se rapprocheraient même de plus en plus de la culture du secteur public. En effet, qu'ont en commun certains organismes du communautaire très gras et ceux du communautaire très maigre ? Il ne faut pas s'étonner des disparités : un mouvement est toujours fait de différents courants. Pourtant, en dépit des grandes différences, il est possible de relever certaines caractéristiques de la culture du secteur communautaire. À l'observation, nous avons rencontré une sorte de patrimoine commun aux organismes, une sorte de culture commune. Nous présentons ici quelques caractéristiques que nous avons dégagées de nos recherches.

LES CARACTÉRISTIQUES DE LA CULTURE DU SECTEUR COMMUNAUTAIRE

Se distinguer du secteur public

S'il veut conserver son identité, ses caractéristiques et sa culture, le secteur communautaire doit faire autrement. Il tente donc de se distinguer du secteur public qui lui sert de repoussoir, identifié qu'il est à des caractéristiques qu'on envie et déteste à la fois. Tout d'abord, dans le secteur public, on est mieux payé que dans le secteur communautaire, c'est bien connu. Voilà bien ce qui distingue aisément les deux secteurs ! De plus, le secteur communautaire se caractérise par une souplesse dans les horaires.

Chez nous, il y a des avantages, il y a de la souplesse. Quand le père de quelqu'un meurt, dans nos conditions de travail, on donne trois jours, mais si la fille a besoin de cinq jours, elle prendra cinq jours. On sait aussi qu'à un moment donné, elle va remettre ses heures. Je pense que cette souplesse est précieuse parce que ça fait qu'on fonctionne à l'échelle humaine et non pas à l'échelle du système.

Cette souplesse de l'emploi du temps serait une caractéristique du mouvement communautaire : les employées ne sont pas obligées de « poinçonner » (*punch*), une image qui revient souvent dans le discours des employées du secteur communautaire, surtout celui des coordonnatrices interviewées, pour illustrer leur différence avec le secteur public. De plus, dans le secteur communautaire, le travail est moins compartimenté et moins systématisé que dans d'autres établissements de services. « *C'est que, dans les organismes communautaires, on prend les gens avec une approche globale, et non pas avec une problématique. C'est ce qui permet aussi aux personnes qui travaillent avec ces gens-là d'avoir une approche globale et non pas une problématique, une épidémiologie, une spécialité.* » Les employées du secteur communautaire ont ainsi l'impression d'être plus près de la souffrance humaine, et d'être aussi plus à même de faire quelque chose pour y remédier. Les employées ont également le sentiment d'observer le résultat de leur intervention.

Ce que voudraient les employées, ce serait peut-être de conserver leur petite organisation et de voir leur salaire augmenter à la hauteur de celui du secteur public. Cependant, comme le chante Claude Dubois dans le *Blues du business man*, ce n'est pas facile de vouloir à la fois être un anarchiste et vivre comme un millionnaire !

Engagement personnel

Dans certaines garderies, et probablement aussi dans plusieurs groupes communautaires, il est normal que les employées paient de leur poche de temps à autre. Par exemple, dans les garderies qui sont syndiquées, si une éducatrice veut organiser une activité avec son groupe d'enfants et qu'elle a besoin d'un matériel précis, mais que la garderie ne peut pas l'acheter parce que son budget ne le lui permet pas, plusieurs d'entre elles ouvriront leurs goussets pour se le procurer. Elles ont à cœur de bien faire leur travail et souhaitent que les parents voient ce que leur enfant a fait dans la semaine. Mais c'est autant de prélevé sur un salaire déjà pas mirobolant. « *Tu calcules toutes les dépenses que tu fais pour ton travail, le temps que tu mets en bénévolat, tu fais beaucoup moins que ce que tu reçois en réalité.* »

Sentiment d'utilité

Les employées ont le sentiment d'être utiles à leur organisation. Elles sont parties prenantes des décisions et elles se sentent importantes : elles savent que leur contribution est significative. En outre, elles sont utiles à leurs collègues : dans de petites organisations, tout le monde travaille coude à coude. Les salaires ne sont pas élevés, mais cette lacune est compensée par une organisation du travail que les coordonnatrices essaient de rendre plus intéressante.

Égalité

Une autre caractéristique de cette organisation est le climat de travail. Tout d'abord, on y observe une plus grande égalité que dans d'autres organisations : la hiérarchie est moins présente et les relations, plus informelles. Les employées ont ainsi davantage le sentiment de faire quelque chose d'important. Ceci dit, le climat égalitaire qu'on vante n'est pas sans cacher un certain paternalisme : parfois, les patrons du secteur privé sont imités. L'intérêt des employées ne vient peut-être pas seulement du secteur communautaire lui-même, mais bien de la dimension de l'organisation. Travailler dans des petites équipes autonomes et flexibles, des équipes de travail qui s'autogèrent, avec une polyvalence de tâches, voilà une source de grande satisfaction au travail que les employés apprécient partout, que ce soit dans le secteur communautaire ou ailleurs.

« Dans le communautaire, on se désâme ! »

Tout le monde le reconnaît : coordonnatrices et responsables du secteur communautaire, employées, syndiquées ou non, tout le monde se « désâme » plus que la moyenne. Les personnes interviewées individuellement ou dans des discussions de groupes ainsi que celles que nous avons sondées, toutes catégories confondues, se sont dites intéressées par leur travail, passionnées même. Certaines en viennent à parler de leur travail comme d'une sorte de vocation, voire de mission à réaliser. En somme, elles sont pleinement engagées dans leur travail, comme en témoigne cette intervenante :

Ça devient du bénévolat, souvent : on donne du temps, on donne des heures, on donne de l'énergie, puis... C'est la culture du communautaire ! Sans être prédestiné à travailler dans le secteur communautaire, il faut aimer ça pour y rester : il faut aimer être là, faire cette job-là. Sans ça, la personne déprime et ne peut durer.

En partie à cause de leur jeunesse, les employées du secteur communautaire ne comptent pas leur temps et ne ménagent pas leurs efforts. C'est souvent le fait des employées qui commencent à travailler et qui sont remplies d'idéal. Il est alors facile de faire appel à leurs bons sentiments

et à leur bonne volonté. Mais, bien souvent, les choses changent avec le temps : « *Je me souviens, quand je suis entrée, je les ai travaillés, mes Noël, mes jours de l'An parce qu'il n'avait pas de famille, ce monde-là, je trouvais.* » Pour certaines, travailler dans le communautaire, ça prend la vocation, en quelque sorte.

D'autres pensent que le communautaire est un travail comme les autres quoique exigeant. Un travail, exigeant, peut-être, mais un travail quand même. À la longue, mêmes si elles aiment bien leur travail, elles constatent que c'est un travail prenant qui empiète facilement sur les heures de loisir. Les employées sont d'accord pour en faire plus, mais il y a quand même des limites : il faut savoir s'arrêter. (Plusieurs sont d'avis que tous les dix ans il faut sauter une année pour être capable de *toffer la run.*) Comme leurs heures de travail débordent l'horaire habituel, ces employées ne peuvent plus avoir beaucoup d'activités sportives, par exemple : ou elles sont trop fatiguées, ou elles arrivent toujours en retard et cessent peu à peu d'y participer. C'est alors que, souvent après avoir pris un peu d'expérience, les employées se rendent compte qu'elles ont droit aux mêmes congés que les autres travailleurs. Sans mauvaise volonté, elles commencent à regarder les heures supplémentaires à faire et à se demander s'il faut les faire seulement parce qu'on est dans le communautaire. C'est alors qu'elles commencent à adopter une attitude plus réaliste à l'égard de leur travail et de leur propre vie. Elles en viennent à réaliser qu'il faut tracer une frontière entre ces deux sphères, celle du travail et celle de la vie privée.

Cela admis, toutes les employées n'hésitent pas à travailler plus longtemps que prévu, quand il le faut, lorsque des personnes qui se présentent ont besoin d'elles.

« Dans le communautaire, on ne parle pas d'argent ! »

Dans la culture traditionnelle du communautaire, il ne faut pas trop parler des heures supplémentaires à faire, et pas trop des salaires non plus, du moins pas ouvertement. On retrouve ici un certain idéalisme qui ne rend pas compte de la situation, comme le fait remarquer Lorraine Guay :

Il n'est pas inutile ici de rappeler les vieux clichés sur le rapport du communautaire à l'économie. Ils tirent leur source dans une sorte d'angélisme, les groupes communautaires, c'est bien connu, ne vivant que de valeurs, d'altruisme, de dons, de dépassement ! Bref, les vulgaires nourritures terrestres, très peu pour eux [...] alors qu'une partie considérable de l'énergie des groupes est consacrée à revendiquer un financement autonome auprès de

l'État et à chercher une maigre pitance dans la jungle des bailleurs de fonds ayant chacun leurs exigences, normes et contrôles (Guay, 1997, p. 146).

De ce point de vue, la plupart des employées interviewées ont une vision assez réaliste de leur situation : elles font un travail qu'elles aiment bien, mais ce n'est pas une vocation ni une religion ni du « samaritanisme ». C'est aussi leur gagne-pain. Elles peuvent bien adorer ce qu'elles font, il n'en demeure pas moins qu'elles ne travaillent pas seulement par compassion : elles le font aussi pour gagner leur vie.

Le mouvement communautaire partage plusieurs caractéristiques avec la nouvelle économie, du moins en ce qui concerne la jeunesse et l'engagement personnel¹. De ce point de vue, on peut situer le mouvement communautaire dans le courant le plus avancé de la vieille économie² en même temps qu'il partage plusieurs caractéristiques de la nouvelle économie. Du point de vue de l'organisation, il essaie d'instaurer une organisation du travail qui soit plus souple, moins bureaucratique, à la fois plus efficace et plus adaptée au nouvel environnement social. Du point de vue des services offerts, il a ouvert de nouveaux champs d'intervention qu'il a pu occuper rapidement. Du point de vue de la main-d'œuvre, son personnel est plus jeune, plus instruit, de mieux en mieux formé, donc plus audacieux et plus innovateur que celui qu'on trouve dans les services publics parce qu'il est moins encadré et peut laisser libre cours à sa créativité. Par contre, comme tout nouveau secteur, il subit les contraintes de son environnement. Étant donné que son développement réel du secteur communautaire ne date que d'une vingtaine d'années, il demeure vulnérable et les valeurs qu'il propose sont fragilisées par la conjoncture actuelle.

1. Cette « nouvelle économie », c'est l'amalgame d'activités de pointe portant sur l'équipement de haute technologie, les logiciels, les services informatiques, les services financiers, les services-conseils, les communications, les médias et le commerce hors magasin. Dans la « vieille économie » se rangent le bâtiment, les transports, les services publics comme l'électricité, l'industrie manufacturière traditionnelle, le commerce de gros et de détail, mais aussi de gros services sociaux comme la santé et l'éducation (Pelletier, 1999, p. A13).

Les salaires y sont aussi élevés : « Selon les estimations du magazine *Business Week*, les salaires des personnes travaillant dans la nouvelle économie ont progressé de 11 % depuis 1994, contre 3 % pour ceux de l'économie traditionnelle. En 1998, dernière année disponible, les industries manufacturières américaines ont perdu 400 000 emplois, convainquant ainsi les syndicats de se contenter de hausses salariales limitées » (Truffaut, 2000, p. A8).

2. De ce point de vue, les tenants de la nouvelle économie sociale ont eu une bonne intuition en se distinguant de l'ancienne (Favreau, 1999, p. 15).

DES STÉRÉOTYPES TENACES

Au cours de la recherche, nous avons souvent entendu une comparaison entre le secteur public et le secteur communautaire qui tenait du stéréotype. Dans le secteur communautaire, sans que ce soit toujours dit expressément, les établissements du secteur public sont les méchants et les organismes communautaires, les bons. Sans le savoir, les personnes interrogées pratiquent peut-être à leur insu la technique des types idéaux ! Voici quelques oppositions qui ont été relevées au cours de la recherche.

Dans le secteur public, la *job* est plate et les employées s'ennuient ; dans le secteur communautaire, la *job* est intéressante et les employées aiment ça. Les uns sont nombreux à détester leur travail, les autres, à l'aimer. Les uns sont blasés, syndiqués, peu créatifs, alors que les autres sont créatifs, peu payés, pas protégés. Les uns ont une marge de manœuvre, les autres vivent dans une bureaucratie. Les uns se réalisent, participent au changement social, font quelque chose d'utile ; les autres trouvent le temps long, résistent au changement et ne font rien d'utile. Les uns ont une autonomie professionnelle ; les autres doivent se conformer à un contrôle de leur temps et de leurs activités. Chez les uns, il y a possibilité de toucher à tout (gestion financière, développement de projets, etc.) ; les autres sont encarcenés dans des fonctions spécialisées.

Le *punch*, voilà l'image qui revenait souvent dans les conversations et qui semblait résumer ce point de vue. Comme toute image, celle-ci est insidieuse, et pour deux raisons. Tout d'abord, cette image est fautive, car le pointage, comme symbole de l'organisation du travail autoritaire, a très rarement été utilisé et n'existe guère dans le secteur public, sauf dans quelques rares établissements où son usage est nécessaire (centres d'hébergement, hôpitaux). Des établissements de plus en plus nombreux offrent à leurs employées d'adopter un horaire flexible, dont les CLSC. Deuxièmement, cette image est tendancieuse, parce qu'on laisse parfois entendre que le pointage ferait l'affaire des employés du secteur public. Ils s'en serviraient pour terminer leur journée en pointant dès que leur quart est terminé, de sorte que les heures supplémentaires seraient le lot des seuls employées du secteur communautaire. Là encore, l'image est un peu forte.

Cela dit, toutes les employées du secteur communautaire ne partagent pas cette opposition entre « employé du secteur communautaire créatif » et « employé du secteur public blasé ». Elles se rendent bien compte que des employées des CLSC, des hôpitaux, des centres de réadaptation, des centres jeunesse peuvent aussi être très efficaces et que les employées du secteur communautaire y gagnent à établir des liens avec eux. Il est

facile de distinguer entre un intervenant de bonne volonté et un autre qui l'est moins, entre un intervenant compétent et un autre qui l'est moins, qu'il soit du secteur communautaire ou du secteur public.

LES MENACES À LA CULTURE DU SECTEUR COMMUNAUTAIRE

La culture du secteur communautaire est-elle menacée? Plusieurs organisations sont plus en voie de consolidation que de développement et, pourtant, elles sont rapidement soumises à des pressions très fortes et contradictoires. Les besoins sont ainsi de plus en plus grands à mesure que la pauvreté s'accroît. Du point de vue des personnes interviewées, la culture du secteur communautaire serait menacée de plusieurs points de vue : la concertation, le financement, la croissance même de l'organisme et la gestion.

LE PARTENARIAT FORCÉ

Le communautaire a l'impression de servir de déversoir pour les établissements de l'État, mais cette situation ne date pas d'hier. Dès que le mouvement a pris de l'ampleur, les intervenants du secteur public ont commencé à diriger vers les organismes communautaires des personnes dans le besoin. L'entente se faisait par téléphone : la personne se présentait à l'organisme, on s'en occupait. Un peu plus tard, l'organisme communautaire recevait un appel d'un intervenant pour voir comment ça allait ; si ça allait bien, on entendait le dossier se fermer silencieusement à l'autre bout du fil. Cependant, les organismes communautaires se sont lassés de cette procédure unilatérale : poussés à bout, certains organismes communautaires ont cessé de collaborer avec les CLSC à cause de cette attitude paternaliste. Dorénavant, chacun devait s'occuper des personnes qui feraient appel à ses services.

Aujourd'hui, les organismes communautaires n'ont plus le pouvoir de faire ainsi : s'ils veulent continuer de recevoir du financement, ils doivent collaborer. C'est comme si l'on s'était aperçu que le secteur communautaire pouvait offrir des services peu coûteux : dans un temps de compressions budgétaires, ça devient payant de leur demander de faire à moindre coût ce que la fonction publique fait à plus grands frais. Il est parfois difficile de réconcilier ces exigences et les coordonnatrices ressentent profondément cette contradiction. « *Dans ma boîte, cette tension entre rester communautaire, notre culture, notre mission, le bénévolat, la place*

des bénévoles et les programmes, l'argent, le pouvoir qui se déplace, on se demande si, comme organisme, à mesure qu'on va être financé, est-ce qu'on va perdre du pouvoir. » La plupart ne capitulent pas et font tout en leur possible pour conserver la culture distinctive de leur organisme, mais que faire devant cette tendance ?

En outre, l'État n'attend pas que le milieu mette en place des organismes communautaires : il en suscite la création lui-même. Prenons, à titre d'exemple, les centres de crise :

Ça vient d'où, les centres de crise ? Y a-t-il une communauté en quelque part qui a décidé qu'elle avait besoin d'un centre de crise ? Il n'y a jamais eu de communauté qui ait demandé ça. À un moment donné, le gouvernement a demandé à la Régie de mettre sur pied un centre de crise. La Régie a réuni huit personnes, puis ils ont mis sur pied un centre de crise, mais là, on appelle ça un organisme communautaire.

LA GESTION

Si l'avenir de la culture du secteur communautaire se joue au niveau des politiques de l'État qui le concerne, il se joue aussi dans la gestion quotidienne de l'organisme. De ce point de vue, les employées, tant syndiquées que non syndiquées, sont plus pessimistes que les coordonnatrices et les responsables de groupes communautaires. Certains groupes entrevoient que l'argent obtenu ne sert pas qu'à donner des services : il sert aussi à ériger une structure de gestion qui, jusqu'à un certain point, va à l'encontre de la culture communautaire. En effet, des mouvements contradictoires peuvent exister dans un organisme. Par exemple, un gros organisme peut continuer de faire de la place aux employées et, même, leur en donner de plus en plus ; les usagers, les bénévoles peuvent aussi occuper une place grandissante. La participation n'est pas incompatible avec la mise en place d'une structure plus traditionnelle, à paliers d'autorité. « Il [le coordonnateur] gère quatre organismes ensemble ; on peut dire qu'on est quatre organismes. Juste ça, c'est sûr que ça devient très gestionnaire. Tu vois dans leur attitude qu'ils ne l'ont plus, le communautaire. Nous autres, les intervenants, on veut faire du communautaire et eux autres, ils veulent faire de la gestion. » Certains trouvent que leur organisme ressemble de plus en plus à un CLSC ! (Le salaire en moins, se hâtent toujours de préciser les intervenantes interviewées !) On prétend être un organisme communautaire, mais que reste-t-il de communautaire lorsque l'organisme compte une directrice, une directrice adjointe, une adjointe administrative, une autre secrétaire, etc. ?

LA CROISSANCE À TOUT PRIX

Le fait que l'organisation doive toujours courir après l'argent et qu'elle doive s'acquitter de nouvelles fonctions oblige les coordonnatrices à consacrer de plus en plus de temps à la gestion. Ensuite, il arrive que le conseil d'administration se prenne parfois pour un patron dans le sens traditionnel du terme. Que la culture du secteur communautaire s'en trouve favorisée, cela reste à voir...

Les personnes interviewées relient évidemment la question de culture de leur organisme à celle de leur financement. Car il s'agit d'une arme à double tranchant : un organisme insuffisamment financé ne pourra pas s'établir et aura peu d'occasion de se bâtir une culture particulière ; à l'opposé, un organisme trop financé tendra à devenir semblable aux organismes du système public. Il faut de l'argent pour vivre, mais que ne doit-on pas faire pour avoir de l'argent !

D'autres rattachent la culture à la dimension de l'organisme : un gros organisme communautaire est-il encore un organisme communautaire ? Chose certaine, les organismes communautaires ne veulent pas devenir aussi gros que les établissements publics : il leur semble qu'ils perdraient ainsi leurs avantages comparatifs. Cependant, il est à se demander jusqu'à quel point ils pourront échapper aux écueils de la croissance. En effet, pour conserver ses employées et pour continuer à offrir ses services, un organisme doit accepter de se lancer dans différentes directions ; c'est la fuite en avant, en quelque sorte. Par exemple, un centre d'hébergement recevra de l'argent pour faire fonctionner un club de devoirs et un centre communautaire. Certains organismes, autonomes à l'origine, en viendront à offrir trois ou quatre sortes de services, financés de sources différentes, avec des écarts dans les salaires et une gestion des ressources humaines différente.

Comme résultat, la solution devient le problème : l'organisme se lance dans de nouveaux projets pour assurer sa survie, mais sans pouvoir consolider sa base : « *On embarque là-dedans [le financement sous condition], on se fait embarquer parce qu'on est trop chargées et on ne le voit plus, on est dans le tourbillon. On embarque là-dedans et on se fait attraper. Il y a plein de pièges comme ça.* » Cette décision a pour effet d'ébranler l'organisme sans garantir son avenir pour autant. Celui-ci a plus d'argent qui roule, il a un plus gros budget à administrer temporairement, mais rien d'assuré. Lorsque la subvention est épuisée, il faut revenir à la case départ, c'est-à-dire retrancher du personnel, fermer des services. C'est une sorte de fausse croissance. En conséquence, les montants qui sont accordés par miracle en fin d'année bousculent plus l'organisme qu'ils ne le consolident : au contraire, ils ont pour effet d'essouffler les intervenants

et les gestionnaires et de détourner l'organisme de ses objectifs. Il est difficile de maintenir l'intérêt et l'engagement d'une employée qui sait qu'elle sera mise à pied : « *C'est essoufflant pour l'intervenante et ce n'est pas payant pour la boîte. À un moment donné, tu t'aperçois que ce n'est pas payant du tout.* »

Sous prétexte d'assurer leur stabilité financière, les groupes s'engagent hardiment dans la voie de la croissance pour la croissance. Ce changement ne se fait pas brusquement, mais de façon souvent imperceptible ; beaucoup ne pensent qu'à se développer. Résultat ? Une importance toujours plus grande est accordée à la gestion et les employées ne tardent pas à voir le changement.

Il y en a qui vont jusqu'à dire qu'une certaine pauvreté est la condition même pour conserver un minimum d'indépendance et d'esprit communautaire³. Elles prétendent que la précarité même des organismes communautaires les force à demeurer démocratiques, ouverts, innovateurs. Lorsqu'un organisme n'a pas d'argent et qu'il faut peindre le local, ce sont les employées elles-mêmes qui le font : elles n'ont pas d'argent pour embaucher quelqu'un qui le ferait à leur place. Par contre, si l'organisme disposait de plus d'argent, il pourrait engager quelqu'un ; mais, de ce fait, on perdrait la valeur du bénévolat, des corvées, de l'entraide. Jusqu'à un certain point, l'argent minerait l'esprit communautaire. On ferait donc de nécessité vertu.

Est-il possible de demeurer un organisme communautaire en acceptant toutes les subventions possibles ? C'est bien sûr intéressant de croître, d'augmenter son champ d'action et sa visibilité, mais jusqu'où ? Devant tout l'argent qui se présente de façon inopinée, parfois non demandée, que doit-on accepter ? Certaines coordonnatrices se posent cette question :

Mes préoccupations, c'est justement cet état de tension entre garder notre vision, enraciner tout le temps davantage nos actions, résister aux pressions d'institutions, d'établissements, de la Régie. Puis, résister, oui et non, parce qu'il y a de l'argent de programme, de l'argent de clientèle. Moi, quand je regarde ma bâtisse, dans ma boîte, c'est cette tension. Où est l'équilibre ? Est-ce que l'on pousse plus sur un bord, ou sur l'autre ? C'est constamment préoccupant.

C'est difficile de décider de ne pas grossir et, à l'occasion, de laisser passer le train, mais les équipes de certains organismes se sont posé la question : que gagne-t-on à se développer trop vite, et que perd-on ? Après discussion, certains groupes ont décidé collectivement de ne pas grossir

3. C'était l'opinion de Raymond Roy, vieux routier du communautaire à Victoriaville. Dans la vidéo qui lui était consacrée (9, Saint-Augustin), Roy déclarait : « Je maintiens que toutes les précarités que nous vivons assurent notre crédibilité. »

indûment. Ils ont pris le parti de se développer mais de façon autonome, au rythme de leur organisme et non d'un rythme imposé de l'extérieur. Ces équipes sont conscientes des effets de la croissance sur la culture de leur organisme et elles y sont attentives.

LE SYNDICALISME ET LA CULTURE DU SECTEUR COMMUNAUTAIRE

Est-ce que le syndicalisme est compatible avec la culture du secteur communautaire ? La question est assez récente : il a fallu attendre que les employées du secteur communautaire soient assez nombreuses dans certaines organisations pour former un syndicat. Bien entendu, les opinions diffèrent. Pour les unes, le syndicalisme est tout à fait incompatible avec ce nouveau secteur de travail : les coordonnatrices interviewées partageaient cette opinion, de même que beaucoup d'intervenantes. Pour d'autres, très minoritaires, le syndicalisme est au contraire compatible avec la culture du secteur communautaire : il est né du secteur communautaire, justement, et il en conserve les traits. Pour plusieurs personnes, enfin, si elles s'entendent sur l'acte de naissance communautaire du syndicalisme, le syndicalisme a dévié de sa vocation ; il lui faut retrouver l'orientation qu'il avait à l'origine et l'adapter à la nouvelle situation de l'emploi.

« NON, LE SYNDICALISME N'EST PAS COMPATIBLE AVEC LE MOUVEMENT COMMUNAUTAIRE. »

Du fait de leur position dans l'organisation, les coordonnatrices et responsables interviewées partagent évidemment cette position : non, le syndicalisme ne peut être compatible avec le secteur communautaire. Au mieux, le syndicalisme n'aide pas ; au pire, il nuit ! Et le pire est à craindre. De ce point de vue, le syndicalisme ne serait plus un moyen utile pour le changement social, parce qu'on le juge dépassé et tributaire d'une vision qui plonge ses racines dans une époque révolue. Le syndicalisme tel qu'il est pratiqué s'adapte à la situation, il ne la change pas.

La première raison invoquée est que la culture syndicale d'opposition qui s'est développée au cours des ans est incompatible avec les valeurs et la culture du secteur communautaire⁴. En effet, le syndicalisme se serait emmuré dans une tradition qui n'a pas évolué depuis vingt ans. Il a été

4. La tradition d'opposition syndicale a éveillé le mouvement le plus actif et le plus engagé de l'heure, celui qui s'oppose à la mondialisation néolibérale. De plus, il est le plus rassembleur aussi. L'opposition divise-t-elle toujours ?

marqué par son histoire où il fallait protéger la santé des ouvriers en s'opposant à l'exploitation à laquelle ils étaient soumis. Au cours de cette période d'exploitation, la confrontation était inévitable et les ouvriers devaient se battre pour obtenir le minimum, mais ce n'est plus le cas maintenant. « *On a un syndicalisme de mineurs, c'est clair que c'est ça. C'est le syndicalisme des années de l'après-guerre : c'était très bon, mais il faut qu'il évolue vers autre chose et il n'en est pas capable en ce moment.* » Le syndicalisme aurait donc été marqué par son histoire au point de ne plus pouvoir s'adapter au changement.

La tradition d'opposition serait désuète, parce que la dynamique du secteur communautaire est nouvelle. Dans le secteur communautaire, il y a non seulement les employées et les coordonnatrices, mais aussi les usagers, les bénévoles, les représentants de la collectivité, des citoyens qui ont un mot à dire dans les services à offrir et dans l'organisation à faire fonctionner. Il y a donc non pas deux parties mais trois, ce qui fait que la dynamique de l'organisation du travail est transformée. En réponse à cette dynamique tripolaire basée sur la réconciliation des intérêts, le syndicalisme offre une dynamique bipolaire basée sur l'opposition des intérêts. Le syndicalisme éprouve de la difficulté à intégrer le nouvel acteur et, dans cette situation, le pôle le plus faible – les usagers – est mis de côté.

La venue d'un syndicat dans une organisation a pour effet pervers de formaliser les rapports à outrance : « *Il [le syndicalisme] parle de postes, d'affichage de postes, de recherche, de conditions d'embauche, de mutation volontaire, horizontale, verticale [...]* » Cette formalisation brimerait la créativité que l'employée peut déployer dans son travail : celle-ci est désormais entravée par un carcan dont elle est en quelque sorte prisonnière.

Un autre effet pervers est le glissement de valeur : le syndicalisme encourage l'égoïsme au détriment de la solidarité. En effet, le syndicalisme aurait tendance à traduire les insatisfactions des employées en dollars, en augmentation de salaire, plutôt qu'en changement organisationnel et social. Or, comme le secteur communautaire met l'accent sur d'autres valeurs que le salaire, plusieurs sont portées à déduire que le syndicalisme représente un danger pour le secteur communautaire, et cela pour deux raisons.

D'abord, si le syndicalisme s'implante, le secteur communautaire perdra ses valeurs. On invoquera alors que, dans le secteur public, les idéaux professionnels sont mis à mal par le syndicalisme : les notions de compassion, de service, d'engagement tendent à disparaître du langage des employées du secteur public et le syndicalisme y serait pour quelque chose. Ensuite, en mettant l'accent sur les revendications salariales, certaines pensent le syndicalisme risque d'entraîner la fermeture d'organismes.

Certains organismes communautaires syndiqués ont parfois dû fermer leurs portes à cause de ces revendications. De fait, cette préoccupation ne vient pas seulement des coordonnatrices mais aussi des employées :

En même temps, il faut se dire que si c'est bien beau, le syndicat, comment l'organisme communautaire qui vit et survit à peine avec les finances qu'il a peut répondre à tout ce qu'on va lui demander en revendications salariales, au niveau des heures de travail, horaire de travail, vacances, etc. Ça ne va pas avec le communautaire, ça. Il faut vivre aussi avec des heures supplémentaires non payées, une réduction des heures de travail parce que la subvention vient d'être coupée et que tu le sais du jour au lendemain, mais que veux-tu faire ?

Elles craignent que, si elles demandent une augmentation de salaire trop élevée, elles risquent de forcer l'organisation à supprimer des postes, ce qui entraînera une augmentation de la charge de travail, ou forcera à sabrer dans les services offerts. Elles reconnaissent d'emblée qu'il faut parfois restreindre les hausses salariales pour empêcher l'organisme de disparaître, comme en témoigne bien cette employée :

Durant ces quatre années-là, je n'ai jamais demandé d'augmentation parce qu'on savait qu'il fallait conserver les postes pour offrir des services à la population qu'on veut rejoindre. Je savais que, si je demandais une augmentation, on risquait de couper ailleurs.

Dans ces conditions, la formalisation présumée de l'appareil syndical devient un obstacle et les organismes ne peuvent faire face aux revendications salariales qui ne tarderont pas à être présentées. Les grandes grèves du secteur public des années 1970, qu'ont connues plusieurs employées du secteur communautaire, font peur à plusieurs intervenantes. La grande structure effraie aussi : les employées craignent de se voir lancer dans des actions qu'elles déplorent, mais qui ont été adoptées de plus haut. Comme leur organisation est la plupart du temps de petite taille, plusieurs voient le syndicat comme s'opposant au conseil d'administration de leur entreprise, ce qu'elles redoutent. En mettant l'accent sur les revendications salariales, certaines pensent que le syndicalisme risque d'entraîner la fermeture d'organismes. Bref, le secteur communautaire n'a pas les moyens de se syndiquer ! Évidemment, cette position, partagée non seulement par des coordonnatrices mais aussi par des employées, appelle quelques réserves.

Il est vrai que dans des organismes communautaires les employées acceptent que leur salaire soit gelé, le temps que leur employeur stabilise sa situation ou se tire d'une mauvaise passe. Dans des cas similaires, il est des organismes où le syndicat a fait de même : il a collaboré avec la direction pour assainir la situation financière de l'organisme. Ce n'est pas parce qu'un employé est syndiqué qu'il ne se préoccupe plus de son organisation.

Un autre désavantage souligné par quelques personnes est que, syndiquée, l'employée perd son droit de parole : le syndicat s'arroge le droit de parler en son nom. Actuellement, dans le secteur communautaire, l'employée serait capable de communiquer non seulement avec les coordonnatrices, mais aussi les usagers, les bénévoles, les membres du conseil d'administration, les citoyens, etc. Une convention collective lui ferait perdre l'espace, la marge de manœuvre, la possibilité d'influence dont elle jouissait auparavant et le principal moyen de faire évoluer son organisation. Cependant, ce n'est pas toujours le cas : dans les faits, les employées sont rarement représentées au conseil d'administration de leur organisme. La plupart du temps, leur seul moyen de communiquer avec d'autres composantes de leur organisation passe par la coordonnatrice. Au contraire, le syndicat se présente comme un interlocuteur privilégié qui compense cette absence de canal de communication.

On présente aussi la syndicalisation du secteur public comme étant le facteur qui a entraîné la bureaucratisation du travail. Les hauts fonctionnaires sont les premiers à déplorer celle-ci, la main sur le cœur. D'une part, il est vrai que l'employée du secteur public est plus encadrée que celle du secteur communautaire : la structure est plus grosse, les employées sont plus nombreuses. D'autre part, la convention collective régissant le travail des employées du secteur public est un document négocié entre deux parties, ne l'oublions pas, et la bureaucratisation du travail ne fut jamais une demande syndicale : bien au contraire, si la bureaucratisation s'est appesantie, d'une négociation à l'autre, c'est qu'elle a été imposée aux employées, qui n'ont jamais cessé de la dénoncer. Enfin, la bureaucratisation n'est pas une caractéristique du secteur public ou communautaire, mais plutôt un processus organisationnel qui peut se retrouver partout et qui appelle un style de gestion spécifique. (Certains organismes communautaires sont gérés de façon arbitraire, sans qu'il y ait de recours possible pour l'employée qui se sent lésée.) Néanmoins, tous reconnaissent que l'employée du secteur public doit faire face à certaines contraintes que ne rencontre pas celle du secteur communautaire.

Il est courant de vanter la créativité du secteur communautaire par rapport à la sclérose du secteur public. L'opposition n'est pas aussi tranchée qu'elle ne le semble. Tout d'abord, une personne créative demeure une personne créative, où qu'elle soit. La personnalité y est certainement pour quelque chose. Cependant, au-delà des facteurs personnels, la structure joue aussi un rôle dans la créativité dont peut faire preuve ou non une employée. La théorie des organisations nous a appris que plus une organisation grossit, plus elle tend à uniformiser, contrôler, voire à se bureaucratiser. Les organisations créatrices sont souvent de petite taille, du genre de celles qu'on trouve dans le secteur communautaire. Par ailleurs,

les établissements du secteur public sont habituellement de plus grande taille et leur fonctionnement est plus structuré. Lorsque le fonctionnement de l'organisme est balisé par écrit, tout n'est plus possible : il faut respecter certaines règles. D'un autre côté, il faut se dire qu'avant la syndicalisation des employées créatives se faisaient parfois mettre à la porte parce qu'elles ne plaisaient pas à la direction. Est-ce que, depuis que les employées sont syndiquées, elles sont moins innovatrices ?

Bien que hiérarchique, la structure des services publics n'est pas aussi rigide qu'on ne le laisse penser. Comme dans toute organisation, il existe toujours des zones d'incertitude où il est possible de semer des germes de changement. Par exemple, quand un intervenant se présente à son patron avec de bonnes idées, des arguments convaincants, un projet plausible, il peut exercer une grande influence. En faisant montre d'initiative, il aidera son organisation à évoluer, à mettre en œuvre de nouvelles interventions, de nouveaux programmes. Évidemment, il devra convaincre plusieurs personnes, faire cheminer son idée d'un palier à l'autre, mais la partie n'est pas perdue d'avance. Dans le secteur public, il y a aussi des rencontres d'équipe, le travail peut se planifier entre intervenants, il est également possible de siéger à divers comités.

Quand tu dis que c'est parce que tu es syndiquée [que tu n'es pas créative], ça n'a rien à voir entre être syndiquée ou non syndiquée. Ce n'est pas parce que tu es syndiquée que tu n'as pas de créativité ou quoi que ce soit : c'est parce que tu es dans un cadre avec un patron, un établissement. Quand tu relies ça au syndicat, c'est comme si le syndicat empêchait les gens d'être créatifs. Ce n'est pas une question de syndicat : c'est une question de milieu.

À ce sujet, il faut toujours se rappeler que la hiérarchie préfère et de loin une main-d'œuvre docile à une main-d'œuvre très innovatrice, mais plus difficile à contrôler. C'est le propre de la bureaucratie : les décisions ne sont pas prises en fonction de l'action ni de la situation, mais en fonction de ce que l'organisation peut intégrer, ce qui renforce le conformisme d'une organisation. Ainsi, les contrôles imposés aux employés ne sont pas le fait du syndicalisme, mais des exigences patronales. Comment ne pas y voir l'instauration de pratiques gestionnaires, auxquelles les syndicats ne furent jamais associés, qui se sont développées à la demande de l'État pour assurer le contrôle de ses employées ?

Enfin, dans l'évolution des services publics, il faut bien prendre en compte l'action du troisième larron que fut le gestionnaire, et non seulement celle du syndiqué et de l'État. La faiblesse de la créativité ne doit donc pas être imputée au seul fait de la syndicalisation, bien qu'elle puisse parfois y contribuer, mais aussi et surtout à une organisation du

travail tatillonne. Ces différentes considérations tendent à démontrer que, si bureaucratisation il y a, c'est blâmer la victime que d'en attribuer l'apparition aux syndiquées.

« OUI, LE SYNDICALISME EST ADAPTÉ À LA CULTURE DU SECTEUR COMMUNAUTAIRE. »

Quelques personnes, dont les coordonnatrices constituent souvent une minorité, sont d'avis que le syndicalisme est tout à fait adapté à la culture du secteur communautaire. En effet, dans l'histoire, le syndicalisme est né des luttes populaires : il s'est formé dans des conditions difficiles pour faire face à des situations d'exploitation. Tout n'était pas aussi bien organisé qu'aujourd'hui : il y avait beaucoup d'expérimentation :

Le syndicalisme, c'est même du communautaire à la limite. C'est né de bric-à-brac, dans des conditions dégueulasses ; il n'y avait rien quand ça s'est formé. Il faut donc revenir au principe de base, à savoir que le plus important, c'est l'employé, le membre à la base. C'est le membre qui décide de ce qui arrivera de son syndicat, de son secteur, de ce que fera son syndicat dans ses négociations avec le coordonnateur, le conseil d'administration.

Au cours des entrevues, les promoteurs du syndicalisme dans le mouvement communautaire prennent souvent l'origine du syndicat comme point de repère pour avancer que, si le syndicalisme doit se développer, c'est en demeurant fidèle aux valeurs qui ont présidé à sa naissance. Fort de cette tradition où la base importe, le syndicalisme peut alors inventer une autre forme d'organisation du travail, basée sur la collégialité et la démocratie. C'est ainsi que le syndicalisme se pose comme le défenseur des droits des employées, tout comme le secteur communautaire prétend être le défenseur des nouveaux pauvres, des laissés-pour-compte du néolibéralisme. Les deux sont donc faits pour s'entendre : il s'agit de revenir aux sources communes.

Ceux qui pensent que le syndicalisme est compatible avec la culture du secteur communautaire basent leur raisonnement sur le fait que le syndicalisme est une structure qui encadre l'organisation du travail. Une fois que les employées ont obtenu de bonnes conditions de travail, qu'est-ce qui les empêche de conserver les valeurs communautaires, de demeurer sensibles aux besoins de la communauté, de mettre en branle des projets audacieux ? Dans cette optique, rien ne s'y oppose : les employées qui profitent de meilleures conditions de travail sont plus en mesure de donner un rendement accru et de mieux travailler avec la communauté : quand les employées se sentent surchargées sans pouvoir se défendre,

quand elles en ont par-dessus la tête, elles ne sont pas très promptes à se lancer dans de nouvelles initiatives. Elles pensent davantage à s'en aller chez elles, une fois leur journée terminée.

Les promoteurs de la syndicalisation pensent plutôt que, pour améliorer les conditions de travail des employées du secteur communautaire, il faut présenter ses revendications à l'État :

La bonne porte, c'est l'État. Que l'État assume ses responsabilités de donner des subventions qui couvrent des bons salaires. C'est ça, pour moi, le principe de se syndiquer. Il faut aller frapper à la bonne porte, chez celui qui a de l'argent... On va aller présenter des revendications à l'État pour qu'il assure de bons salaires qui, à la limite, en certains endroits, sont en dessous des normes minimales de travail.

Une « grosse » question se pose : quand un syndicat entre dans une organisation, est-ce encore un organisme communautaire ? En intervention communautaire, on lutte contre l'abus de pouvoir, la discrimination. Or, lorsque le syndicat s'implante dans une organisation, que ce soit un groupe communautaire ou un autre, très souvent, c'est fort probablement justement parce qu'il y a eu abus de pouvoir⁵. Dans ce cas-là, est-ce que cet organisme communautaire n'avait pas perdu sa culture communautaire depuis quelque temps ? La question reste entière.

« LE SYNDICALISME TEL QU'IL EST PRATIQUÉ ACTUELLEMENT EST INCOMPATIBLE AVEC LE MOUVEMENT COMMUNAUTAIRE, MAIS ON PEUT L'ADAPTER. »

Est-ce que le syndicalisme actuel est adapté au secteur communautaire ? Ce n'est pas certain. Même ceux qui voient des accointances entre le syndicalisme et le mouvement communautaire s'entendent pour dire que le syndicalisme du secteur communautaire doit être différent de celui qui est pratiqué dans le secteur public. Par exemple, la syndicalisation du secteur public ne s'est pas faite de la même manière que dans le secteur privé ; ensuite, la syndicalisation une fois réalisée, une tension entre les deux composantes du mouvement syndical persiste et la réconciliation des intérêts n'est pas facile. Les travailleurs du privé et du public ne rencontrent pas les mêmes obstacles et les divergences apparaissent souvent à l'occasion des congrès des centrales.

5. Cette question demeure au centre des préoccupations des travailleurs, même syndiqués. En effet, un sondage mené auprès de ses membres par la CSN en octobre 1996 révèle que, selon eux, la première priorité de l'action syndicale est de « se protéger contre les abus des employeurs » (40 %), alors que les salaires et les bénéfices viennent en quatrième place (15 %) (Trudel, 1999, p. E12).

Dans le secteur communautaire, les organisations sont souvent très petites, précaires, avec peu d'employées, et l'esprit de corps y est souvent très fort. Il y a donc un ajustement à faire, comme le dit un syndiqué :

Il y a des choses qui sont prises dans le secteur public mais dans le secteur communautaire, ça ne tient pas. Comme pour ce qui est de l'ancienneté, il y a du monde qui en rediscuterait. Je connais des maisons d'hébergement qui sont plus ou moins d'accord avec l'ancienneté, eux autres. (Par contre, dans le secteur public, dans les autres syndicats, tu ne remets pas ça en question, l'ancienneté.) Il y a des places qui trouvent que cet employé, il est bon pour faire telle job : même s'il n'a pas d'ancienneté, c'est lui qui devrait l'avoir.

Au cours des discussions, certains ont parlé de syndicalisme adapté au mouvement communautaire. La difficulté vient du fait qu'il n'y a pas d'autres modèles que celui de la syndicalisation du secteur public : c'est qui s'en rapproche le plus, même si le secteur public diffère du secteur communautaire. Pour l'instant, on ne sait pas trop par quoi remplacer le syndicalisme actuel, mais, chose certaine, on sait ce qu'on ne veut pas.

Les explications avancées précédemment se rapportent aux motivations intrinsèques de cette catégorie de travailleuses pour expliquer leur attitude devant le syndicalisme. Cependant, la structure syndicale elle-même n'est pas sans influencer la perception que les employées en ont. Au cours de ses travaux de recherche, le professeur Jean-Guy Bergeron (1993) a mis en lumière le paradoxe suivant. D'une part, selon ses recherches, les travailleurs sont généralement intéressés à se syndiquer dans une proportion de 40 %, ce qui confirme la tendance décelée dans les sondages. D'autre part, lorsqu'on demande aux employés s'ils voudraient faire partie d'une association d'employés, le pourcentage grimpe à 70 %. Aux yeux des répondants, le principal rôle de ce regroupement devrait être de s'occuper de la formation professionnelle et du placement des employés, avant même de remplir la fonction syndicale traditionnelle qu'est la négociation des conditions de travail (Bergeron, 1993). Ainsi, selon ce chercheur, les syndicats devraient songer à revenir aux syndicats de métiers qui avaient cours au début du siècle.

De fait, pendant longtemps, les travailleurs syndiqués furent regroupés selon le métier qu'ils pratiquaient. Par la suite, les organisations ouvrières ont syndiqué les travailleurs selon le secteur ou l'industrie qui les employait. À l'ère des grandes entreprises, la syndicalisation par secteurs était probablement celle qui se prêtait le mieux à l'organisation des travailleurs. En conséquence, la législation du travail a été marquée par ce contexte. Le contexte actuel est cependant très différent : les milieux de travail se fragmentent et le code du travail n'est plus adapté aux nouvelles conditions :

Le droit du travail s'est développé dans le cadre de rapports sociaux de travail homogènes, constitués d'emplois stables, réguliers et continus, occupés par des salariés travaillant à temps

plein, exécutant leur travail pour un seul employeur, sous son contrôle et sur les lieux mêmes de l'entreprise. Or, plusieurs des formes particulières d'emploi qui se développent sur le marché du travail ne correspondent cependant plus à cette image classique : travail autonome, travail à domicile, à temps partiel, à durée déterminée, occasionnel ou sur appel, relation tripartite de travail. Les moyens mis en œuvre en droit du travail pour assurer la protection des travailleurs sont-ils appropriés pour régir efficacement ces nouveaux statuts de travail ? (Vallée, 1998, p. 277.)

Au cours de entrevues, plusieurs se sont montrées intéressées par la perspective d'une organisation syndicale adaptée au secteur communautaire. Par contre, comment le syndicalisme s'écarterait-il des pratiques qu'on veut éviter ? Au cours de cette recherche, plusieurs employées ont avoué ne pas avoir réfléchi à la forme que pourrait prendre un regroupement d'employées du secteur communautaire, ni à la façon dont le syndicalisme pourrait s'y adapter. C'est peut-être ce qui explique leur méfiance envers les syndicats. De ce point de vue, nous pensons que, chez certaines, les discussions tenues au cours de cette recherche ont pu provoquer une prise de conscience. Une interviewée semble avoir résumé la position commune en disant ceci :

Je pense qu'avant de parler de syndicalisme ou de regroupement, il y a une étape que nous devrions franchir. Ce serait justement de regrouper les travailleuses et les travailleurs des différents organismes communautaires et de réfléchir ensemble. Il faudrait réfléchir ensemble sur quelle forme ça pourrait prendre, quels droits ça viendrait défendre, comment on ferait pour garder un esprit communautaire proche des gens, pour tenir compte d'un certain concept qui nous est cher dans le communautaire. Comment tenir compte de ça dans un regroupement ? Je pense que c'est important de réfléchir à ce à quoi pourrait ressembler un tel regroupement. Je sais que je ne veux pas d'un syndicat dans la forme qu'on connaît présentement. Et un syndicat adapté, il faut y réfléchir et il faut qu'il nous ressemble.

Cet énoncé décrit en fait la stratégie que devrait adopter tout militant tenté par la syndicalisation du secteur communautaire. Nous reviendrons plus en détail aux formes de représentation possibles de ces salariées.

ATTITUDES À L'ÉGARD DU SYNDICALISME

Si les points de vue peuvent différer quant à la compatibilité du secteur communautaire et du syndicalisme, rien n'empêche que, bon an mal an, un nombre croissant de groupes communautaires se syndiquent. Dès lors, quelles sont les positions des employées du secteur communautaire sur

cette possibilité ? La recherche a révélé que les attitudes des employées du secteur communautaire à l'égard du syndicalisme se répartissaient en trois catégories.

« IL Y A DES PLACES OÙ LE SYNDICALISME PEUT AIDER. »

Ici, on relève deux principales attitudes. Selon la première, le syndicalisme est vu comme un dernier recours : on se syndique quand c'est le dernier recours possible. Il peut y avoir des organismes communautaires où le climat est tellement pourri que le syndicat s'avère la seule issue : il y a du patronage, du favoritisme, de l'amateurisme dans la gestion, il faut que ça change. Ces dangers guettent surtout les organismes communautaires qui comptent beaucoup d'employées. Dans ces conditions, le syndicalisme rétablit l'équilibre entre les employées et l'organisation. De plus, le syndicalisme est aussi perçu comme un pis aller qu'on essaie d'éviter autant que possible, quand il n'y a plus moyen de faire autrement.

Un autre point de vue considère le syndicalisme de façon plus positive. Le syndicat n'est pas seulement une solution de dernier recours, mais bien un moyen pour les employées de se donner de la force et d'obtenir de l'État de meilleures conditions salariales. C'est une institution reconnue par la loi, qui lui confère une reconnaissance et une force que les employées n'ont pas prises isolément. Grâce au rapport de force qu'elles peuvent exercer par leur syndicat, les employées peuvent mieux faire valoir leur point de vue.

« LE SYNDICALISME EST INUTILE. »

Les coordonnatrices surtout expriment ce point de vue. Le syndicalisme aurait quelque utilité s'il pouvait améliorer le financement, la question clé du secteur communautaire. Mais, comme il ne le peut pas, il ne sert à rien pour le moment. Ensuite, est-ce que le syndicalisme a amélioré la cause des femmes ? Le secteur communautaire emploie des femmes en grande majorité : or, quand on voit la cause de l'équité salariale traîner de la patte, on se demande si le syndicalisme a vraiment fait sa part. En sera-t-il différemment avec le secteur communautaire ? Plusieurs en doutent, même si le syndicalisme a aussi enregistré des gains dans des secteurs majoritairement féminins, comme celui de l'enseignement, des soins infirmiers et des services sociaux. Cependant, on demande au syndicat de s'intéresser davantage à la qualité de vie au travail et ces avantages financiers ne retiennent pas toujours l'attention.

Ici encore, celles qui ne voient pas d'utilité dans le syndicalisme ne voient pas non plus comment celui-ci pourrait améliorer leurs conditions de travail. Il ne suffit pas non plus d'améliorer les conditions salariales, mais aussi l'ensemble de la qualité de la vie au travail, et les deux ne vont pas toujours de pair. Or, la qualité de la vie ne signifie peut-être pas augmentation de salaire ni permanence, mais travail à temps partiel, à deux, trois ou quatre jours par semaine. C'est ce que les employées veulent conserver. Elles sont cependant toutes aussi nombreuses à rechercher un emploi à plein temps à cause de leurs charges familiales.

Et, dans les organismes syndiqués, est-ce que les employées sont si heureuses maintenant? Est-ce que les employées ont davantage de contrôle sur leur travail? La preuve n'est pas faite pour ces répondantes. Dans cette optique, le syndicalisme n'apporte rien à une organisation qui va bien. Ces personnes croient que, pour l'instant, les regroupements provinciaux peuvent jouer le rôle que joue le syndicat dans d'autres secteurs.

« LE SYNDICAT ? PAS POUR NOUS. »

La très grande majorité des coordonnatrices interviewées ne voient pas la nécessité d'introduire un syndicat dans leur organisme, car la plupart jugent que celui-ci est bien géré. Elles ont probablement raison : compte tenu des faibles ressources dont il dispose, il n'y a pas plus de problèmes dans le secteur communautaire que dans d'autres secteurs d'activités. Les employées non syndiquées partagent aussi cette opinion. Pour beaucoup d'entre elles, la syndicalisation n'est pas une préoccupation parce que leur organisation va bien :

Comme employées, bénévoles, bénéficiaires, on forme une équipe: les gens qui reçoivent des services sont parmi les employées, les bénévoles. On forme une équipe où la position de tous est sollicitée, considérée. Pour nous ce n'est pas une préoccupation parce qu'on ne vit pas les mêmes difficultés que certains groupes.

Elles reconnaissent par contre que d'autres pourraient en avoir besoin, par exemple les organisations qui sont en état de précarité constante : celles-ci doivent tout faire pour avoir de l'argent et cette tension se répercute sur le climat de travail.

Nous nous trouvons ainsi devant un paradoxe. Les employées du secteur communautaire correspondent en partie au profil esquissé du syndiqué potentiel : elles sont jeunes, scolarisées et insatisfaites de leurs conditions et, pourtant, elles se sont montrées jusqu'ici réticentes à se regrouper en syndicats. Plusieurs facteurs expliquent leur hésitation.

Les travailleurs se syndiquent parce qu'ils ont des besoins au travail qui ne sont pas satisfaits, que ces besoins non satisfaits sont source de frustration, qu'ils ne disposent pas de moyens internes de régler les conflits, qu'ils ont une attitude syndicale favorable et qu'il leur est possible de se syndiquer. Il nous semble donc important d'examiner chacun de ces éléments qui permettent de bien saisir ce qui amène les employées du communautaire à se syndiquer ou à ne pas le faire.

Une revue des besoins au travail des employées rencontrées en entrevue ou dans les groupes de discussion révèle un niveau général de satisfaction à l'égard de la gestion du travail par les équipes et à l'égard de l'autonomie entourant l'exercice de leurs fonctions. Il existe bien des cas où les employées se plaignent d'un manque de latitude ou d'une direction un peu trop autocratique, mais ce sont des exceptions. Dans l'ensemble, notre analyse a dégagé quatre grandes sources d'insatisfaction : les relations avec le conseil d'administration, les conditions extrinsèques de travail dont la plus importante est la rémunération, le financement des organismes et le travail lui-même. Par contre, les mécanismes internes permettant l'expression et la résolution des sources d'insatisfaction ou de conflits sont peu présents. Dans ce cas, le syndicalisme pourrait présenter une possibilité, mais la question est plus complexe.

Il faut se demander, en poursuivant l'examen des facteurs qui amènent les gens à se syndiquer, si les employées du communautaire ont une attitude favorable à l'égard du syndicalisme. L'attitude syndicale est un construit relativement complexe qui comprend deux dimensions. La première (affective) a trait aux valeurs et aux croyances syndicales. Il s'agit de savoir si, de façon générale, la personne appuie ou n'appuie pas le syndicalisme comme institution sociale. La seconde (instrumentale) est plutôt de type utilitaire. La question est ici d'évaluer si le fait de se syndiquer peut rapporter quelque chose, peut aider à améliorer sa condition de salarié. Ces deux dimensions bien distinctes nous semblent en même temps connectées. En effet, il est peu probable qu'une personne qui montre une attitude négative à la première dimension puisse avoir une attitude positive à la seconde, l'institution syndicale ne représentant alors pas une option logique pour améliorer sa condition. À l'opposé, il est possible qu'une personne ayant une attitude syndicale positive à la première dimension ne voie pas comment le syndicalisme pourrait l'aider à améliorer sa condition.

Voilà le dilemme de plusieurs employées du secteur communautaire qui considèrent qu'une bonne partie des sources d'insatisfaction dépasse les frontières de l'entreprise communautaire. En effet, les bas salaires, les mauvaises conditions de travail, le manque de personnel, l'instabilité des emplois sont des éléments d'insatisfaction qui sont en très grande partie

liés à l'insécurité et à l'insuffisance des sources de financement. Or, ces dernières sont extérieures à l'entreprise. Les besoins non satisfaits sont là, mais le fait de se syndiquer permettrait-il de les satisfaire ? Plusieurs en doutent.

Une autre raison tient à la nature même de la culture du secteur communautaire. Comme le mentionnait avec une légère déception un représentant syndical, les quelques tentatives pour approcher ces travailleuses se sont souvent soldées par des échecs.

À cause de la mission de ces organismes, je m'attendais à y rencontrer des syndicalistes naturels mais c'est plutôt l'altruisme qui domine. Il y a un sentiment très fort d'appartenance à l'organisation qui leur fait accepter n'importe quoi. Ils sont mal payés mais c'est correct. Le conditionnement et le contrôle normatif sont très forts. Ils croient à la cause et se syndiquer irait à l'encontre de cette cause (Paquet, Deslauriers et Sarazin, 1999, p. 355).

L'idéal de service que ces employées essaient d'atteindre semble difficilement conciliable avec leur statut d'employées tout court. Leur comportement est guidé par des convictions qui ne sont pas sans ressembler à celles qui animaient jadis les aspirants à la vie religieuse. De fait, parmi les plus engagées, on retrouve un discours qui a par moments des accents religieux, surtout chez les coordonnatrices⁶. On rencontre chez plusieurs employées du secteur communautaire une sorte de vocation, non pas au sens religieux du terme, mais une attitude faite de désintéressement, de compassion, d'intérêt dans les autres qui est proche de l'engagement religieux. On est près des gens, on est humain. On travaille avec le cœur, on aime ce qu'on fait.

De fait, un représentant d'une de ces communautés religieuses jadis florissantes disait voir les membres des groupes communautaires comme les héritiers des membres des anciennes communautés :

Il y a un tressaillement commun entre les militants-es des groupes populaires et nous. Malgré la différence d'âge, quand on se parle, on n'a pas besoin de s'expliquer longtemps. Ces gens-là se retrouvent aujourd'hui impliqués dans des groupes populaires pour les mêmes raisons qui m'ont fait entrer en communauté (Jacques Bélanger, interviewé par Robitaille, 1996, p. 14).

6. Comme disait une coordonnatrice : « La richesse que j'ai gagnée en perdant du salaire vient de la satisfaction du travail que je fais, la créativité qu'on me laisse exercer, le rapport que je suis capable d'avoir avec mon employeur qui sont les bénévoles au conseil d'administration, avec les membres, la marge de manœuvre que j'appelle, et c'est une richesse. » Par contre, les employées se sont montrées plus nuancées : oui, c'est beau, le communautaire, on aime ça, mais c'est dur et on n'est pas payées assez cher. De plus, syndiquées ou non, les employées ont des opinions relativement semblables sur leurs conditions de travail.

Ce point de vue n'est pas à négliger. Le Québec du début du troisième millénaire ne ressemble en rien à ce qu'il était voilà cinquante ans. Cependant, même si l'Église n'exerce plus la même influence qu'auparavant, il ne faut pas conclure qu'elle est totalement disparue. Au contraire, elle s'est perpétuée dans la génération qui a marqué la fin du siècle passé et qui, même si elle a rejeté en bloc la pratique religieuse, a quand même élevé ses enfants dans la tradition et les valeurs judéo-chrétiennes. Ce sont ces valeurs qui se retrouvent dans les groupes communautaires et dont Jacques Bélanger évoque ci-dessus les affinités. De plus, les communautés religieuses ont beaucoup investi dans le secteur de l'animation sociale : dans plusieurs villes québécoises, des organismes communautaires survivent grâce à leur appui non seulement humain, mais aussi et surtout financier :

Pour l'an 2002, la CRCQ [Conférence religieuse canadienne, région du Québec] estime qu'environ trois millions de dollars ont été attribués par les communautés à des organismes à but non lucratif de toute nature. Un chiffre qui se maintient d'année en année, selon Guy Fortier, responsable du comité des priorités dans les dons pour le CRCQ, et qui ne reflète que partiellement la contribution véritable des communautés. Les chiffres compilés par la CRCQ n'incluent pas les prêts de locaux, de ressources humaines et l'aide à d'autres organisations comme les centres pour femmes victimes de violence, les mères monoparentales et certains groupes d'intervention en toxicomanie (Boucher, 2002, p. F3).

Sur les 600 demandes reçues, quelque 350 groupes sont ainsi financés chaque année par des communautés religieuses (Boileau, 2001, p. B1). Non seulement les communautés religieuses soutiennent-elles des groupes, mais les jeunes chrétiens voient dans l'engagement social le prolongement de leurs convictions religieuses. Or, sauf exceptions, engagement religieux et syndicalisme ne vont pas nécessairement de pair. D'abord, le syndicalisme est davantage laïque d'orientation ; ensuite, les conduites de revendication et de protestation cadrent mal avec l'idéal du don et du service. Dans les valeurs chrétiennes, il y a une hésitation à réclamer des avantages pour soi : on pense aux autres d'abord. C'est le paradoxe que soulève Lorraine Guay (1997), citée précédemment. Sans prétendre que l'engagement religieux et le syndicalisme s'opposent, ce qui n'est pas le cas, nous voulons attirer l'attention sur le fait que les deux traditions n'ont pas nécessairement la même compréhension des choses.

Outre cet engagement presque religieux qui explique l'hésitation des travailleurs du secteur communautaire, outre la culture de leur milieu de travail, les nouveaux travailleurs n'ont pas les mêmes réflexes que ceux

des années passées. Tout d'abord, produits de la société qui les a façonnés, ils sont plus individualistes que leurs aînés : ils se méfient des institutions politiques et syndicales, comme nous l'avons vu au cours des entrevues. Ensuite, ils sont plus confiants dans leurs moyens, comme le constate le document de préparation au colloque sur les jeunes et le syndicalisme (Marsolais, 2000, p. A7.) Cela expliquerait en partie le moins grand engagement des jeunes dans le syndicalisme, même si les moins de 25 ans estiment dans une proportion de 80 % que le syndicalisme est nécessaire (*Ibid.*).

Plusieurs des différentes raisons avancées pour justifier l'incompatibilité du syndicalisme avec le secteur communautaire ne sont guère différentes de celles qu'on entend un peu partout pour justifier l'opposition au syndicalisme tout court. Par plusieurs aspects, ce discours rejoint les propos des néolibéraux. Il ne faut pas oublier que, depuis le début des années 1980, les travailleurs sont abreuvés par la propagande néolibérale selon laquelle le syndicalisme est un obstacle, qu'il est dépassé et se révèle un facteur de rigidité dans l'économie, voire un facteur d'injustice en ce que les travailleurs syndiqués jouiraient d'avantages dont sont privés ceux qui ne le sont pas. Depuis vingt ans, ce discours déferle par vagues successives sans qu'il soit possible pour la gauche d'amener une riposte solide et crédible. Ce discours a touché tout le monde, y compris les employées des groupes communautaires, et il n'est pas étonnant qu'on le retrouve dans leurs propos.

Néanmoins, il faut se rappeler que certaines organisations, pourtant gérées de façon très démocratique, ont dû se syndiquer, même si les employées ne s'y attendaient pas. Par exemple, certains centres de femmes dirigés par une collective n'avaient pas de problèmes d'équipe ni de relations de travail. Dans leur cas, même si la syndicalisation ne faisait pas partie de leurs préoccupations, elles en ont eu besoin. L'une de ces collectives s'est syndiquée, parce qu'à la suite d'un chambardement du conseil d'administration les nouveaux membres ont voulu abolir le fonctionnement en collective et imposer une structure traditionnelle. Les employées ont considéré cette décision comme un abus de pouvoir et ont réagi en se syndiquant.

Comme nous le voyons, la culture des organismes communautaires n'est pas que liée aux valeurs, bien que celles-ci soient essentielles : elle se traduit aussi dans des pratiques concrètes qui sont influencées par les politiques sociales, le financement des groupes communautaires, la conception et le fonctionnement des organisations, et, bien sûr, le climat ambiant. De ce point de vue, les attitudes des employées du secteur communautaire sont teintées des valeurs néolibérales qui ont cours depuis le début des

années 1980. Par contre, elles sont bien les enfants du siècle : les employées du secteur communautaire sont plutôt en faveur du syndicalisme en principe, mais pas au point d'en faire partie⁷. De plus, leur profil, la culture de leur organisation et les conditions d'exercice de leur travail expliquent leur réaction à la question syndicale.

7. La nouvelle génération de travailleurs se ressemble, au-delà de leur secteur d'occupation. Par exemple, la précarité et les conditions de travail dont se plaignent les employées du secteur communautaire trouvent leur équivalent dans le milieu élitiste de l'informatique. « Un secteur qui emploie surtout des gens jeunes, à qui on demande beaucoup pour des salaires assez chiches. Pas d'horaire et peu d'heures sup, des nuits entières rivées sur l'écran, des week-ends souvent travaillés [...] Les employeurs s'offrent une main-d'œuvre docile à très bon marché, relate le créateur qui préfère garder l'anonymat. Ils ont des besoins énormes mais se foutent de ce qu'ils font vivre aux gens. Il est temps de réagir, de s'organiser pour demander des règles, des normes et du respect. » Songent-ils à se syndiquer ? Pas du tout. Tout comme les employées du secteur communautaire, ceux de l'informatique trouvent que cette organisation est trop rigide, trop conventionnelle. Dans le milieu de l'informatique, la résistance s'organise plutôt sur Internet (Legros, 2000, p. B3). Rien n'empêche que d'autres ont fondé l'Association des travailleurs du multimedia du Québec ! (Hachey, 2000, p. B3). Voir aussi Berger (2000) et Beer (2000).

5

**LES FORMES DE REPRÉSENTATION
DES EMPLOYÉES DU SECTEUR
COMMUNAUTAIRE****Renaud Paquet***Université du Québec en Outaouais*

Pourquoi les employées du secteur communautaire devraient-elles être représentées, soulèveront certains? Après tout, l'organisme communautaire n'existe-t-il pas pour sa clientèle, le plus souvent défavorisée, pour la défense de ses droits, pour la promotion de ses intérêts ou pour donner un service essentiel? La désirabilité sociale de l'organisme communautaire n'est pas remise en question, bien au contraire, pas plus que ne le fut le secteur public quand il était question de la syndicalisation des fonctionnaires dans les années 1960. La question ici est que, comme dans n'importe quelle organisation, les employées du communautaire doivent pouvoir s'exprimer, défendre leurs droits et militer en faveur d'une amélioration de leur condition.

Pour mieux répondre à la question, nous rappellerons d'abord succinctement les conditions de travail des employées du communautaire. Nous pourrions ainsi mieux saisir comment les différentes formes de représentation des droits répondent aux besoins de ces employées. Par la suite, nous explorerons deux grandes familles de solutions à la problématique de la défense des droits : les solutions de type administratif et les solutions de type associatif. Une plus grande attention sera accordée au second type de solutions qui, même s'il correspond moins à ce qui existe actuellement, possède le meilleur potentiel pour améliorer les conditions du travail communautaire. Enfin, nous reviendrons sur les possibilités de syndicalisation du secteur communautaire.

DES DROITS À DÉFENDRE, DES INTÉRÊTS À FAIRE VALOIR

Les entreprises communautaires ne semblent pas s'éloigner des grandes règles extrinsèques des rapports de travail dans le secteur des services privés, que ce soit pour les salaires en bas des moyennes nationales, l'absence de protection d'emploi et la précarité ou la faible densité syndicale. Bien que ces entreprises aient une vocation sociale et un fonctionnement démocratique, qu'elles soient orientées vers une finalité de service aux membres et non pas de profit, il n'en demeure pas moins qu'elles comportent des rapports patronat-salariat au sens sociologique et juridique du terme, ce qui crée la condition de salarié. La traditionnelle dichotomie « nous et eux » qui marque les rapports entre la direction et les employés dans le secteur privé ou dans le secteur public y existe aussi, même si la forme est différente. En conséquence, les employées ne peuvent s'en remettre uniquement à la direction pour faire valoir leurs droits, car leur plein respect entre souvent en conflit avec les intérêts de la direction. Par exemple, employées et coordonnatrice peuvent avoir la même vision de la finalité de l'organisation, mais s'opposer en ce qui a trait à l'utilisation et au partage de ses ressources. De fait, nous pouvons reconnaître quatre zones où des tensions peuvent surgir entre les employées et la coordination.

Comme nous l'avons vu au chapitre 3, les employées n'exercent pas d'influence directe sur les décisions stratégiques, financières ou administratives de leur entreprise. Elles exercent en revanche une influence indirecte au conseil d'administration par la voix de la personne qui occupe le poste de direction. Il en est de même des décisions relatives à l'organisation générale de la production de services. Il s'agit là d'une première zone problématique où notre analyse fait ressortir les besoins de représentation des intérêts collectifs des employées.

Le salaire et les conditions extrinsèques d'exercice du travail forment la seconde zone problématique où les employées ont besoin de faire valoir leurs droits. Même si, en termes absolus, l'insatisfaction est généralisée, la frustration ou le potentiel conflictuel est réduit, car les employées sont conscientes des limites budgétaires de leur employeur. Par contre, une bonne partie des employées travaillent dans des entreprises où elles n'ont pas l'occasion d'avoir un apport direct ou indirect dans la détermination de leurs conditions extrinsèques de travail.

Tout en étant grandement préoccupées par leurs piètres conditions extrinsèques de travail, une grande partie des employées craignent pour la survie de leur organisme. Les compressions budgétaires, l'insécurité liée aux sources de financement, qui pour plusieurs sont incertaines, et les politiques gouvernementales changeantes inquiètent. On ne sait pas d'une

année à l'autre quel sera le niveau de financement. À cet égard, on ne blâme en rien la direction de l'entreprise ou son conseil d'administration, mais plutôt les pouvoirs publics régionaux et nationaux. Il s'agit là d'une troisième zone problématique où les employées recherchent les occasions de faire valoir leurs droits.

Les charges de travail sont trop lourdes, résultat à la fois du sous-financement et d'une mauvaise organisation du travail. Bien que plusieurs employées jouissent d'une certaine autonomie dans la gestion de leurs tâches et dans l'établissement de leurs priorités quotidiennes, les contrôles imposés par la direction sont fréquents. À mesure que l'organisme grandit, les procédures de vérification prolifèrent et on assiste à la naissance d'une petite bureaucratie. En somme, il s'agit de questions de pouvoir et de contrôle au sein des organisations. La contrebalance collective nécessaire à une gestion centralisée constitue la dernière zone sur laquelle les employées sentent le besoin de faire valoir leurs intérêts.

Nul doute que les employées du secteur communautaire ressentent le besoin d'une plate-forme pour faire valoir leurs préoccupations. À cet égard, nous avons relevé deux types de solutions que les organisations ou les employées choisissent d'utiliser : les premières, de type administratif, et les secondes, de type associatif.

LES SOLUTIONS DE TYPE ADMINISTRATIF

L'expression « solutions de type administratif » est utilisée pour désigner les mesures qui peuvent être prises par la direction de l'organisme ou les instances qui en sont proches afin de résoudre les problèmes dont il est question ici. Nous explorons tout d'abord les ententes *bona fidae* conclues pour encadrer les relations d'emploi. Puis nous examinerons l'effet d'une solution moins structurée mais tout aussi efficace que nous appellerons la saine gestion. Viendront ensuite les normes régionales, vues par plusieurs comme une solution aux nombreux problèmes des employées du communautaire. Ce premier type de solutions se rencontre fréquemment dans les organismes. Pourtant les problèmes demeurent, ce qui montre leur degré limité d'efficacité.

LES ENTENTES *BONA FIDAE*

L'entente *bona fidae* n'a pas force légale, mais elle lie moralement les deux parties. Cette « entente » est habituellement écrite par la direction après une consultation plus ou moins formelle. Plus ou moins détaillée, elle couvrira différents sujets comme la reprise du temps de travail fait en heures supplémentaires, la procédure de résiliation du contrat de travail et certains bénéfices incluant parfois le salaire. Les employées savent ainsi

à quoi s'attendre sur ces conditions particulières de leur emploi. Il s'agit en quelque sorte d'une politique de gestion du personnel, une politique en partie formelle et à faible valeur juridique, mais qui a son utilité. L'avantage d'une telle entente est de limiter l'arbitraire, de rassurer les employées, de prévoir des mécanismes de solution de conflit qu'il n'est pas toujours facile d'inventer au moment où la crise fait rage. En l'absence d'une telle entente ou d'une formalisation des conditions d'emploi, des différences de traitement risquent de se produire qui pourront ensuite être interprétées par les employées comme des passe-droits et qui mèneront à des conflits. Comme le disait une coordonnatrice :

À un moment donné, j'ai dit aux membres du conseil : « Je passe mon temps à avoir le nez dans le contrat de travail des employées, à me demander si une telle a une demi-journée par mois, une autre, d'autre chose. » Pourquoi ne pas faire un contrat de travail pour l'ensemble des employées et placer tout le monde sur le même pied ?

Pour négocier une telle entente, il n'est pas nécessaire d'avoir un syndicat, ni une reconnaissance formelle des employées : la bonne entente suffit. Si cet outil de gestion est accepté et respecté par les deux parties, il s'agit d'une forme de reconnaissance qui peut suffire à régler plusieurs mécontentes. Par contre, le succès de l'entente *bona fidae* ne dépend pas seulement de la bonne foi du gestionnaire. Parfois, le conseil d'administration n'y est pas favorable ; parfois, les conditions sont telles que le conseil ne peut plus appliquer l'entente qu'il s'était pourtant engagé à respecter. Par exemple, dans un organisme, les employées et l'employeur se sont entendus sur une sorte de contrat de travail qui faisait l'affaire de tous. Peu de temps après, le nombre d'employées grandissait plus rapidement que les ressources financières. La direction ne pouvant plus appliquer l'entente, elle décida d'enlever des avantages que les employées considéraient comme des acquis. Le document « négocié » par les deux parties ne tient plus.

La principale faiblesse de ce procédé est qu'il dépend du financement extérieur. Par exemple, certains organismes ont une échelle salariale minimale et offrent une augmentation de salaire régulière à leurs employées. Toutefois, la Régie régionale ne subventionnera pas davantage un organisme communautaire parce qu'il est lié par un contrat de ce genre avec ses employées : on dira que c'est de la régie interne.

On l'avait [ce contrat de travail bona fidae]. Le conseil d'administration avait accepté ça, ça avait bien de l'allure mais ça s'en va dans la poubelle parce que ce n'est même pas faisable pour dix-huit, avec les subventions qu'on a. Ce n'est pas qu'ils ne sont pas corrects, qu'ils ne sont pas fins, ils ne sont pas méchants. C'est juste le gros bon sens : ça ne marche plus.

Les administrateurs ne peuvent donc pas toujours tenir leurs engagements, ce qui constitue la principale limite de cette forme d'entente.

UNE SAINTE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

À défaut de ne pouvoir respecter des ententes écrites, la seconde approche consiste à opter pour une gestion exemplaire basée sur l'équité et sur l'ouverture. Le style de gestion que les employées du secteur communautaire apprécient ne diffère pas habituellement de ce que les employés des autres secteurs privilégient. Tout d'abord, si les employées savent qu'elles ne reçoivent qu'un faible salaire, elles s'attendent à une compensation qui prend la forme d'avantages qu'elles n'auraient pas dans une organisation plus formelle : de la reconnaissance, des remerciements, le contrôle sur leur travail, le respect, l'offre d'une formation adéquate, la reprise des heures supplémentaires à un moment qui leur convient, l'ouverture dans les communications. Bref, elles s'attendent qu'à défaut de ne pas être aussi bien payées qu'ailleurs elles soient mieux traitées.

Elles s'attendent aussi à ce que l'organisation fasse preuve de souplesse à leur égard. Elles travaillent dans une petite organisation qui devrait pouvoir s'adapter à diverses situations. À défaut d'un bon salaire, les employées devraient avoir davantage d'autonomie professionnelle et de marge de manœuvre dans leur travail : chacune devrait pouvoir contrôler son horaire, avoir un mot à dire sur les tâches qu'elle doit effectuer et pouvoir être créatrice en étant polyvalente. On favorise aussi l'égalité de traitement en réduisant les écarts de salaire entre le personnel professionnel et les employées de bureau.

Les employées apprécient le fait que l'information circule de façon fluide. La bonne communication entre les employées et les responsables est importante, de même qu'avec les membres du conseil d'administration, surtout quand la situation financière se corse et qu'il faut se serrer la ceinture. Les employées veulent pouvoir rencontrer leur employeur et lui parler directement. Une bonne gestionnaire d'un groupe communautaire s'assure que les procès-verbaux sont accessibles en tout temps et que les employées sont consultées avant la prise de décisions importantes. Enfin, la transparence sur la situation financière de l'organisme est essentielle à une saine gestion.

Une bonne gestionnaire sait établir un certain équilibre dans ses rapports de pouvoir avec ses employées. Les employées considèrent comme légitime le rôle de patron et reconnaissent au gestionnaire un certain leadership dans le développement de l'organisation. Par contre, les responsables n'abusent pas de leur pouvoir, faisant des efforts pour

répondre aux besoins des employées. Cet équilibre permet aux responsables d'obtenir la coopération des employées lorsque certaines difficultés se présentent. Dans une organisation bien gérée, les employées sont représentées dans la structure de décision de différentes façons. Par exemple, un organisme qui est devenu passablement gros éprouve de la difficulté à consulter tout son monde. Dans ce cas, on a mis sur pied un comité de coordination : cinq membres sont choisis au hasard dans le groupe et conseillent la directrice sur la conduite de l'organisation. Ailleurs, les employées ont demandé au conseil d'administration et à la directrice de mettre sur pied un comité de travail pour discuter des problèmes qu'elles voyaient dans l'organisation. Leur demande a été acceptée et plusieurs questions ont été réglées avant de devenir des problèmes. D'autres ont des représentants des employées au conseil d'administration : si des questions litigieuses ne sont pas réglées ou traînent en longueur, les représentantes peuvent les porter à l'attention des membres du conseil d'administration.

Si la plupart des employées s'accommodent de la bureaucratie, certaines ont innové en mettant sur pied une organisation du travail plus près de la tradition autogestionnaire : il s'agit des groupes de femmes, dont plusieurs prennent la forme d'une collective. Tout le monde est sur le même pied, tout le monde gagne le même salaire, tout le monde est membre du conseil d'administration. Dans ce genre d'organisation, les relations de travail ne se vivent pas de la même manière que dans une organisation hiérarchique : l'accent est mis sur le travail d'équipe et il n'y a pas de conflit de pouvoir entre les employées et la direction, une telle dichotomie ayant été effacée.

Si les employées aiment se sentir parties prenantes de leur organisation et en position d'influencer ses orientations, à l'opposé, elles n'apprécient pas la division qui se glisse entre les niveaux de pouvoir. Dans plusieurs organismes communautaires, le conseil d'administration se comporte en véritable patron et contrôle à la fois la directrice et les employées ; dans d'autres, le problème de gestion vient nettement de la direction. Ailleurs, on a connu les deux lacunes. Bref, la qualité de la gestion n'est pas liée au budget de l'organisme, mais aussi à l'attitude des gestionnaires. De plus, ce modèle de saine gestion n'est pas si courant ; des dizaines d'organismes contactés lors de nos recherches, bien peu s'en approchent.

LES NORMES DE TRAVAIL ÉTABLIES À L'EXTERNE

Alors que l'entente *bona fidae* établissait les conditions de travail de base pour les employées d'un organisme communautaire, les normes dont il est ici question sont déterminées par un organisme externe, par exemple une régie régionale ou un autre bailleur de fonds important, pour tout

un segment du secteur communautaire d'une région. Cette solution a l'avantage que les conditions préétablies ont plus de chances d'être respectées lors de l'octroi des subventions. Les normes sont suggérées par un ou plusieurs organismes qui demandent à l'organisme en question de les étendre ou, à tout le moins, d'en tenir compte dans les allocations budgétaires consenties.

Certains organismes ont déjà tenté l'expérience, mais se sont vite heurtés au fait qu'il devenait impossible d'établir des seuils minimaux acceptables. D'une part, ces seuils étaient trop bas pour les employés de certains organismes, qui auraient vu leurs conditions réduites par l'application de ces normes. D'autre part, d'autres organismes ne pouvaient se permettre ces standards à moins d'un ajustement à la hausse de leur base de financement. Par exemple, la capacité d'accumuler du temps et de le reprendre ensuite ne peut être imposée par la loi : temps travaillé, temps payé. Tant que cette entente n'est pas reconnue par une convention collective dûment signée par les deux parties, elle est sans valeur.

S'ajoute à ces difficultés l'autonomie juridique de chaque organisme. Pour certains conseils d'administration, il n'est pas acceptable de concéder leur autonomie de gestion en échange d'une uniformisation à la hausse des conditions de travail et d'une plus grande satisfaction des besoins des employées. Ils y perdraient une marge de manœuvre qu'ils tiennent à conserver. Par contre, la grande variété des organismes communautaires est leur talon d'Achille, car elle peut leur nuire parfois à cause de la difficulté de faire consensus, d'offrir des conditions de travail similaires, d'avoir une certaine uniformité de gestion. *« En même temps, il y a la diversité, il y a une variété, il y a une richesse, chacun est organisé à sa manière, mais il y a tellement, tellement de troubles, il y a aussi tellement peu de concertation, peu de rassemblement ou peu de minimum commun, de standards communs. »*

Appliquer les normes de travail n'est pas sans mérite ; cela nécessite cependant une acceptation volontaire des bailleurs de fonds afin qu'ils collaborent à la mise en place de normes minimales. Une telle acceptation appelle une hausse du financement qui permet à l'organisation qui reçoit la subvention d'absorber les standards minimaux fixés. En fait, les bailleurs de fonds exigent déjà que les organismes respectent certaines règles à l'égard de la gestion financière ou par rapport à l'atteinte des objectifs des programmes ou services financés. Il s'agirait d'ajouter une autre série de règles ayant trait à la gestion des ressources humaines.

Quel avantage tireraient les bailleurs de fonds et les directions d'organismes de la mise en place de tels standards? Aucun, si ce n'est d'avoir le sentiment de contribuer à l'amélioration des conditions de vie

des employées qui travaillent pour eux. Il nous semble clair que seules des pressions venant des employées elles-mêmes motiveraient les décideurs à appliquer des normes relatives aux conditions minimales d'emploi.

LES SOLUTIONS DE TYPE ASSOCIATIF

Les solutions abordées dans la section précédente n'apparaissent pas très efficaces, lorsqu'on les examine de près. Les ententes *bona fidae* ne tiennent pas très longtemps: au moindre coup dur, elles sont amputées, et l'amputation est le plus souvent unilatérale, les employées n'ayant pas leur mot à dire dans les solutions de redressement décidées par le conseil d'administration. La saine gestion est sans doute beaucoup plus prometteuse, car elle est basée sur la participation des employées aux processus décisionnels. Elle ne tient toutefois qu'à la bonne foi d'une seule personne et au maintien de cette philosophie par le conseil d'administration. Quant aux normes externes, elle demeureront une utopie tant que les employées ne se seront pas organisées de façon à pouvoir exercer assez de pressions pour qu'on les applique.

Nous divisons les solutions de type associatif en deux catégories: les regroupements informels et la formation de syndicats. Alors que la première repose sur la collaboration de tous, la seconde, par les protections contenues dans le Code du travail, force les organismes à discuter avec leurs employées.

LES REGROUPEMENTS INFORMELS

Sur le plan régional, les organismes communautaires sont réunis dans les associations sectorielles que sont les tables régionales des organismes communautaires: dans l'Outaouais, c'est le Regroupement des organismes communautaires de l'Outaouais dans le domaine de la santé et des services sociaux (ROCO-ss). En raison de la diversité de leur champ spécifique d'intervention, les regroupements régionaux sont le plus souvent tiraillés entre plusieurs questions. Le regroupement régional n'en demeure pas moins un interlocuteur important auprès d'organismes comme une régie régionale pour discuter de questions de financement. Un certain rapport de force ou, à tout le moins, un état de tension est ainsi établi.

Il existe aussi des regroupements nationaux dans plusieurs secteurs comme la santé mentale, les centres de femmes, la toxicomanie, le sida, les maisons de jeunes. Les coordonnatrices d'organismes valorisent ces regroupements, parce qu'ils constituent un moyen de pression efficace au niveau

national. C'est là qu'elles vont rencontrer leurs collègues, celles qui travaillent dans le même secteur et qui doivent faire face, fort probablement, aux mêmes problèmes.

En somme, les organismes ont tendance à se regrouper sur une base régionale selon le secteur, comme la santé et les services sociaux, et sur une base nationale par sous-secteurs ou spécialités. Les deux niveaux deviennent des forums de revendication, d'une part, auprès d'organismes comme la régie régionale et d'autre part, auprès de l'État. Ces regroupements sont les interlocuteurs des décideurs publics; ils négocient des barèmes de base, présentent des revendications, exercent des pressions qui auront des répercussions sur le plan local. Dans le passé, ces regroupements ont mené des luttes victorieuses contre l'État pour lui arracher un droit de survie. Qu'on pense entre autres aux centres de femmes, dont la survie et la pérennité ont été assurées grâce à leur concertation et aux moyens de pression exercés au niveau national.

Par contre, on peut se demander si les besoins propres aux employées sont considérés lors des discussions que tiennent ces regroupements. En effet, qui siège à ces regroupements régionaux et provinciaux? Les responsables, les coordonnatrices, les directrices. Pour les employées, les regroupements provinciaux, les tables régionales, les tables provinciales, ce sont des regroupements de patrons: les employées n'y siègent pas. De temps à autre, il arrivera qu'une coordonnatrice délègue une employée pour la remplacer, mais, en règle générale, les employées n'ont rien à dire. C'est pourquoi, réagissant à la faible importance accordée à leurs intérêts propres, les employées en viennent à songer à des regroupements qui leur appartiennent.

Lors de nos recherches, toutes étaient d'avis que des regroupements d'employées étaient nécessaires. De nombreuses employées se sentent en effet isolées. Bien que plusieurs soient membres de l'Ordre professionnel des travailleurs sociaux du Québec (OPTSQ), elles ne se sentent pas appuyées pour autant. (Elles ne sont pas encore très nombreuses, mais on compte quelque 200 travailleuses du secteur communautaire membres de l'OPTSQ.) Premièrement, il n'y a pas toujours des collègues professionnels, ou membres du même ordre, avec qui discuter; deuxièmement, leur ordre professionnel ne peut les aider à améliorer leurs conditions de travail. D'ailleurs, le rôle d'un tel ordre professionnel n'est pas la promotion de meilleures conditions de travail pour ses membres, mais plutôt le maintien de standards relatifs aux compétences requises pour exercer une profession.

Si les regroupements d'employées sont souhaités, ils n'existent pas encore. On a pu observer dans le passé des groupes *ad hoc*, mis sur pied pour des problèmes ponctuels, mais qui disparaissent une fois la situation

réglée. Quelles seraient les fonctions d'un regroupement d'employées ? Tout d'abord, les employées suggèrent qu'une fois regroupées elles puissent négocier des assurances collectives et, peut-être même, un fonds de retraite. Mais, surtout, elles ont besoin d'une instance qui les défende, qui présente leur point de vue, qui les appuie dans leurs démarches. De l'opinion de certaines intervenantes, un tel regroupement pourrait aider à normaliser les conditions de travail, et même à les hausser. Les idées ne manquent pas lorsqu'il est temps de dresser la liste des enjeux dont le regroupement pourrait faire la promotion, mais on a de la difficulté à définir les structures et les modalités de fonctionnement de ce regroupement éventuel. Sans doute cela explique-t-il pourquoi, même si l'on sent depuis longtemps le besoin de se regrouper, on ne le fait pas.

LE SYNDICAT¹

Et puis on en vient, avec toutes les émotions que cela soulève, à proposer la syndicalisation. En fait, ce n'est pas seulement qu'on est en panne d'idées : des employées aujourd'hui syndiquées avouent avoir jonglé avec l'idée d'un regroupement, mais elles sont arrivées à la conclusion que seule une organisation syndicale pouvait imposer des conditions de travail acceptables à un employeur et établir un rapport de force équilibré.

Le syndicalisme ne souffre pas des lacunes que nous avons mentionnées, car le Code du travail oblige la direction à négocier avec les employées. Ensuite, une fois l'entente conclue, elle doit être respectée. L'appartenance à une centrale syndicale assure la coordination nécessaire des regroupements informels ; en outre, la représentation des intérêts peut facilement déborder le milieu de travail pour s'étendre aux niveaux régional et national. Même si la présence d'un syndicat est loin de régler tous les problèmes, c'est, de prime abord, la solution qui nous semble la plus avantageuse.

Que ce soit lors des entrevues ou dans les groupes de discussion, l'analyse des informations recueillies montre de nettes différences entre l'attitude syndicale des employées qui occupent des fonctions de direction et celle des autres employées. Pour le premier groupe, syndicalisme et communautaire sont incompatibles. La remarque suivante illustre bien ce propos.

1. Pour une analyse plus détaillée de la problématique de la syndicalisation des employées du communautaire, nous invitons le lecteur à consulter l'article de Paquet, Deslauriers et Sarazin (1999) sur le sujet. Nous reprenons d'ailleurs une partie du contenu de cet article dans la présente section.

J'ai énormément de difficulté avec le syndicat au sein du communautaire. J'ai trop de choses à gérer pour gérer en plus une convention collective. Si cela arrive, je baisse les bras. Je change de domaine, je me retire carrément. Je compte sur le communautaire pour sa flexibilité et on va la perdre si on a un syndicat. C'est la force du communautaire de pouvoir être humain et la vision que j'ai du syndicalisme, c'est que ça formalise toutes les communications, tous les rapports.

Cette citation comprend une bonne partie des éléments composant l'attitude négative à l'égard du syndicalisme de la part des personnes occupant un poste de direction dans les entreprises du communautaire. La gestionnaire du communautaire craint avant tout que la rigidité et le formalisme ne caractérisent les rapports de travail une fois l'organisme syndiqué. Elle est convaincue qu'elle ne pourra gérer et fournir le service à la clientèle en suivant les règles strictes et détaillées d'une convention collective. Il est ici avant tout question de la dimension instrumentale de la syndicalisation. Pour ces personnes, le syndicalisme ne répond pas aux besoins des employées ni à ceux des entreprises du communautaire. En revanche, elles ont une opinion relativement favorable quant à la présence des syndicats dans la grande industrie. Le syndicat sert alors à protéger contre les abus et à assurer une meilleure répartition des profits.

Sur ce dernier point, les employées qui n'occupent pas un poste de direction s'entendent avec leurs collègues gestionnaires sur la valeur sociale des syndicats : de façon générale, leurs valeurs et leurs croyances sont également compatibles avec celles des syndicats. Elles sont cependant beaucoup plus partagées quant à la valeur instrumentale qu'elles attribuent au syndicalisme. À cet égard, il nous faut d'ailleurs traiter séparément les employées syndiquées et celles qui ne le sont pas. Alors que le premier groupe croit en la valeur instrumentale du syndicalisme dans le communautaire, les membres du second groupe sont très partagées sur le sujet.

Les syndiquées croient à la valeur instrumentale du syndicalisme pour améliorer leurs conditions de vie au travail. Toutefois, elles ne se distinguent en rien de leurs collègues non syndiquées quant à leur source d'insatisfaction au travail, sauf en ce qui a trait à la détermination de leur conditions de travail, laquelle se fait conjointement avec l'employeur. Lorsque nous les avons interrogées à ce sujet, elles nous ont dit que leur décision de se syndiquer visait non seulement à améliorer les conditions extrinsèques de travail, mais aussi, comme en font foi les propos qui suivent, à limiter l'arbitraire patronal.

Pour l'attribution du nombre d'heures de travail aux temps partiels, avant le syndicat, c'était : « Je t'aime ou je t'aime pas. » La directrice te donnait tes heures à l'avance puis te les enlevait et les donnait à une autre. On ne savait jamais sur quel pied danser. Il y avait beaucoup de favoritisme. Et

puis, on n'avait pas d'augmentations de salaire pour deux, trois, quatre ans. Eux, ils se permettaient de faire des voyages pour de la formation, puis d'avoir un nouveau photocopieur, une imprimante couleur. On n'avait pas de congés et, quand on était malade, on était très mal vu. Les choses ont changé et maintenant ils ne peuvent nous ignorer.

C'est toujours une réaction à l'abus de pouvoir. C'est pas parce que ce sont des directeurs de boîtes communautaires qu'il n'y a pas d'abus de pouvoir. On s'est réveillé avec un CA qui a annoncé le matin qu'il venait de couper de moitié les journées de maladie. Ils ne peuvent plus faire ce qu'ils veulent quand on se syndique. Ils ont des règles à respecter.

Les employées non syndiquées perçoivent à un degré beaucoup moindre l'utilité d'une présence syndicale dans leur milieu de travail. Une proportion d'environ les deux tiers d'entre elles ne croient pas qu'il serait dans leur intérêt de se syndiquer. Ce n'est pas faute de ressentir le besoin d'améliorer leurs conditions, mais plutôt parce qu'elles sont d'avis que le fait de se syndiquer amènerait plus d'inconvénients que d'avantages. Le bénéfice qu'il y aurait à se syndiquer serait sans doute d'uniformiser et même d'améliorer quelque peu les conditions de travail. Cependant, le prix à payer serait d'hériter de toute la rigidité et de la bureaucratie liées au syndicalisme et à la présence d'une convention collective pour gérer le milieu de travail. À cet égard, les propos qui suivent illustrent l'opinion majoritaire de ce groupe d'employées par rapport à leur perception instrumentale du syndicalisme.

Moi, j'ai peur que ça tue quelque chose, un regroupement syndical des employés, que ça enlève l'esprit du communautaire. J'ai déjà travaillé ailleurs où j'étais syndiqué et ça a eu pour moi l'effet de dire : Eurk ! Je ne retournerai plus là-dedans. C'est beaucoup trop rigide. Tu n'as pas le droit de faire telle ou telle chose. C'est trop compliqué pour une organisation communautaire.

Si on se syndiquait, il faudrait vraiment que ce soit différent d'ailleurs. Je n'ai pas eu d'augmentation de salaire ces dernières années et c'est correct. Si un syndicat en obtenait, cela voudrait dire des coupures de postes ou de matériel essentiel. Alors, ça nous aurait servi à quoi ? Ce n'est pas le syndicat qui va amener plus de fonds.

Mais l'opinion de certaines est plus favorable, car elles croient qu'il est nécessaire de se syndiquer pour se protéger contre les décisions autoritaires de la direction ou du conseil d'administration. De plus, le syndicat peut servir d'outil de revendication auprès du gouvernement ou de la régie régionale pour obtenir une plus grande stabilité dans les sources de financement. À cet égard, ces employées prennent d'ailleurs appui sur le regroupement des syndicats de garderie et sur les percées qui ont été faites auprès de l'État au cours des dernières années dans ce domaine.

Cette analyse de l'attitude syndicale permet de faire ressortir que les employées du communautaire ont des croyances et des valeurs compatibles avec le syndicalisme. Elles partagent les grandes valeurs du mouvement syndical et croient à la pertinence sociale du syndicalisme. Cependant, en ce qui concerne les positions à l'égard de la dimension instrumentale du syndicalisme, elles sont très partagées. D'une part, les gestionnaires d'entreprises communautaires ont une perception très négative d'un syndicat dans leur milieu de travail. À l'autre extrême, les employées syndiquées ont une perception instrumentale très positive du syndicalisme, qui leur permet de se protéger contre les décisions arbitraires de la gestion. Enfin, les non-syndiquées se joignent, quoique de façon moins claire mais sur une base majoritaire, à l'opinion de leurs collègues gestionnaires en craignant que le fait de se syndiquer ne vienne alourdir les rapports de travail sans les aider pour autant à régler les problèmes auxquels elles doivent faire face.

LA SYNDICALISATION DU SECTEUR COMMUNAUTAIRE ?

Alors que l'analyse des besoins au travail révélait un très fort potentiel de syndicalisation, ce potentiel diminue grandement quand il est confronté à la perception instrumentale du syndicalisme pour satisfaire ces besoins, une majorité d'employées ne croyant pas que le fait de se syndiquer pourrait leur apporter un bénéfice net. Paradoxalement, lorsque nous avons demandé à ces personnes de s'exprimer sur la pertinence d'un regroupement des employées du communautaire, elles en appuyaient majoritairement la formation. Elles lui donneraient comme fonction la représentation de leurs intérêts auprès des pouvoirs publics et le mandat d'uniformiser les conditions de travail entre les organismes communautaires; cette position confirme en partie la thèse de Bergeron (1993) évoquée précédemment. D'une part, on appuie la présence syndicale dans la société et les valeurs véhiculées par les syndicats; d'autre part, on ne voit pas l'utilité des syndicats dans le communautaire, même si l'on croit qu'il est nécessaire de se doter d'une institution qui aurait un rôle presque identique à celui que pourrait jouer un syndicat. De prime abord, il semble que l'image que se font ces employées des effets de la présence syndicale soit un obstacle à leur volonté de se syndiquer.

La perception qu'ont des syndicats les employées du communautaire vient sans doute de l'attitude générale des syndicats à l'égard de la représentation de leurs membres. Les questions qui se posent ici visent les structures d'accueil pour ces petites unités employées, les particularités

des conventions collectives convoitées et les revendications spécifiques pouvant s'appliquer à ces employées selon la perception des organisations syndicales.

UNE STRUCTURE D'ACCUEIL

Il nous a semblé important, dans cette réflexion, de rencontrer les organisations syndicales afin de voir si elles sont prêtes à accueillir les salariées du secteur communautaire. Des entrevues auprès de représentants syndicaux de deux grandes centrales québécoises (FTQ et CSN) ont ainsi été menées. Pour la moitié des personnes rencontrées, il n'existe aucune limite inférieure relative au nombre minimal de salariés nécessaire pour accepter d'enclencher un processus d'accréditation, alors que pour l'autre aucune démarche ne sera entreprise pour un groupe de moins de dix salariés. Par contre, dans chacune des organisations, on s'assurera au préalable qu'un nombre suffisant de membres sont prêts à s'impliquer dans les activités syndicales et que la volonté de se syndiquer n'est pas le simple résultat d'une frustration passagère liée à un enjeu particulier. Il faudra aussi, pour une majorité de répondants, s'assurer d'abord de la viabilité de l'entreprise et de sa capacité d'offrir de meilleures conditions de travail; sans quoi, le processus de syndicalisation ne pourra que se traduire tôt ou tard par un échec. Enfin, les représentants des syndicats consultés ne s'engageraient dans une démarche de syndicalisation que si le champ d'activité de l'organisme communautaire cadrerait avec leur propre créneau.

À l'exception d'un syndicat dont la position diffère quelque peu, les représentants syndicaux sont d'avis que leur organisation ne déploie pas d'efforts particuliers pour syndiquer les employées du communautaire, en partie parce qu'on redoute l'échec. Comme le disait une des personnes rencontrées: « *On ne va pas à la chasse après ces gens-là pour des questions d'argent et de nombre et aussi parce que, souvent, ce sont des missionnaires.* » Cet élément de missionnariat est d'ailleurs ressorti, quoique sous des formes variables, comme un des obstacles majeurs à la syndicalisation des employées du communautaire. En effet, le dévouement personnel à la cause viendrait largement contrecarrer l'effet positif de la culture collectiviste qui devrait être associée à ce type de personnes et engendrer une attitude pro-syndicale.

Ce dernier élément, ajouté à la viabilité chancelante et à la taille de plusieurs organismes communautaires, fait qu'aucun de ces syndicats n'a une stratégie d'action pour syndiquer ce secteur. Un seul syndicat croit qu'il faudrait mettre en place des structures de regroupement différentes de l'unité locale traditionnelle pour assurer une certaine vie syndicale aux petites unités du communautaire. À cet égard, on propose le concept

d'unité régionale prenant appui sur une communauté des missions des organismes qui en font partie. Qui plus est, deux des syndicats sont peu intéressés à recruter ces employées, même si elles leur en faisaient la demande ! Quant aux autres, ils seraient disposés à le faire, mais avec les réserves émises plus tôt. Certaines de ces réserves cachent parfois une opposition larvée. Par exemple, une partie importante des travailleurs militant dans l'un des syndicats considèrent que les employées du communautaire ne devraient pas se joindre à eux, car elles font en sous-traitance un travail qui contribue à faire disparaître par milliers leurs propres emplois du secteur public.

La CSN est la centrale syndicale qui a la plus longue expérience de compagnonnage avec le communautaire. Au début des années 1980, la CSN avait organisé deux rencontres alors appelées « sommets populaires ». Ces grandes assemblées réunissaient des employés syndiqués, appartenant surtout au secteur public, et des représentants des groupes populaires, dans le but de rapprocher ces deux secteurs. L'expérience ne s'est pas poursuivie. À l'époque, le secteur communautaire n'était pas vu comme un secteur d'emplois, ni comme un segment du marché du travail, mais plutôt comme un mouvement de revendications.

Actuellement, une trentaine de groupes communautaires font partie de la CSN. En avril 1999, elle a tenu une vidéoconférence où ces groupes ont pu discuter entre eux. Comme ce sont des petits syndicats, ils profitent de l'aide des plus gros : les frais de déplacements des représentants de petits secteurs sont payés. On calcule que, dans les secteurs faiblement syndiqués, pour chaque dollar que la centrale reçoit en cotisation elle en dépense trois. Syndiquer les employés des petites organisations coûte cher, et cela peut expliquer l'hésitation des centrales syndicales à se lancer dans l'aventure de la syndicalisation du secteur communautaire.

LES REVENDICATIONS

Sauf pour une personne qui ne fait aucune distinction, les représentants syndicaux rencontrés sont tous d'avis qu'il faudrait adapter les revendications syndicales traditionnelles, car elles ne conviennent peut-être pas aux employées du communautaire. Selon un des représentants interviewés, l'accent doit être mis sur le « non-matériel ». Pour un autre, il ne faut pas s'amener avec des revendications déjà préparées, mais plutôt recueillir les problèmes vécus par les employées et les présenter à l'employeur afin de négocier des clauses qui en contiendront les solutions. De prime abord, ces problèmes semblent toucher l'épuisement professionnel, le sentiment

de dévalorisation et le besoin de participer au processus décisionnel affectant le travail. Enfin, les autres personnes interviewées croient que cette catégorie d'employées est motivée par des principes comme la justice, l'équité, la participation et le rôle des bénévoles plutôt que par une amélioration des conditions extrinsèques de travail : il faudrait tenir compte de ces particularités dans la formulation des revendications syndicales.

De ces quelques éléments empiriques relatifs à l'examen de la perspective syndicale, il ressort tout d'abord que les syndicats sont tout à fait conscients de la spécificité des organismes communautaires par rapport à ceux des secteurs privé et public. Ces spécificités en repoussent certains et ont tendance à freiner l'ardeur des autres. En effet, aucune des personnes rencontrées ne travaille pour une organisation qui prend les devants dans la syndicalisation de ce groupe d'employées. La majorité se contente d'attendre les demandes et de les traiter selon une série de critères dont nous avons fait mention. La minorité les refuse tout simplement. L'offre syndicale demeure relativement limitée pour la syndicalisation des employées du communautaire à moins que ces dernières n'amorcent la démarche, qu'elles ne s'adressent aux bonnes organisations syndicales et que ces dernières ne perçoivent que le groupe ainsi que l'organisation qui l'emploie sont viables. Autrement, l'offre syndicale est quasi inexistante.

Selon les propos recueillis lors des entrevues et dans les groupes de discussion, les employées elles-mêmes ne semblent pas savoir si les syndicats sont disposés à adapter leur stratégie de revendication aux particularités du communautaire. Leur opinion se fonde sur l'observation des relations de travail chez le grand voisin qu'est le réseau de la santé et des services sociaux. La forme de l'offre et la perception que s'en font les employées du communautaire exercent donc, elles aussi, une influence négative sur leur volonté de se syndiquer.

Les changements dans la prestation des services sociaux et de santé au Québec engendrés par le virage ambulatoire pourraient cependant avoir un effet positif sur la propension à se syndiquer dans le secteur communautaire. En effet, au cours des dernières années, plusieurs de ces entreprises ont connu une hausse sensible de leur base de financement et du nombre de leurs employées, entraînant une certaine formalisation des rapports de travail. Des mécanismes de contrôle quant à la mission de l'entreprise et aux façons de fournir les services y sont souvent rattachés. Ces entreprises se voient alors profondément transformées. Il pourrait en résulter une certaine aliénation des employées par rapport aux finalités de l'entreprise et de ses services. Cela pourrait avoir pour effet d'augmenter leur volonté de se syndiquer.

UNE STRATÉGIE POSSIBLE

Malgré les obstacles à la syndicalisation des employées du secteur communautaire, nous croyons cependant qu'il est possible de bâtir une stratégie syndicale pour accroître sa présence dans ce secteur. Il faut commencer par reconnaître que la forme de syndicalisme que les employées du communautaire ont pu observer ailleurs n'est peut-être pas celle dont elles ont besoin. Il faut aussi se demander si les politiques d'organisation syndicale permettent la syndicalisation des employées du communautaire et plus spécifiquement examiner si ces politiques contiennent des restrictions quand à la syndicalisation du secteur lui-même. Il apparaît également utile de connaître les particularités de la forme de représentation offerte par les syndicats aux employées du communautaire lorsque ces dernières envisagent la syndicalisation.

Une stratégie bien adaptée devrait au départ cibler certaines organisations communautaires, avoir comme assise des revendications réalistes et propres aux besoins ainsi que comporter des structures d'organisation et de revendication congruentes à la réalité des entreprises communautaires. En raison de la stabilité plus grande de leur base de financement, de leurs rapports de travail souvent plus impersonnels et de leur plus grande viabilité syndicale, les organismes qui comptent un plus grand nombre d'employées devraient tout d'abord être ciblés. La campagne de syndicalisation, amorcée par le syndicat lui-même, pourrait se faire à partir d'une série d'enjeux déterminés lors de contacts auprès des employées représentatives du milieu. Une fois les enjeux définis, il faudrait les traduire en revendications crédibles, qui deviendraient la plate-forme de syndicalisation.

Les percées relativement récentes de la CSN et de la CSQ (Centrale des syndicats du Québec) dans le secteur des garderies et les structures de représentation alors mises en place constituent également des pistes intéressantes pour la syndicalisation du communautaire. En s'inspirant de ce modèle, le syndicat pourrait offrir à ses futurs membres une représentation à trois paliers : le palier local de l'entreprise communautaire pour la négociation et le respect des droits individuels des employées ; le palier régional pour les représentations auprès d'organismes comme la régie régionale de la santé et des services sociaux ; le palier national pour les représentations auprès des organismes étatiques nationaux. Ainsi, aux derniers paliers, les employées pourraient avoir une voix auprès des institutions qui financent et contrôlent de plus en plus les organismes communautaires, augmentant d'autant leur perception instrumentale à l'égard du syndicat.

Dans son état actuel, le potentiel de syndicalisation des employées du communautaire nous semble relativement faible. Cependant, la situation pourrait rapidement évoluer avec la croissance du nombre d'emplois dans ce secteur et la dévolution de services étatiques en sa faveur. Nous croyons d'ailleurs qu'il est possible pour les organisations syndicales d'élaborer des stratégies qui leur permettront de syndiquer ces employées. À cet effet, les quelques pistes proposées ici pourraient constituer un point de départ intéressant. À défaut, il faudra inventer des formes associatives nouvelles pour canaliser les revendications aux endroits opportuns.

6

**CONSIDÉRATIONS THÉORIQUES
ET PERSPECTIVES**

Dans l'historique qui a ouvert le premier chapitre, nous avons vu plusieurs générations de groupes communautaires. Mais le temps a passé : les entreprises d'économie sociale du tournant du millénaire ont peu de parenté avec les comités de citoyens avec lesquels elles partagent pourtant une filiation commune. Comment expliquer le passage de l'un à l'autre et comment comprendre l'organisation actuelle des groupes communautaires ? Ces groupes sont-ils encore porteurs de changement social ? Offrent-ils encore une vitrine de changement possible ? La réponse n'est pas facile, mais, même si la conjoncture est changeante, personne ne peut se soustraire à la tâche d'analyser son époque.

Dans ce chapitre, nous présenterons d'abord quelques auteurs qui ont proposé une vision théorique du mouvement social dans lequel s'inscrivent les groupes communautaires. Ces théoriciens expliquent leur organisation qui, parfois, peut surprendre. Ensuite, nous aborderons les résultats de quelques recherches qui décrivent avec précision les effets de l'institutionnalisation des groupes communautaires que nous avons évoquée. À cet égard, l'approche théorique de Vincent Lemieux est particulièrement efficace, car elle permet de bien saisir le processus d'institutionnalisation qui a eu cours et qui se poursuit.

QUELQUES POINTS DE VUE THÉORIQUES

Autant les comités de citoyens apparus au milieu des années 1960 que la révolte de la jeunesse, la résurgence du militantisme syndical, la révolution culturelle, la mutation des valeurs et des comportements

furent des phénomènes absolument nouveaux. Ils se déployaient dans une aire jusque-là innocupée et plus d'un en fut médusé. Ce qui surprenait surtout était la structure de l'organisation que Melucci a ainsi décrite :

On a beaucoup parlé de structures segmentées, réticulaires, polycéphales. Le mouvement est composé d'unités diversifiées et autonomes qui consacrent à leur solidarité interne une partie importante de leurs ressources. Un réseau de communication et d'échange maintient cependant ces cellules en contact entre elles; des informations, des modèles de comportement circulent dans ce réseau, passant d'une unité à l'autre et favorisant une certaine homogénéité de l'ensemble. Le leadership n'est pas concentré mais diffus; en outre, il est limité à des objectifs spécifiques et divers individus peuvent assumer des rôles de leaders, pour exercer des fonctions déterminée (Melucci, 1983, p. 14).

Cette vision un peu idéale n'était pas sans lien avec la réalité non plus: les groupes réfléchissaient davantage à l'exercice du pouvoir dans leur fonctionnement et à l'effet qu'il avait sur leurs membres¹. Quoi qu'il en fut, ce fonctionnement apparut novateur au point où on a pu prétendre que ces mouvements étaient « post-politiques » (Melucci, 1983, p. 15) pour signifier non pas que la politique était devenue désuète, mais bien qu'il y avait un au-delà de la politique actuelle et que ces groupes étaient en train de l'inventer. Dans la curiosité que ces groupes suscitaient ainsi que dans la théorisation qui en découlait, certains adoptaient une attitude plus prudente: « [...] nous pourrions aussi nous demander si par rapport à la société québécoise, le poids des nouveaux mouvements sociaux n'est pas exagéré » (Hamel *et al.*, 1983, p. 39).

De fait, cette prudence était de mise. Au milieu des années 1980, une équipe de chercheurs affiliés de près ou de loin à la revue *Possibles* entreprit une vaste recherche portant sur les pratiques émancipatoires dans le milieu populaire. Le but était de repérer les pratiques qui se situaient en rupture avec la société capitaliste et qui laissaient présager la formation d'une société socialiste (Gagnon, 1988, p. 18). Cette recherche portait sur des secteurs susceptibles d'illustrer la thèse de Melucci, soit les expériences de renouvellement de la sphère du travail, dans la sphère du

1. Cette vision persiste: parlant de la marche contre la mondialisation inégalitaire et du mouvement social en émergence, on écrit: « Le mouvement social qui émerge est encore indéfini, fluide, mobile, hétérogène, pluriel, mais il s'entend sur une chose: il dit non au secret, il exige la transparence et le débat démocratique. » (Simard et Beaudet, 2001, p. A6).

cadre de vie et de la culture. Au terme de cette étude, Gabriel Gagnon aboutit à des conclusions moins emphatiques que ne l'étaient celles de Melucci :

Si l'impact des pratiques émancipatoires dans les principaux secteurs de la vie quotidienne hors-travail semble aujourd'hui déclinant et sans cesse menacé par l'étatisation et la démobilité, il ne faut pas oublier l'énorme influence que les groupes populaires ont eue sur cette génération du « refus global » (Benoît et Chauveau, 1986) qui a pu y faire l'apprentissage des problèmes sociaux et du leadership (Gagnon, 1988, p. 80).

Somme toute, la conclusion de cette recherche est quelque peu pessimiste et la contribution de ce qui s'appelait « l'alternative » se résume peut-être au changement de sensibilité. De fait, tout mouvement social se heurte tôt ou tard, et plutôt tôt que tard, à la question de sa structuration, de son organisation, et c'est peut-être ce que sous-estimaient les tenants du changement :

Tout mouvement social qui tente de s'inscrire dans la durée pour atteindre des objectifs est confronté à la question de l'organisation. L'existence d'une organisation qui coordonne les activités, rassemble des ressources, mène un travail de propagande pour la cause défendue, ressort comme une nécessité pour la survie du mouvement, ses succès (Neveu, 1996, p. 24).

Cela ne signifie pas que la forme d'organisation que suggérait Melucci précédemment soit inexistante ou inefficace : elle ne convient cependant peut-être pas à l'ensemble des mouvements et des groupes tout au long de leur histoire. Elle correspond probablement mieux à un mouvement qui débute, mais moins à un autre qui se développe dans le temps et qui arrive à maturité. En effet, le travail de terrain ne remplace pas la nécessité de la coordination : « La face cachée des nouveaux mouvements sociaux, c'est le manque de coordination nationale. Le désavantage des pratiques locales et ponctuelles, c'est qu'on a du mal à établir un rapport de force avec l'État » (Lévesque, 2001, p. B1).

La théorie élaborée par Alain Touraine connut une popularité plus durable au cours des années 1990. Tout d'abord, elle attira l'attention sur la nécessité d'élargir la sphère de l'action politique. Les tenants de l'action politique extra-parlementaire y trouvèrent une justification théorique. Touraine introduisit une notion clé, celle de l'historicité, soit « [...] l'ensemble des modèles culturels, cognitifs, économiques, éthiques, par lesquels une collectivité construit ses relations à son environnement » (1984, p. 98). De ce point de vue, l'historicité est un enjeu social : quels sont les modèles que les mouvements sociaux veulent proposer ou transformer ? Désirent-ils un véritable changement, et comment s'y

prennent-ils pour y parvenir? C'est ainsi que cet auteur a étudié différents mouvements sociaux (mouvements nationaux, mouvement étudiant, mouvement écologique) pour saisir comment ils se situaient par rapport à la société dominante, comment ils la comprenaient et la transformaient. Mais, ces recherches sont aussi datées: les mouvements des années 1980 sont très différents de ceux du début de ce millénaire, de sorte que les conclusions que nous en tirons aujourd'hui sont différentes. Le point crucial est que les mouvements sociaux ont subi l'usure du temps et qu'ils nous apparaissent maintenant sous un autre jour.

QUELQUES RECHERCHES

Qu'en est-il du mouvement communautaire québécois? Déjà, alors que le mouvement communautaire prenait son essor, des signes inquiétants sont apparus. Dans les années 1970, la question qui attire l'attention est l'autonomie des groupes communautaires: sont-ils capables de s'organiser et de se mobiliser sur leur propre base? De ce point de vue, Godbout et Collin (1977) ont émis des réserves: «[...] que l'on considère les curés, les travailleurs sociaux, les animateurs ou les militants politiques, c'est le même "pattern" qui se répète et les transformations idéologique de "ceux qui vont vers les pauvres" ne sont significatives que si elles s'inscrivent dans une modification du schéma traditionnel de relation de ce milieu avec le reste de la société» (p. 242-243). Ces organismes allaient-ils développer une nouvelle forme de pouvoir ou représentaient-ils le terrain d'émergence d'une nouvelle pratique professionnelle? La question n'est pas gratuite, puisque, de fait, le processus de professionnalisation est perceptible dès les années 1980. Il est d'ailleurs évoqué au colloque de Victoriaville: «[...] en se professionnalisant, les groupes communautaires ont souvent adopté certaines formes traditionnelles de gestion transformant peu à peu les membres en usagers et transférant le pouvoir des conseils d'administration aux collectifs de permanents» (Gagnon, 1988, p. 107). La professionnalisation comme telle n'est pas une catastrophe, car elle peut provenir de la croissance même des groupes:

Comme nous l'avons mentionné à travers les études de cas, il y a eu une augmentation importante de qualités, de connaissances et d'habiletés requises pour participer aux structures formelles de pouvoir des organismes ou pour y travailler. De plus en plus, les groupes sont considérés comme des interlocuteurs valables pour un grand nombre de questions et les sollicitations par des consultations sur des lois, des politiques et des règlements se multiplient

à un rythme effarant. De plus, les tâches assumées par le personnel, comme la tenue de livre, la recherche du financement, l'intervention auprès de personnes vivant des situations de plus en plus complexes, la multiplication des problématiques abordées, sont autant de facteurs qui empêchent l'intégration d'un grand nombre de participants-es à l'équipe de travail ou comme dirigeants-es de la structure formelle (Fournier *et al.*, 1995, p. 67-68).

La professionnalisation peut même représenter un avantage pour un groupe : elle peut signifier que les établissements publics ainsi que le public tout court lui font confiance en lui confiant des tâches de plus en plus complexes. Toutefois, lorsqu'elle s'accompagne d'une structure et d'une gestion plutôt bureaucratiques, comme on le signalait déjà à la fin des années 1980, la professionnalisation obstrue alors les voies du changement.

Quelques recherches portant précisément sur le mouvement communautaire démontrent que l'État exerce une influence prépondérante sur les groupes communautaires et les contraint à adopter une pratique et une structure qui leur enlèvent toute originalité. Par exemple, René *et al.* (1997) ont mené une étude approfondie sur les pratiques d'intervenants de deux secteurs, soit les secteurs jeunesse et famille. Au terme d'une recherche coopérative réalisée avec deux groupes de sept intervenants communautaires de Montréal, les auteurs avancent trois propositions :

1^{re} proposition : La pratique quotidienne des intervenants des secteurs à l'étude est de plus en plus définie par des contraintes extérieures, liées aux demandes étatiques dans une difficile contexte budgétaire.

2^e proposition : La reconnaissance du [mouvement] communautaire et son intégration dans la nouvelle dynamique régionale amènent les intervenants des secteurs à l'étude à modifier d'eux-mêmes diverses dimensions de leurs pratiques (clientèles, services, modes d'intervention).

3^e proposition : Les savoirs des intervenants des secteurs à l'étude sont de plus en plus teintés des savoirs propres au réseau institutionnel.

Nouvelle proposition sur la formalisation.

De ces trois premières propositions se dégage une nouvelle proposition qui touche à la formalisation. Il apparaît clairement qu'un processus de formalisation atteint le mouvement communautaire, tout particulièrement dans les secteurs qui sont les plus reconnus et construits historiquement, à l'image ici du secteur jeunesse. Cette formalisation prend corps dans un nouvel espace social qui se crée avec la régionalisation et qui constitue un nouveau lieu où se vivent les rapports sociaux (p. 65-71).

En outre, d'autres chercheuses confirment cette tendance à l'emprise de l'État sur les groupes au moyen des formules de financement :

Les demandes de l'État ont souvent comme effet de modifier les rapports dans les équipes de travail en imposant des statuts différents, des conditions de travail différentes, etc. Les subventions par « clientèles » à risque, problématique ciblée, risquent de transformer les rapports entre les membres et l'équipe de travail des groupes (Fournier *et al.*, 1995, p. 65).

Parlant des groupes de femmes, la partie du mouvement communautaire la mieux articulée, des chercheuses relèvent les pressions qui s'exercent sur les groupes communautaires :

[...] énergies très grandes mises à la concertation avec les instances des services publics, grevant les implications directes dans le groupe et créant des divisions dans l'équipe de travail et l'ensemble du groupe entre les spécialistes de la négociation et des consultations et le reste du monde ; précarité du financement poussant à s'inscrire, pour survivre, dans les programmations étatiques détournant des missions originales (Guberman *et al.*, 1997, p. 72).

Ces pressions empêcheraient donc le mouvement communautaire d'exploiter tout son potentiel.

Une autre recherche, réalisée au Saguenay, pointe dans la direction de la bureaucratisation. Cette recherche poursuivait les objectifs suivants : « Analyser l'évolution des rapports entre l'État et les groupes bénévoles ; étudier comment l'évolution de ces rapports affecte la logique organisationnelle de ces groupes ; examiner l'impact de cette logique organisationnelle sur les pratiques bénévoles » (Robichaud, 1998, p. 20). Au terme de sa recherche, l'auteure dressait ce constat :

Faisons le bilan : propulsés à l'avant-scène des services de santé et des services sociaux, les groupes bénévoles déploient des stratégies, voire un ensemble d'activités coordonnées dans le but de répondre aux demandes d'aide qui leur sont adressées. De plus, l'évolution de leurs rapports avec l'État les entraîne vers une sorte d'institutionnalisation. Ce phénomène tend à transformer ces réseaux en quasi-appareils et les destine à offrir aux populations une gamme toujours plus variée de services (*Ibid.*, p. 203).

Cette institutionnalisation se caractérise par une forme d'organisation de plus en plus structurée : on voit apparaître la hiérarchie, une permanence, l'accentuation des rapports avec d'autres acteurs publics (*Ibid.*). De plus, cette tendance apparaît non seulement dans les groupes soutenus par l'État, mais aussi dans ceux soutenus par l'Église². Dans ce

2. Cette tendance a été relevée depuis longtemps, même dans les groupes culturels (Buchs, Bonnet et Lagier, 1988).

contexte, « [...] les bénévoles se voient imposer de nouvelles formalités dans l'exercice de leur pratique (processus de sélection, cours de préparation à l'action bénévole, sessions de formation, entente sur la durée de l'engagement, professionnalisation des interventions, règles de conduite, production de rapports, frais reliés à l'exercice bénévole) [...] » (Robichaud, 1998, p. 204). On comprend que cet encadrement explique souvent la désaffection des bénévoles, qui ne se retrouvent plus dans l'activité qui les avait intéressés initialement : à ce sujet, l'auteure a noté chez les groupes interrogés pour sa recherche que la majorité d'entre eux voient le nombre de leurs bénévoles baisser graduellement (p. 205).

Cette transformation des groupes s'explique cependant théoriquement. Elle ne se comprend pas seulement par l'influence de l'État, mais aussi de l'intérieur, comme Assogba (2000) et Robichaud (1998) l'ont relevé. Ces recherches recourent les résultats auxquels nos observations nous ont conduits : dans un mouvement dialectique où pressions internes et externes se conjuguent, les groupes ont tendance à se structurer, mais ils ne s'orientent pas automatiquement vers la démocratisation ; ils emploient de plus en plus de personnes, sans nécessairement offrir de bonnes conditions de travail ; à mesure que les groupes grandissent, leur direction se fait progressivement bureaucratique.

Plusieurs pourront trouver que ces recherches dressent un portrait exagérément sombre de la situation des groupes communautaires. C'est en partie vrai : toutes les organisations du secteur communautaire ne réagissent pas de la même manière à la pression vers l'institutionnalisation et la bureaucratisation. Plusieurs échappent à ces tendances parce qu'elles les combattent. Cependant, nous ne pouvons pas non plus ignorer les résultats qui s'accumulent et qui ne cessent d'attirer notre attention sur les zones d'ombre du secteur communautaire. Que les conclusions de ces recherches apparaissent pessimistes ou non est secondaire : la question est de savoir si elles sont valides ou non, si leurs résultats sont fiables ou non. Leur accumulation doit cependant nous maintenir en alerte.

UNE PERSPECTIVE THÉORIQUE PRIVILÉGIÉE

Parmi ses nombreux travaux, le professeur Vincent Lemieux a élaboré une analyse générale du comportement politique des groupes et des individus (1979), une théorie des coalitions (1998) et une théorie générale du pouvoir (1989). Nous retiendrons surtout la typologie des organisations que propose cet auteur, car elle comporte plusieurs avantages. D'abord, elle permet de comparer et de relier les différentes organisations selon le degré de structuration de leur pouvoir. D'autres auteurs comme Morgan

(1989) et Mintzberg (1982) décrivent différents types d'organisations, mais sans expliquer aussi clairement leur passage d'une forme à une autre. En outre, les types d'organisations proposés par Lemieux sont assez précis pour discriminer et organiser les informations recueillies tout en étant suffisamment souples pour s'adapter à notre sujet d'étude.

LE RÉSEAU ET L'APPAREIL

Lemieux distingue quatre différents types d'organisations qu'on peut présenter par ce graphique :

réseau → quasi-réseau → quasi-appareil → appareil.

Le réseau

Dans le langage courant, la notion de réseau désigne un regroupement plutôt lâche, où les relations interpersonnelles jouent un rôle de premier plan. Il en va autrement dans la science sociale, qui lui donne un sens plus précis. Ainsi, au pôle le plus informel de la typologie de Lemieux se trouve le réseau intégral : « [...] tous les membres se connaissent et ont des relations directes les uns avec les autres [...] Chacun des acteurs peut influencer les décisions du groupe qui sont de nature collégiale » (Robichaud, Lemieux et Duplain, 2000, p. 151) – « Les réseaux sont des systèmes d'acteurs sociaux qui, pour les fins de la mise en commun de la variété de l'environnement interne, propagent la transmission de ressources en des structures fortement connexes » (Lemieux, 1999, p. 11).

Les réseaux sont donc tournés vers leur environnement interne et se caractérisent par des relations très fortes, c'est-à-dire par une grande connexité. Lemieux (1999) distingue ici neuf sortes de réseaux : réseaux de communication, réseaux de parenté ou d'affinités, réseaux de mobilisation, réseaux interorganisationnels, réseaux concernant les politiques publiques, réseaux d'entreprises, réseaux de clientélisme, réseaux marchands et réseaux de soutien.

Même si les réseaux de soutien supposent généralement des affinités entre les participants, le propre de ces réseaux ne réside pas principalement dans l'attribution de ressources relationnelles ou statutaires d'un acteur à l'autre. Il s'agit plutôt de transmettre des ressources matérielles ou informationnelles, portées par des ressources relationnelles, au bénéficiaire des personnes qui en ont besoin. C'est la propagation de ces ressources, en direction des personnes à soutenir, qui caractérise les réseaux de soutien (Lemieux, 1999, p. 57).

À cet égard, les réseaux marchands se distinguent par deux traits principaux des réseaux de soutien. D'abord, on n'y pratique que l'échange restreint, l'échange généralisé étant exclu. Ensuite, il y a échange de ressources déperditives, matérielles ou humaines, ou encore monétaires (*Ibid.*, p. 67).

Les groupes communautaires se situent dans cette catégorie et nous y reviendrons.

Comme on le voit, les réseaux ne servent pas qu'à combler les besoins d'appartenance. Ils servent aussi à faire circuler l'information, à apporter de l'aide, à jeter des ponts et à créer des liens entre des acteurs individuels ou collectifs qui seraient autrement isolés, à soutenir ces acteurs dans leurs revendications (Lemieux, 2000, p. 95).

L'appareil

À l'autre extrémité de la typologie, au pôle le plus formel, se trouve l'appareil intégral: « Les appareils sont des rassemblements d'acteurs sociaux organisés spécifiquement pour des fins de régulation externe des publics. Ces organisations ont des politiques, des programmes d'action, des buts, etc., ou, plus généralement, des performances désirées, qu'elles veulent réaliser dans leurs publics » (Lemieux, Joubert et Fortin, 1981, p. 1) – « Les appareils sont des systèmes d'acteurs sociaux qui, pour des fins de mise en ordre de la variété, dans leur environnement externe, contraignent la transmission des ressources en des structures faiblement connexes » (Lemieux, 1999, p. 11. Voir aussi Robichaud, Lemieux et Duplain, 2000, p. 151). L'exemple le plus patent d'un appareil est l'État ou un parti politique, mais ce peut être aussi une entreprise commerciale, une bureaucratie.

On voit tout de suite les caractéristiques qui distinguent les réseaux des appareils: l'un met en commun la variété, l'autre la met en ordre, la hiérarchise; l'un propage la transmission des ressources, l'autre la contraint; les membres de l'un entretiennent des relations étroites, ceux de l'autre établissent des liens plus formels.

Les organisations évolueraient d'un pôle à l'autre, d'une forme moins structurée à une autre qui l'est davantage, en passant par des stades intermédiaires. Ainsi, entre le réseau et l'appareil se trouvent deux autres formes d'organisations qui empruntent aux deux.

Le quasi-réseau

À côté du réseau se trouve le quasi-réseau, c'est-à-dire un type d'organisation en processus de structuration : l'atmosphère demeure chaleureuse, les membres choisissent leur tâche, mais une certaine spécialisation apparaît, les activités deviennent routinières : ce n'est plus tout à fait un réseau. Dans les groupes bénévoles, Robichaud a noté ces changements, qui se manifestent ainsi :

Étant lui-même bénévole, le dirigeant s'investit au même titre que les autres et aucune bataille ne se livre pour l'obtention d'un statut quelconque. Une hiérarchie souple et discrète, basée sur la responsabilisation des bénévoles, semble constituer le principal mode de structuration du pouvoir. Les groupes sont officiellement administrés par un conseil d'administration, mais la politique de régie interne est définie par le dirigeant qui, toutefois, n'hésite pas à consulter les membres. Les bénévoles soulignent que leurs opinions et leurs suggestions sont toujours prises en compte. Bref, la vision du groupe dépend en grande partie de la personnalité de ce « chef » dont l'amabilité et la délicatesse favorisent le maintien d'un climat bienveillant et permet l'atteinte des objectifs visés (Robichaud, Lemieux et Duplain, 2000, p. 219).

La transformation du réseau en quasi-réseau se fait de façon souvent imperceptible pour les membres, au fil du temps et des besoins de l'action.

Le quasi-appareil

Entre le quasi-réseau et l'appareil se trouve le quasi-appareil, dont la finalité est la régulation : un ou des acteurs tendent à se spécialiser dans des positions d'autorité (Lemieux, Joubert et Fortin, 1981, p. 7). – « Les appartenances, d'expressives qu'elles étaient, deviennent instrumentales » (Lemieux, 1998a, p. 13). Le quasi-appareil devient oligarchique en ce qu'une autorité est officiellement désignée : les membres de l'organisation communiquent par l'intermédiaire d'une autorité. Ils n'ont plus les liens étroits qu'ils entretenaient auparavant. Par ailleurs, le quasi-appareil devient un appareil lorsque sa structure devient officielle et qu'il acquiert ces deux caractéristiques : les liens entre les membres de l'organisation sont faibles et les interactions entre les membres passent par un niveau hiérarchique.

En filigrane, le passage du réseau vers le quasi-appareil se manifeste par l'apparition d'un leader charismatique, qui émerge du groupe. Ce leader se porte responsable de l'organisation, il propose une ligne d'action, s'intéresse aux personnes ; bref, par ses qualités personnelles, sa compétence technique, son intérêt pour l'organisation, ce membre retient

l'attention des membres et exerce de l'influence. *Primus inter pares*, à tout le moins au début, mais *primus* quand même ! Lorsqu'il s'officialise, le quasi-appareil est devenu un appareil.

Lemieux classe les groupes communautaires dans ce qu'il appelle les réseaux de soutien. Pour ce qui est de l'aide fournie par ces groupes, on en retrouve quatre formes : l'aide émotionnelle, l'aide matérielle, l'information et l'accompagnement (Lemieux, 1999, p. 58). Lorsqu'un groupe se transforme pour devenir un quasi-réseau ou même, s'il s'institutionnalise, un quasi-appareil, la relation entre les membres des groupes communautaires et les bénéficiaires n'est pas trop touchée : les bénévoles continuent de demeurer très près des bénéficiaires. Cependant, lorsque les bénévoles reçoivent une rémunération, les bénéficiaires peuvent devenir plus exigeants (*Ibid.*, p. 65). Le plus grand changement peut toutefois se produire dans les relations entre les bénévoles, qui deviennent des employées, et les dirigeantes : « À l'intérieur des groupes de bénévoles, l'institutionnalisation accentue la différence entre les simples bénévoles et les dirigeantes. Celles-ci doivent consacrer une part grandissante de leur temps à l'administration de leur groupe, selon les règles imposées par les organismes subventionnaires » (*Ibid.*, p. 65).

LES HYPOTHÈSES CENTRALES

Au terme de sa théorisation qu'il illustre par de nombreuses études de cas, Lemieux (1998) formule cette hypothèse générale :

Une espèce de loi de l'entropie sociale fait cependant que les transformations les plus probables sont celles qui vont des formes les plus variées aux formes les moins variées. Selon cette loi, les quasi-réseaux évolueraient vers la forme de quasi-appareil plutôt que vers celle de réseau, et les quasi-appareils évolueraient vers la forme de l'appareil plutôt que vers celle de quasi-réseau (p. 70).

De ce point de vue, toute organisation devrait évoluer vers une forme plus centralisée, voire moins démocratique et plus bureaucratique. En fait, cette théorie est une version sophistiquée de la « loi d'airain de l'oligarchie » formulée par Robert Michels (1914) au début du siècle dernier. Du point de vue de cet auteur, toute tentative d'organisation des dominés aboutit inévitablement à se retourner contre eux : en effet, toute organisation mène à la confiscation du pouvoir par les uns et à la réduction des autres à un rôle passif et dépendant.

Une autre hypothèse dont l'importance est capitale pour l'application de cette théorie aux groupes communautaires est celle de la quasi-irréversibilité de l'évolution des formes d'organisation. Toujours selon cette théorie, une forme d'organisation évolue vers celle qui lui est voisine

et qui est davantage structurée : un réseau devient un quasi-réseau qui devient un quasi-appareil qui devient un appareil. La clé qui sous-tend cette évolution est celle-ci :

Il y aurait une tendance générale à ce qu'un système évolue d'une structure plus connexe à une structure moins connexe. Elle tiendrait fondamentalement à ce qu'un réseau intégral contient en lui-même les potentialités d'un quasi-réseau, d'un quasi-appareil, d'un appareil intégral et d'un système moins connexe, alors que l'inverse n'est pas vrai (Lemieux, 1999, p. 24).

Cette proposition est intéressante en ce que les organisations ne feraient pas que réagir à des pressions extérieures. Leur évolution s'expliquerait aussi par certaines de leurs caractéristiques inhérentes qui se développent ou non, selon les circonstances. Cette loi est-elle aussi générale qu'elle le semble ?

LES LIMITES DE LA THÉORIE

Cette théorie ainsi que les différents concepts qui s'y rattachent attirent notre attention sur l'évolution des formes d'organisation ainsi que sur les caractéristiques qu'elles acquièrent ; c'est ainsi que nous pouvons les distinguer les unes des autres. Cette typologie demeure quand même un peu approximative et l'auteur lui-même continue de la développer. Par exemple, si Vincent Lemieux (2000) distingue neuf sortes de réseaux, il ne définit cependant qu'un seul type d'appareil. De plus, lorsqu'il s'agit de différencier empiriquement les formes d'organisation intermédiaires, il n'est pas toujours facile de le faire avec assurance. Ces différents concepts attirent néanmoins notre attention sur l'évolution des organisations ainsi que sur leurs caractéristiques, et c'est leur grand mérite.

Est-il possible pour les mouvements sociaux actuels d'échapper à ce que Michels qualifiait de « loi d'airain de l'oligarchie » ? Peut-être pas, mais ce n'est pas tant à cause du caractère inflexible de cette loi que de l'idéologie de notre société qui, en excluant les autres possibilités, en déduit qu'une seule est possible (Bourdieu, 1974). En fait, cette loi reflète l'évolution de notre société, qui est de plus en plus individualiste et où, pour emprunter l'adjectif du théoricien, les liens entre les citoyens seraient de moins en moins connexes. Dans cette optique, cette loi vaut pour une société où le pouvoir inégal et centralisé demeure une caractéristique fondamentale, où les élites de toutes sortes finissent tôt ou tard par adopter une forme d'organisation qui traduit leur conception et leur pratique du pouvoir inégal. Cela étant admis, en est-il de même dans toutes les sociétés ? Ce n'est pas certain : nous savons que les sociétés anciennes se méfiaient comme de la peste de la centralisation du pouvoir et que leur

structure sociale reflétait cette préoccupation (Clastres, 1974). Les bases idéologiques et valorielles constituent une limite importante à la généralisation de cette loi.

Une variable importante: la taille de l'organisation

La théorie de Vincent Lemieux sous-estime une variable importante qui est la taille de l'organisation. D'un point de vue théorique, trois acteurs suffisent à former un réseau ou un appareil, selon les relations qui s'établissent entre eux. Cette possibilité théorique a peu de chance de se réaliser en pratique, surtout s'il s'agit d'acteurs individuels: en effet, dans une très petite organisation, comme le sont souvent les groupes communautaires, les relations seront très étroites. Les uns ont besoin des autres et les acteurs adopteront fort probablement un comportement que l'on rencontre dans les groupes primaires. Il paraît en outre difficile de constituer un appareil avec un trio, même si la possibilité théorique existe. Cependant, plus les groupes grossissent, plus la division des tâches se complexifie et plus les fonctions se spécialisent, dont l'exercice du pouvoir. En ce qui concerne l'institutionnalisation croissante des groupes, Renaud Paquet avance une autre explication.

Après avoir étudié quelques entreprises d'économie sociale, il confirme que la taille de l'organisation a un effet direct sur son fonctionnement:

Même si nous n'avons constaté aucune différence entre les entreprises plus jeunes et celles qui sont là depuis plusieurs années, il semble exister un certain degré de bureaucratisation dans les entreprises de plus grande taille. En effet, plus l'entreprise croît, plus elle a tendance à instaurer des systèmes de contrôle qui ressemblent à ceux du secteur public ou privé et à mettre en place une structure de gestion traditionnelle hiérarchisée (Paquet et Boucher, 1997, p. 16. Voir aussi Paquet, Deslauriers et Sarazin, 1999, p. 357).

L'influence de ce facteur a déjà été relevée dans le domaine de l'anthropologie (Clastres, 1974) et des mouvements sociaux (Deslauriers, 1989). Dans ce cas-ci, les coordonnatrices interviewées pressentent aussi ce problème. De plus, l'influence pernicieuse de la taille se retrouve en toile de fond dans les propos de plusieurs intervenantes: pour elles, la croissance de l'organisation est dangereuse pour la démocratie organisationnelle. Lorsque leur organisme entre dans les bonnes grâces de l'État, tout commence à rouler vite: un plus gros budget, plus d'employées, plus de services, une gestion accrue, tant et si bien que plusieurs trouvent que les problèmes de croissance sont plus difficiles à gérer que les problèmes de précarité. Elles soupçonnent que plus leur organisme grossira, plus il

aura tendance à se faire happer par le modèle bureaucratique, plus il aura tendance à s'éloigner de ce qu'est la culture du secteur communautaire. Cette propension trouve son écho dans les propositions théoriques que fait Vincent Lemieux de ses études sur les organisations.

Chose certaine, malgré ses limites, cette théorie explique en grande partie la transformation de nombreux groupes communautaires. Plusieurs de ces milieux ne peuvent plus être qualifiés de communautaires. On est plutôt en présence d'un nouveau service public administré par ses usagers sous une forme organisationnelle privée financée par les deniers publics.

PERSPECTIVES

Au début des années 1980, un observateur français du milieu communautaire québécois proposait ce diagnostic :

On peut toutefois distinguer sur la scène sociale québécoise, comme dans d'autres pays, au moins deux courants :

- Un courant néo-social qui insiste sur le développement communautaire de quartier, de village, de micro-région, en mettant en avant la création d'entreprises alternatives : soucieuses de l'environnement social, écologique, de réseaux d'échanges ou d'un travail plus autonome.
- Un courant associatif-pragmatique qui correspond davantage au désir de réflexion, de création, de réalisation de l'individu sans prolongements ou visées vers un tout social global, ou un grand collectif (Mattei, 1985, p. 7).

Avec le recul du temps et des circonstances, il semble que les deux courants ont fusionné et que la tendance la plus pragmatique a réussi à imposer sa marque sur l'autre, plus idéaliste ou politique. Dans ces conditions, vers où se dirige le mouvement communautaire ? Le communautaire maigre n'est-il qu'un communautaire gras en puissance ? Il est prématuré de parler de croisée des chemins, comme si un choix unique se posait de façon définitive : nous savons que le présent est fait de décisions prises hier. Entendons-nous plutôt pour parler d'une étape importante que traverse le mouvement communautaire.

UN MOUVEMENT PLUS PRAGMATIQUE

Le pragmatisme dont a fait preuve le mouvement communautaire a réussi à lui donner une expansion sans précédent. Comparativement à ce qu'il était il y a peu longtemps encore, le mouvement communautaire est main-

tenant présent dans une multitude de secteurs. D'un autre côté, non seulement le mouvement communautaire dépend-il davantage de l'État pour assurer sa survie, mais aussi, au gré des politiques, il est devenu spécialisé, voire surspécialisé :

Explosion, démultiplication, fragmentation aussi ; chacun revendique un peu dans sa petite cour, les uns pour les femmes battues, les autres pour les psychiatisés, les sidéens, les toxicomanes, les délinquants, les itinérants, les victimes d'agressions sexuelles, et j'en passe. [...] 2500 groupes officiels, donc, mais c'est sans compter tous ceux qui vivent seuls sans réclamer un sou de l'État, en se débrouillant avec les moyens du bord (Tremblay, 1998, p. B2)

En conséquence, il est devenu plus difficile de faire front commun : chacun travaille pour sa paroisse, chacun essaie de consolider et d'agrandir son créneau. Il y a peu de manifestation de masse ou de mobilisation générale (quelques exceptions notables : la Marche des femmes contre la pauvreté, en 1995 et en 2000, ainsi que la Marche des peuples, en 2001).

... ET DES MEMBRES À SON IMAGE

Qui sait si le gain le plus important que le mouvement communautaire a arraché n'aura pas été de transformer une occupation aléatoire en gagne-pain. De militants, les membres des groupes communautaires seraient devenus des employés. On constate d'ailleurs que les nouveaux arrivants ont une vision différente de ce qu'est un organisme communautaire.

Les intervenantes n'arrivent plus dans le communautaire avec la même volonté de travailler avec les mêmes intérêts. C'est parce que les jobs se créent dans le communautaire et les gens arrivent avec une autre vision du communautaire, avec une préoccupation au niveau du changement de la vision du communautaire.

Les nouvelles employées y voient une façon de gagner leur vie, un travail certes intéressant, mais un travail tout de même. De ce point de vue, même si le secteur communautaire offre souvent une grande marge de manœuvre, les employées ne s'en servent pas toujours : à leur insu, elles font leur l'éthos bureaucratique. Car, où qu'elle se trouve, le facteur crucial demeure l'analyse que l'employée fait des possibilités de son milieu de travail, associée à l'action qu'elle décide ou non d'amorcer. Si une employée se limite à la définition de sa tâche et restreint son initiative au mandat que l'organisation lui donne, elle réduit par le fait même sa marge de manœuvre. Si elle n'a pas de projet, quelqu'un d'autre prendra bien l'initiative d'en soumettre à sa place.

Par contre, les liens sont de plus en plus ténus entre ce travail et la vision de changement social. Pour reprendre les concepts présentés plus tôt, les acteurs des réseaux partagent d'une certaine façon les valeurs de ceux des appareils: les objectifs poursuivis pas les uns ne sont pas aussi étrangers qu'il n'y paraît à ceux poursuivis par les autres et leurs pratiques ne sont pas tellement opposées. Un dialogue est possible, tout comme dans la fable du pot de fer et du pot de terre, où le plus fort tend à imposer ses conditions.

NOUVELLES CIRCONSTANCES, NOUVELLE CULTURE

S'il est souvent fait mention des liens entre les groupes communautaires et l'État, on ne critique plus guère celui-ci comme tel, pas plus que le capitalisme: on semble accepter l'état des choses sans remonter aux causes structurelles des problèmes sociaux. Si l'on critiquait trop jadis, on ne le fait peut-être pas assez maintenant. Si les années 1970 ont été trop utopiques, les années 1990 l'ont-elles été assez? Jusqu'où le mouvement communautaire peut-il s'approcher de l'État sans se faire happer?

Sa participation au pouvoir doit passer par une aide financière de l'État qui lui imposera forcément des limites, mais qui lui permettra aussi d'avancer des solutions alternatives. L'enjeu demeure ici de ne pas brader ses objectifs de changement social contre une survie économique qui risque vraisemblablement d'être fragile pour encore très longtemps. D'autre part, sa participation plus grande au marché a bien des chances d'en faire un acteur de plus, différent et parfois concurrent de ce qui existe dans le secteur privé (Paiement, 1996, p. 238).

L'évolution des groupes communautaires a pris une nouvelle tournure avec l'avènement de l'économie sociale: depuis que l'État s'en est emparé, ils sont de plus en plus nombreux à se réclamer de l'économie sociale. C'est une nouvelle façon de se faire subventionner. (Même les caisses populaires sont devenues des organismes d'économie sociale! Qui l'eût dit, et qui le savait?) L'extension de ce secteur que l'État favorise aura-t-elle pour effet de banaliser ce qu'est un organisme communautaire?

Curieux paradoxe que soulève l'avenir du secteur communautaire: il vient à peine d'émerger que quelques-uns se demandent déjà ce qu'il en reste. La nouvelle culture résulte-t-elle de l'effet aspirant de l'État? Peut-être, car en finançant les groupes, l'État les structure en même temps. Par les critères qu'il impose, il balise leurs actions. Certaines personnes tracent un parallèle entre l'évolution des CLSC et celui des groupes communautaires. Les groupes communautaires ont souvent été à l'origine des CLSC et ils ont pu en contrôler l'orientation au début; à l'époque, ils

ont pu obtenir assez rapidement une reconnaissance de l'État parce que les fonds disponibles étaient plus abondants que maintenant. Par la suite, l'établissement leur a échappé. Qu'il est donc difficile d'avoir le beurre et l'argent du beurre...

LE CHANGEMENT SOCIAL OU LE MOUVEMENT RECOMMENCÉ³

La loi du développement de l'organisation, telle que proposée plus tôt, s'applique-t-elle avec autant de rigueur qu'il y paraît? C'est possible, si l'on étudie une organisation comme étant un système clos; c'est cependant oublier la présence de l'environnement qui fait qu'une hiérarchie produit aussi son contraire.

Comme tout système vivant, une société est capable de s'adapter à un nouvel environnement et de se renouveler. Or, selon cette théorie, une société évolue par les réseaux qu'elle fait naître. Lorsqu'un réseau s'officialise et devient un appareil, deux effets en résultent. Le premier est que le réseau réussit souvent à influencer les autres appareils avec lesquels il cohabite. Par exemple, les groupes populaires ont été à l'origine de plusieurs politiques sociales, dont la Loi sur la protection du consommateur. Plus tard, le mouvement des femmes obtiendra la politique sur la violence conjugale, les groupes écologistes influenceront la législation sur l'environnement, etc. Le deuxième effet est qu'il libère un espace par le vide qu'il laisse sur le plan des valeurs.

C'est de l'attraction de ces nouvelles valeurs qu'émergent de nouveaux acteurs sociaux qui se relient en réseaux et se traduisent par de nouvelles organisations. À l'état pur, un réseau n'a qu'une existence potentielle: il lui faut un enjeu social pour devenir effectif. Or, un enjeu n'est pas autre chose qu'un conflit de valeurs. C'est en se mettant en branle autour d'un enjeu que les réseaux deviennent observables, parce qu'ils sont alors forcés de se manifester et de prendre position. L'expression de cette préférence autour d'un enjeu donné amène les réseaux à s'opposer à celles des autres qui, elles, sont portées la plupart du temps par les appareils. Ces réseaux doivent être soutenus par des mouvements sociaux suffisamment forts, visibles et structurés: ils sont l'expression de ces mouvements qui les nourrissent idéologiquement et les dépassent à la fois. Par contre, tout réseau finit par s'épuiser et par laisser la place à d'autres plus radicaux qui émergent comme une force nouvelle dont il faut tenir compte. Selon la théorie de Lemieux, la quantité des réseaux est inépuisable, car ceux-ci logent au sein même des appareils: chaque

3. J'ai beaucoup profité des idées de Jean-Louis Gendron dans la rédaction de cette partie. Qu'il en soit remercié.

appareil suscite un réseau qui a le potentiel de devenir un appareil à son tour. Peut-être faut-il voir dans la recréation de réseaux la faiblesse d'un appareil qui n'a pas réussi à s'imposer complètement et une victoire de l'aspiration souterraine à la démocratie.

Nous posons l'hypothèse que la valeur « participative » des années 1970 a été remplacée par celles de la santé, de l'environnement. Le grand mouvement qui a porté les groupes communautaires est-il encore en mesure de le faire aujourd'hui? C'est peut-être la raison pour laquelle la gauche a tant de difficultés à se renouveler: à son insu, elle est trop accrochée aux institutions que le néolibéralisme administre, et les groupes communautaires font de plus en plus partie de ces institutions.

Est-ce que les groupes communautaires évoluent vers la bureaucratization? Cette hypothèse se confirme: les différentes recherches citées antérieurement indiquent que de grandes pressions s'exercent sur la forme organisationnelle du mouvement communautaire. Si tel était le cas, le mouvement communautaire perdrait une partie de son dynamisme. Cependant, ces facteurs externes influencent l'action, sans la déterminer pour autant: le facteur principal demeure toujours l'analyse, le sens critique et politique dont font montre les employés du secteur communautaire.

En tant que forme d'organisation alternative, est-ce que le mouvement communautaire aurait vécu? Peut-être. La question de l'institutionnalisation soulève aussi ce problème non seulement théorique mais pratique: quand un mouvement cesse-t-il d'être un agent de changement social? Au début, lorsqu'il est différent de l'ordre établi, il critique, propose des solutions alternatives, ferraille. Par contre, dans une société démocratique, les mouvements de changement social qui veulent améliorer les choses doivent tendre vers l'exercice de l'influence, voire du pouvoir, et, à tout le moins, influencer la partie adverse; autrement, ils sont sans effet. Toutefois, lorsqu'un mouvement cesse de s'opposer et qu'il s'intègre au courant, lorsque la partie adverse se rend aux arguments et adopte les pratiques du mouvement d'opposition, bref, lorsqu'il s'institutionnalise et devient partie prenante du système qu'il voulait transformer, demeure-t-il encore un agent de changement? Une fois les gains réalisés, que reste-t-il de son potentiel de transformation? S'il devient semblable à son frère ennemi, qu'en est-il de sa capacité à proposer une voie de changement? Est-ce possible qu'il soit peu à peu remplacé par un nouveau mouvement, plus vert, moins porté sur le compromis parce que plus radical, animé par de nouveaux acteurs qui veulent à leur tour jouer un rôle dans l'histoire? À suivre.

Certains intervenants expriment cette préoccupation : « *Ça bouge dans le communautaire: ce n'est plus ce que c'était et ça ne reviendra pas en arrière.* » Cet extrait traduit confusément qu'il y a une évolution dont le sens, l'importance et l'orientation nous échappent, une réalité dont les contours se dessinent lentement, mais que nous ne pouvons pas définir clairement pour le moment. Chose certaine, le communautaire tel qu'on l'a connu, c'est bien fini. Lorsque certains intervenants disent que la culture du secteur communautaire est en train de se perdre, ils disent plutôt qu'une certaine culture est en train de disparaître, mais qu'une autre est en train d'émerger.

Quant aux conditions de travail des employées du secteur communautaire, peuvent-elles s'améliorer? Oui, c'est bien possible. Après avoir passé une période qui ressemblera peut-être à celle du capitalisme naissant, fondé sur l'idéologie des petites entreprises, il est fort probable que les groupes passeront à une phase de concentration et de regroupement : dans ces conditions, les employées seront plus nombreuses et auront plus de force. Elles pourront soumettre des revendications avec plus d'autorité, notamment des revendications salariales qui auront plus de chances d'être satisfaites. Et si la bureaucratisation se généralise, un autre mouvement émergera en contrepartie, tant il est difficile d'éteindre l'aspiration à la liberté. Nous verrons alors apparaître une autre forme d'organisation. De ce point de vue, des forces nouvelles surgiront, reprenant à leur compte les idéaux passés, les anciennes formes ayant épuisé leurs possibilités et devant céder la place à celles qui veulent relever le gant. À suivre.

En conclusion, est-il possible de délivrer Sisyphe? Selon la mythologie grecque, Sisyphe était condamné à pousser jusqu'au sommet de la montagne un rocher qui retombait sur l'autre versant. À l'instar du héros mythique, le mouvement social est-il toujours forcé de recommencer sa tâche, le contexte qui l'a fait naître changeant sans cesse? C'est bien possible. Par contre, s'il s'arrête, ne signe-t-il pas son arrêt de mort? Absolument!

BIBLIOGRAPHIE

- AKOUN, A. et P. ANSART (2000). *Dictionnaire de sociologie*, Paris, Le Robert/Seuil.
- ALLARD, M. (2002). «Jeunesse à crédit», *La Presse*, 5 janvier, p. A13-A14.
- ANADON, M., D. MASSON, M. TREMBLAY et P.-A. TREMBLAY (1990). «Les collectives de femmes: une démocratie sororale», *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 3, n° 2, p. 57-70.
- ANDION, C. et M.-C. MALO (1998). «La gestion des organisations de l'économie solidaire», *Cahiers du CRISES*, Université du Québec à Montréal, n° 9803.
- ANHEIER, H.K. et L.M. SALAMON (1998). *The Nonprofit Sector in the Developing World*, Manchester, Manchester University Press.
- ANSART, P. (2000). «Institution» et «Institutionnalisation», dans A. AKOUN et P. ANSART, *Dictionnaire de sociologie*, Paris, Le Robert/Seuil, p. 286-288.
- ARCHAMBAULT, E. (1996). *Le secteur sans but lucratif*, Paris, Economica.
- ASSOCIATION DES JEUNES DE LA FONCTION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE (2000). «Où est la relève?», *Le Devoir*, 9 mars, p. A7.
- ASSOGBA, Y. (2000). *Insertion des jeunes, organisation communautaire et société. L'expérience fondatrice des Carrefour jeunesse-emploi au Québec*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.
- AUBRY, F. et J. CHAREST (1995). *Développer l'économie solidaire. Éléments d'orientation*, Service de la recherche CSN, octobre, n° 50.
- BEAUDOIN, L. et L. FAVREAU (2000). *Pratique communautaire d'insertion auprès de jeunes au Québec. Itinéraire du Carrefour jeunesse-emploi de l'Outaouais: les années d'émergence et d'affirmation (1985-1995)*, Hull, Université du Québec à Hull, Chaire de recherche en développement communautaire.
- BEER, M. (2000). «Les salariés d'Internet découvrent les syndicats», *Le Devoir*, 2-3 décembre, p. B4.

- BÉLANGER, J.-P. (1999). « Les organismes communautaires, une composante essentielle de ce tiers secteur », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 12, n° 2, p. 89-102.
- BÉLANGER, P. et B. LÉVESQUE (1992). « Le mouvement populaire et communautaire : de la revendication au partenariat (1963-1992) », dans G. Daigle et G. Rocher, *Le Québec en jeu, Comprendre les grands défis*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal, p. 713-747.
- BERGER, F. (2000). « Syndicalisation envisagée », *La Presse*, 25 mars, p. A8.
- BERGERON, J.G. (1993). *Unionization in the Service Sector*, Toronto, University of Toronto. Thèse de doctorat.
- BLANCHETTE, J. (2002). « Précaires et autonomes, ou les esclaves du nord. Le mythe de la liberté », *Le Devoir*, 5 avril, p. B1.
- BOILEAU, J. (2001). « La nébuleuse de la solidarité. Beaucoup de chrétiens vivent leur foi dans l'engagement social », *Le Devoir*, 23 décembre, p. B1-2.
- BOUCHER, G. (1999). « Un recul sans précédent (Les syndicats de la santé refusent la décentralisation de la négociation de certaines clauses) », *Le Devoir*, 1-2 mai, p. F5.
- BOUCHER, G. (2002). « L'opposition silencieuse. Les communautés religieuses ont investi tous les secteurs de l'action sociale », *Le Devoir*, 7 avril, p. F3.
- BOUDON, R. et F. BOURRICAUD (1990). « Institutions », *Dictionnaire critique de la sociologie*, Paris, Presses universitaires de France, p. 327-334.
- BOURDET, Y. (1974). « L'obstacle idéologique, l'extraordinaire et l'impossible », *Pour l'autogestion*, Paris, Anthropos, p. 23-47.
- BUCHS, V., N. BONNET et D. LAGIER (1988). *Cultures en urgence. Mouvements contre-culturels : de l'alternative à l'intégration*, Genève, Éditions I.E.S.
- CHAREST, J., G. TRUDEAU et D. VEILLEUX (1999). « L'emploi typique ? Connais pas ! (L'emploi non salarié progresse rapidement, réduisant ainsi le bassin de main-d'œuvre effectivement assujéti au Code du travail) », *Le Devoir*, 15-16 mai, p. A13.
- CLASTRES, P. (1974). « La société contre l'État », dans *La société contre l'État*, Paris, Minuit, p. 161-186.
- COMMISSION D'ENQUÊTE SUR LES SERVICES DE SANTÉ ET LES SERVICES SOCIAUX (1988). *Rapport*, Québec, Publications officielles.
- COMITÉ AVISEUR DE L'ACTION COMMUNAUTAIRE AUTONOME (page lue le 2 octobre 2001). « Déclaration des organismes d'action communautaire autonome », *Archives 1998*, <<http://www.cam.org/~comavis>>.
- COMITÉ AVISEUR DE L'ACTION COMMUNAUTAIRE AUTONOME (1999). *Écho du Comité aviseur de l'action communautaire autonome*, n° 4, automne.
- COMITÉ DE LA POLITIQUE DE SANTÉ MENTALE DU QUÉBEC (1987). *Pour un partenariat élargi : projet de politique de santé mentale pour le Québec*, Québec, Ministère de la Santé et des Services sociaux.
- CONSEIL DU STATUT DE LA FEMME (2000). *Commentaires relatifs à la proposition de politique – Le milieu communautaire : un acteur essentiel au développement du Québec*, Service des communications, juin.

- COX, F.M., J.E. ERLICH, J. ROTHMAN et J.E. TROPMAN (1987). *Strategies of Community Organization*, 4^e édition, Ithasca, Ill., Peacock.
- D'AMOURS, M. (2000). *Procès d'institutionnalisation de l'économie sociale au Québec*, Montréal, Université du Québec à Montréal, copublication CRISES/LAREPS, janvier.
- DESLAURIERS, J.-P., R. PAQUET et M. SARAZIN (2000). *Les conditions de travail des employées du secteur communautaire de l'Outaouais : une étude exploratoire*, Département de travail social, Université du Québec à Hull, document inédit, 171 p.
- DESLAURIERS, J.-P. (1989). « La dimension de la démocratie », dans C. Gagnon, J.-L. Klein, M. Tremblay et P.-A. Tremblay, *Le local en mouvements*, Chicoutimi, Université du Québec à Chicoutimi, Groupe de recherche et d'intervention régionales, coll. « Développement régional », p. 297-313.
- DESLAURIERS, J.-P. (1991). « L'analyse des données », *Recherche qualitative*, Montréal, McGraw-Hill, p. 79-104.
- DUBOIS, P. (2002). « LFP lance une campagne de syndicalisation », *Nouvelles CSN 504*, 9 avril, p. 7.
- DUTRISAC, B. (2001). « Québec donne de l'oxygène au milieu », *Le Devoir*, 6 septembre, p. A4.
- FAVREAU, L. (1999). « Économie sociale et insertion. Un bilan international », *Réseau*, mars, p. 14-19.
- FAVREAU, L. (1997). « L'économie sociale mise en perspective : renouvellement au nord et émergence au sud », *Cahiers de recherche*, Hull, Université du Québec à Hull, Chaire de recherche en développement communautaire, série « Recherche », n° 7 (aussi sur le site www.unites.uqam.ca/crises/9707), 37 p.
- FAVREAU, L. (1989). *Mouvement populaire et intervention communautaire de 1960 à nos jours*, Montréal, Centre de formation populaire/Les Éditions du Fleuve.
- FAVREAU, L. et B. LÉVESQUE (1996). *Développement économique communautaire*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.
- FILLIEULE, O. et C. PÉCHU (1993). *Lutter ensemble. Les théories de l'action collective*, Paris, L'Harmattan.
- FOURNIER, D., N. GUBERMAN, J. BEEMAN et L. GERVAIS (1995). *Regard sur la culture organisationnelle : deux études de cas*, Montréal, Université du Québec à Montréal, Service aux collectivités, mars, 75 p.
- GAGNON, C., F. GAGNON et D. PLAMONDON (2001). *Rapport du comité « Facteurs de risque »*, Chicoutimi, Café-Jeunesse, avril, 11 p.
- GAGNON, G. (1988). « Le mouvement autogestionnaire québécois », dans G. Gagnon et M. Rioux, *À propos d'autogestion et d'émancipation*, Québec, Institut québécois de recherche sur la culture, p. 13-140.
- GODBOUT, J. et J.-P. COLLIN (1977). *Les organismes populaires en milieu urbain : contre-pouvoir ou nouvelle pratique professionnelle ?*, Montréal, Institut national de la recherche scientifique.

- GREASON, V. (1999). « Le “communautaire” est-il à vendre? », *La Presse*, 6 octobre, p. B3.
- GRENIER, G. (1998). « Changements de structures et emploi dans les années deux mille au Canada », *Études internationales*, vol. XXIX, n° 2, juin, p. 391-404.
- GUAY, L. (1997). « Le mouvement communautaire et l'économie sociale : entre l'espoir et le doute », dans J.L. Klein, P.-A. Tremblay et H. Dionne, *Au-delà du néolibéralisme. Quel rôle pour les mouvements sociaux ?*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, p. 135-153.
- GUAY, L. (1999). « La dégradation de l'environnement et l'institutionnalisation de sa protection », dans F. Dumont, S. Langlois et Y. Martin, *Traité des problèmes sociaux*, Québec, Institut québécois de recherche sur la culture, p. 81-101.
- GUBERMAN, N., D. FOURNIER, J. BELLEAU, J. BEEMAN et L. GERVAIS (1994). « Des questions sur la culture organisationnelle des organismes communautaires du Québec », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 7, n° 1, printemps, p. 45-62.
- GUBERMAN, N., D. FOURNIER, J. BEEMAN, L. GERVAIS et J. LAMOUREUX (1997). *Innovations et contraintes des pratiques organisationnelles féministes*, Montréal, Centre de formation populaire/Relais femmes, Rapport de recherche, janvier, 76 p.
- HACHEY, I. (2000). « Travailler, c'est trop dur. Les employés de la nouvelle économie sont-ils les ouvriers des temps modernes? », *La Presse*, 3 novembre, p. B3.
- HAMEL, P., M. LESAGE, L. MAHEU et C. SAINT-PIERRE (1983). « Nouveaux mouvements sociaux, mouvements post-politiques », *Revue internationale d'action communautaire*, 10/50, automne, p. 31-39.
- HARVEY, R. (2002). « La CSQ en quête de l'équité salariale », *Le Devoir*, 28 avril, p. F3.
- JARY, D. et J. JARY (1991). « Institution », *The Harper-Collins Dictionary of sociology*, New York, Harper, p. 239.
- JETTÉ, C., B. LÉVESQUE, L. MAGER et Y. VAILLANCOURT (2000). *Économie sociale et transformation de l'État-providence dans le domaine de la santé et du bien-être. Une recension des écrits (1990-2000)*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.
- LACHAPPELLE, J. (1999). « Les “filles” sont gonflées à bloc (Les patients de la clinique d'oncologie voulaient sortir pour manifester avec nous!) », *Le Devoir*, 16 juin, p. A3.
- LAMOUREUX, H., J. LAVOIE, R. MAYER et J. PANET-RAYMOND (1996). *La pratique de l'action communautaire*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.
- LAMOUREUX, H., R. MAYER et J. PANET-RAYMOND (1984). *L'intervention communautaire*, Montréal, Éditions Saint-Martin.
- LANDRY, S. et C. AUROUSSEAU (1991). *La place des femmes dans les organismes de coopération internationale*, Protocole UQAM-Relais-Femmes, document n° 26.
- LANGLOIS, S. (2000). « Les enjeux sociaux du début des années 2000 », dans R. Côté, *Québec 2001, Annuaire politique, social, économique et culturel*, Montréal, Fides, p. 5-10.

- LANGLOIS, S., G. CALDWELL, G. FRÉCHET, M. GAUTHIER et J.-P. SIMARD (1990). *La société québécoise en tendances, 1960-1990*, Québec, Institut québécois de recherche sur la culture.
- LAPERRIÈRE, A. (1997). « La théorie ancrée (*grounded theory*) : démarche analytique et comparaison avec d'autres approches apparentées », dans J. Poupart, J.-P. Deslauriers, L. Groulx, A. Laperrière, R. Mayer et A. Pires, *La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques*, Boucherville, Gaëtan Morin Éditeur, p. 309-341.
- LAROSE, G. (2000). *Proposition de politique de soutien et de reconnaissance de l'action communautaire*, Rapport de la consultation publique présenté au ministre de la Solidarité sociale, 6 novembre, 34 p.
- LE DEVOIR (1999). « Congrès de la CSN : Gérald Larose n'a pas envie de se lancer en politique », 17 mai, p. A2.
- LEGROS, M.-J. (2000). « Souris au poing. En marge des syndicats, des sites de contestation fleurissent dans les entreprises », *Le Devoir*, 4 janvier, p. B3.
- LEMIEUX, V. (1979). *Les cheminements de l'influence. Systèmes, stratégies et structures du politique*, Québec, Les Presses de l'Université Laval.
- LEMIEUX, V. (1989). *La structuration du pouvoir dans les systèmes politiques*, Québec, Les Presses de l'Université Laval.
- LEMIEUX, V. (1998a). « Préface », dans S. Robichaud, *Le bénévolat. Entre le cœur et la raison*, Chicoutimi, Les Éditions JCL, p. 10-14.
- LEMIEUX, V. (1998b). *Les coalitions. Liens, transactions et contrôle*, Paris, Presses universitaires de France.
- LEMIEUX, V. (1999). *Les réseaux d'acteurs sociaux*, Paris, Presses universitaires de France.
- LEMIEUX, V. (2000). *À quoi servent les réseaux sociaux ?*, Québec, Les Éditions de l'IQRC (Institut québécois de recherche sur la culture).
- LEMIEUX, V., P. JOUBERT et R. FORTIN (1981). *Réseaux et appareils : une recherche dans l'Islet*, Québec, Université Laval, Département de science politique, série « Notes et travaux de recherche », n° 6, 197 p.
- LÉVESQUE, B. (1994). « Québec : de l'expérimentation à l'institutionnalisation », dans B. Eme et J.-L. Laville, *Cohésion sociale et emploi*, Paris, Desclée de Brouwer, p. 229-245.
- LÉVESQUE, B. et Y. VAILLANCOURT (1998). « Les services de proximité au Québec ; de l'expérimentation à l'institutionnalisation », *Cahiers du CRISES*, Université du Québec à Montréal, <<http://www.unites.uqam.ca/crises/c98/982.htm>>.
- LÉVESQUE, K. (2001). « Une multitude de mouvements sociaux », *Le Devoir*, 10 septembre, p. B1.
- LÉVESQUE, S. (2000). « Le mouvement communautaire refuse de se substituer aux services publics », *Le Devoir*, 5 septembre, p. A7.
- MARSOLAIS, C.-V. (2000). « De moins en moins de jeunes sur le marché du travail », *La Presse*, 28 janvier, p. A7.

- MATTEI, B. (1985). « De l'autre côté d'un océan de crises », *Autogestions*, n° 20-21, p. 5-8.
- MAYER, R., H. LAMOUREUX et J. PANET-RAYMOND (1996). « Évolution des pratiques communautaires au Québec », dans H. Lamoureux, J. Lavoie, R. Mayer et J. Panet-Raymond, *La pratique de l'action communautaire*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, p. 7-72.
- MELUCCI, A. (1983). « Mouvements sociaux, mouvements post-politiques », *Revue internationale d'action communautaire*, 10/50, automne, p. 13-31.
- MICHEL, R. (1970). *Les partis politiques: essai sur les tendances oligarchiques des démocraties* (Trad. par S. Jankelevitch, *Zur Soziologie des parteiwesens in der modernen demokratie*, 1914), Paris, Flammarion.
- MINISTÈRE DE L'EMPLOI ET DE LA SOLIDARITÉ SOCIALE (2001). *L'action communautaire, une contribution essentielle à l'exercice de la citoyenneté et au développement social du Québec*. Politique gouvernementale, septembre.
- MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX (page consultée le 23 février 2001). Régies régionales [région de l'Outaouais]. Les organismes communautaires. [En ligne] <http://www.msss.gouv.qc.ca/f/reseau/regies_r.html>.
- MINTZBERG, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Les Éditions d'Organisation.
- MORGAN, G. (1989). *Images de l'organisation*, Québec, Les Presses de l'Université Laval.
- MOULAERT, F., J.-C. DELVAINQUIÈRE et P. DELLADETSIMA (1997). « Les rapports sociaux dans le développement local: le rôle des mouvements sociaux », dans J.L. Klein, P.-A. Tremblay et H. Dionne, *Au-delà du néolibéralisme. Quel rôle pour les mouvements sociaux ?*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, p. 77-109.
- NEVEU, E. (1996). *Sociologie des mouvements sociaux*, Paris, La Découverte.
- NINACS, W.A. (1990). « L'intervention communautaire: une alternative à l'intervention sociale », *Revue canadienne de santé mentale communautaire*, vol. 9, n° 1, printemps, p. 75-95.
- NINACS, W.A. (1991). « L'intervention en milieu semi-urbain/semi-rural », dans L. Doucet et L. Favreau, *Théorie et pratiques en organisation communautaire*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, p. 257-272.
- PAIEMENT, G. (1996). « L'émergence politique du mouvement communautaire », *Relations*, octobre, n° 624, p. 237-238.
- PAQUET, R. et L. FAVREAU, [assistés de L. BEAUDOIN, M.R. PARR et C. VÉZINA] (2000). *Qualité de l'emploi et micro-entreprises soutenues par la microfinance*, Hull, Université du Québec à Hull, Chaire de recherche en développement communautaire.
- PAQUET, R. et L. FAVREAU [assistés de M.R. PARR et C. VÉZINA] (2000a). *Une évaluation objective et subjective des emplois dans les micro-entreprises à financement social*, Centre d'étude et de recherche sur le syndicalisme et le travail, Document de recherche 00-1.

- PAQUET, R. et J. BOUCHER (1997). *Les entreprises d'économie sociale et la question des rapports de travail*, Hull, Université du Québec à Hull, Chaire de recherche en développement communautaire, Cahiers de recherche, n° 8, 19 p.
- PAQUET, R., J.-P. DESLAURIERS et M. SARAZIN (1999). « La syndicalisation des salariés du communautaire », *Relations industrielles*, vol. 54, n° 2, p. 337-360.
- PARÉ, I. (1999). « Les sources du conflit (Précarité, listes de rappel et heures supplémentaires : un mal nécessaire dans le réseau de la santé ?) », *Le Devoir*, 16 juin, p. A1 et A8.
- PARÉ, I. (2001). « À la recherche de l'infirmière perdue », *Le Devoir*, 12 mars, p. B1.
- PARÉ, I. (2002). « Le réseau de la santé se porte un peu mieux », *Le Devoir*, 8 mai, p. A2.
- PARÉ, I. (2002a). « Le coût du temps supplémentaire a doublé en quatre ans », *Le Devoir*, 24 février, p. A2.
- PELLETIER, R. (1999). « L'envers de la nouvelle économie », *La Presse*, 2 décembre, p. A13.
- PERREault, D. (1999). « Les nouveaux travailleurs. Un salarié "occupe un emploi", tandis qu'un travailleur autonome "fournit un service" à son client. Nuance ... », *Le Devoir*, 1-2 mai, p. F11.
- POULANTZAS, N. (1978). *L'État, le pouvoir, le socialisme*, Paris, Presses universitaires de France.
- RÉGIE RÉGIONALE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX DE L'OUTAOUAIS (2000). *Programme de soutien aux organismes communautaires (Cadre de reconnaissance, de référence et de gestion)*, Hull, 22 juin, 25 p.
- RENAUD, C. et L. DURAND (1998). *Analyse des pratiques de financement et de l'action des organismes communautaires dans la région de l'Outaouais*, Hull, Régie régionale de la santé et des services sociaux, Direction régionale de la santé mentale et sociale, 32 p. et annexe.
- RENÉ, J.-F., D. FOURNIER et L. GERVAIS (1997). *Transformation des pratiques en contexte de régionalisation à Montréal*, Montréal, Centre de formation populaire, 91 p.
- ROBICHAUD, S. (1998). *Le bénévolat. Entre le cœur et la raison*, Chicoutimi, Les Éditions JCL.
- ROBICHAUD, S., V. LEMIEUX et M. DUPLAIN (2000). « Au Québec, les groupes soutenus par l'Église : des réseaux ou des quasi-réseaux ? », *Revue suisse de sociologie*, vol. 26, n° 1, p. 149-166.
- ROBITAILLE, J. (1996). « Jacques Bélanger et l'héritage des communautés religieuses », *Vie ouvrière*, n° 259, mars-avril, p. 12-17.
- ROTHMAN, J. (1995). « Introduction », dans J. ROTHMAN, J.E. ERLICH, J.E. TROPMAN, *Strategies of Community Intervention*, 5^e édition, Ithasca, Ill., Peacock, p. 3-25.
- ROY, J. (2000). « De la lutte des classes à la lutte des âges », *Le Devoir*, 18 février, p. A9.

- ROY, P. (2000). « Les jeunes fonctionnaires sont une espèce en voie de disparition », *La Presse*, 4 mars, p. A23.
- RUCHT, D. (1993). « L'analyse des nouveaux mouvements sociaux en République fédérale d'Allemagne », dans F. Chazel, *Action collective et mouvements sociaux*, Paris, Presses universitaires de France, p. 71-86.
- SALAMON, L.M. et H.K. ANHEIER (1996). « Préface », dans E. Archambault, *Le secteur sans but lucratif*, Paris, Economica, p. VII-VIII.
- SALAMON, L.M. (1995). *Partners in Public Service*, Baltimore, Johns Hopkins University Press.
- SCHEIN, E.H. (1990). *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass.
- SECRETARIAT À L'ACTION COMMUNAUTAIRE AUTONOME (MINISTÈRE DE LA SOLIDARITÉ) (2000). *Le milieu communautaire : un acteur essentiel au développement du Québec*, Proposition de politique, Secrétariat à l'action communautaire autonome du Québec, document de travail, 5 avril, 56 p.
- SIMARD, M. et P. BEAUDET (2001). « Quelque chose change au Québec », *Le Devoir*, 7 mai, p. A6.
- ST-AMAND, N. et M. KÉRÉSIT (1998). *Pauvreté et nouvelles solidarités. Repenser l'intervention*, Montréal, Éditions Saint-Martin.
- STEPHENSON, M., G. RONDEAU, J.-C. MICHAUD et S. FIDDLER (2001). *Le travail social au Canada : une profession essentielle*, vol. 1, Ottawa, Association canadienne des écoles de service social, <<http://www.travaillsocialauCanada.org>>.
- TABLE NATIONALE DES CORPORATIONS DE DÉVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE (2000). *Mémoire sur la proposition de politique « Le milieu communautaire : un acteur essentiel au développement du Québec »*, juin.
- TOURAINÉ, A. (1984). *Le retour de l'acteur*, Paris, Fayard.
- TREMBLAY, D.-G. (1997). *Économie du travail. Les réalités et les approches théoriques*, Sainte-Foy, Télé-université.
- TREMBLAY, O. (1998). « Le militantisme en cause », *Le Devoir*, 15 décembre, p. B2.
- TRUDEL, C. (1997). « Un portrait de la situation. Qu'est-ce qui se trame dans le monde syndical ? », *Le Devoir*, 26-27 avril, p. E12.
- TRUFFAUT, S. (2000). « La bulle du Net », *Le Devoir*, 8-9 janvier, p. A8.
- VAILLANCOURT, Y. et B. LÉVESQUE (1996). « Économie sociale et reconfiguration de l'État-providence », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 9, n° 1, p. 1-13.
- VAILLANCOURT, Y. et L. FAVREAU (2000). *Le modèle québécois d'économie sociale et solidaire*, Cahier de recherche en développement communautaire, mai, Hull, Université du Québec à Hull.
- VALLÉE, G. (1998). « Pluralité des statuts de travail et protection des droits de la personne », *Relations industrielles*, printemps, vol. 54, n° 2, p. 277-310.
- VIENNEY, C. (2000). « Qu'est-ce que l'économie sociale ? », *Revue internationale de l'économie sociale*, n°s 275-276, avril, p. 38-41.
- WALLIS, R. (2000). « Institutions », dans A. Kuper et J. Kuper, *The Social Science Encyclopedia*, Londres, Routledge & Kegan Paul, p. 399-400.