

T-05-2003  
**Conditions de travail et syndicalisme en  
économie sociale : la situation dans les  
organismes de services aux personnes**

Synthèse d'un séminaire du 30 janvier 2003  
par Luce Proulx

Sous la direction de François Aubry,  
Denis Bussières et René Doré

En collaboration avec le

**LAREPPS**

*Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales*

Juillet 2003

ISBN: 2-89276-246-4

---

**Note :**

**Luce Proulx** est professionnelle de recherche pour l'Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale (ARUC-ÉS). Elle est également chargée de cours à l'Université du Québec à Montréal (UQÀM) au département d'études urbaines et touristiques.

**François Aubry** est chercheur au Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales (LAREPPS). **Denis Bussières** est coordonnateur à l'ARUC-ÉS. **René Doré** est coordonnateur au Centre de formation populaire.

## PRÉSENTATION DES CAHIERS DE L'ARUC

---

Comme son nom l'indique bien, l'**Alliance de recherche universités-communautés (ARUC) en économie sociale** mise sur le partenariat pour la recherche, la formation et la diffusion. La diffusion fait appel à une diversité de moyens et d'outils, l'un de ceux-ci étant des cahiers, généralement appelés « documents de travail » (*working papers*). Si ces cahiers constituent d'humbles instruments, ils nous apparaissent bien adaptés pour favoriser une diffusion rapide destinée à alimenter la discussion et l'échange entre chercheurs et partenaires du milieu. À cette fin, nous proposons trois catégories de cahier :

- des **cahiers de recherche - série R** - (couleur *rouille*) qui rendent compte de résultats de recherches menées en partenariat ;
- des **cahiers de transfert - série T** - (couleur *sauge*) qui tirent de ces recherches des contenus pour la formation et pour le renouvellement des pratiques, des formes d'interventions ou encore des façons de faire ;
- des **cahiers d'interventions - série I** - (couleur *jaune*) qui constituent des prises de position ou des avis formulés par des partenaires du milieu ou des chercheurs. Ces interventions, s'appuyant par ailleurs souvent sur des travaux de recherche, peuvent viser soit à influencer des politiques, mesures et orientations de différents acteurs intervenant en économie sociale, soit à faire connaître des orientations stratégiques dans un domaine donné ; elles peuvent aussi constituer une prise de position ou une opinion dans un débat traversant ce mouvement.

Si l'économie sociale fournit le fil conducteur de nos activités, le domaine couvert est relativement large puisqu'il inclut aussi bien des thématiques à dominante économique que sociales : le développement local, le développement durable, le maintien en emploi et l'insertion par l'emploi, les services aux personnes, le logement communautaire et social, le tourisme social et les initiatives chez les autochtones et les groupes ethniques. Les questions liées à l'évaluation sociale et aux comparaisons internationales, pour ne citer que celles-là, intéressent tous les secteurs identifiés précédemment.

L'économie sociale repose non seulement sur une économie plurielle (formes marchandes, non marchandes et non monétaires) mais vise également un élargissement de notre compréhension de l'économie et par la suite un renouvellement de nos pratiques sociales et nos interventions dans le domaine du développement économique et social. Enfin, en raison des interfaces que l'économie sociale entretient avec le secteur privé et le secteur public, l'intérêt des questions traitées dans nos cahiers déborde le seul secteur de l'économie sociale pour atteindre l'ensemble de la société civile.

On comprendra que les textes publiés dans les Cahiers de l'ARUC en économie sociale sont la responsabilité exclusive des auteurs et n'engagent que ceux-ci. Les textes sont disponibles sur le site WEB de l'ARUC en économie sociale à l'adresse suivante : [www.aruc-es.uqam.ca](http://www.aruc-es.uqam.ca).

Jean-Marc Fontan  
Codirecteur

Nancy Neamtan  
Codirectrice



## Table des matières

---

<b>Liste des figures et des tableaux.....</b>	<b>iii</b>
<i>Liste des tableaux.....</i>	<i>iii</i>
<b>Liste des abréviations, sigles et acronymes.....</b>	<b>v</b>
<b>Résumé.....</b>	<b>vii</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>1</b>
<b>1. Les conditions de travail dans les organismes de services aux personnes .....</b>	<b>3</b>
1.1 <i>L'état de situation des conditions de travail dans le tiers-secteur au Québec.....</i>	<i>3</i>
1.2 <i>Regard sur quelques dimensions des conditions de travail .....</i>	<i>15</i>
1.2.1 <i>La situation des femmes en regard des conditions de travail : le cas des travailleuses des entreprises d'économie sociale en aide domestique (EESAD).....</i>	<i>15</i>
1.2.2 <i>La formation : une composante importante des conditions de travail dans les organismes de l'action communautaire autonome (ACA).....</i>	<i>17</i>
1.2.3 <i>La question des conditions de travail : point de vue d'une gestionnaire d'un Centre de ressources périnatales (CRP) .....</i>	<i>19</i>
1.3 <i>Conclusion : Les prochains défis.....</i>	<i>23</i>
<b>2. Syndicalisme et économie sociale .....</b>	<b>28</b>
2.1 <i>Regard critique sur deux expériences de syndicalisation .....</i>	<i>28</i>
2.1.1 <i>Le cas des Centres de la petite enfance .....</i>	<i>28</i>
2.1.2 <i>La syndicalisation d'un organisme : le cas de La Maison du Réconfort .....</i>	<i>31</i>
2.1.3 <i>Les commentaires de la salle.....</i>	<i>34</i>
2.2 <i>La syndicalisation dans le secteur de l'économie sociale : quels défis pour les organisations syndicales ?.....</i>	<i>35</i>
2.2.1 <i>Intervention de Mireille Bénard, vice-présidente du Conseil central du Montréal métropolitain de la CSN .....</i>	<i>35</i>

2.2.2.	<i>Intervention de Nicole Bluteau, vice-présidente de la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ), responsable politique du comité d'éducation féminine.....</i>	37
2.2.3	<i>Commentaires de Renaud Paquet, professeur, département de Relations industrielles, UQO.....</i>	38
<b>Conclusion de la journée : les pistes pour l'action et la recherche .....</b>		<b>46</b>
<i>Annexe I</i>	<i>Programme du séminaire.....</i>	49
<i>Annexe II</i>	<i>Présentation de Marie Malavoy, professeure, Département de service social, Université Sherbrooke .....</i>	53
<i>Annexe III</i>	<i>Présentation de Jean Proulx, chercheur en économie sociale, LAREPPS-UQÀM.....</i>	59
<i>Annexe IV</i>	<i>Présentation de Mario Régis, directeur du Regroupement des centres de la petite enfance de l'Île de Montréal .....</i>	69
<i>Annexe V</i>	<i>Liste des participants au séminaire .....</i>	75
<i>Annexe VI</i>	<i>Liste des cahiers de l'ARUC-ÉS.....</i>	81

## Liste des figures et des tableaux

---

### Liste des tableaux

Synthèse des aspects institutionnels du rapport salarial dans le troisième secteur .....	5
Taux salariaux horaires moyens selon les fonctions exercées dans différents types d'établissements au Canada (1999).....	8
Synthèse des aspects organisationnels du rapport salarial.....	10





## Liste des abréviations, sigles et acronymes

---

ACA :	Action communautaire autonome
ARUC-ÉS :	Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale
CDEC :	Corporation de développement économique et communautaire
CFP :	Centre de formation populaire
CHSLD :	Centre d'hébergement et de soins de longue durée
CLSC :	Centre local de services communautaires
CPE :	Centre de la petite enfance
CRP :	Centre de ressources périnatales
CSMO-ÉSAC :	Comité sectoriel de la main-d'œuvre de l'économie sociale et de l'action communautaire
CSN :	Confédération des syndicats nationaux
EESAD :	Entreprise d'économie sociale en aide domestique
FTQ :	Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec
LAREPPS :	Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales
MRC :	Municipalité régionale de comté
OBNL :	Organisme à but non lucratif
OSBL :	Organisme sans but lucratif
PME :	Petite et moyenne entreprise
SOC :	Soutien aux organismes communautaires
UQÀM :	Université du Québec à Montréal
UQO :	Université du Québec en Outaouais



## Résumé

---

Quel est le portrait des conditions de travail dans les organismes de services aux personnes? Quel est l'état de la situation et quels sont les besoins au niveau de la recherche? Quelle est la situation des femmes qui représentent près de 80 % de la main-d'œuvre de ce secteur? Les besoins de formation sont-ils comblés? Comment les responsables gèrent-ils cette question au sein de leur organisation? Les expériences de syndicalisation ont-elles été heureuses ou malheureuses? Quels sont les défis pour les organisations syndicales face au secteur de l'économie sociale?

Voilà quelques questions qui ont été abordées par des chercheurs et intervenants lors du colloque sur les **Conditions de travail et syndicalisme en économie sociale : la situation dans les organismes de services aux personnes**, le 30 janvier dernier au Centre Saint-Pierre à Montréal. Ce colloque fut organisé conjointement par le CAP *Service aux personnes* de l'Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale (ARUC-ÉS) et le Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales (LAREPPS). Près de 150 personnes provenant tant des secteurs de la recherche, du syndicalisme que des organisations d'économie sociale ont participé à cette journée. Ce colloque fut un succès tant au point de vue de la participation que des interventions des panélistes et des participants.

Pour la première fois dans le cadre d'une activité de l'ARUC-ÉS, la question de la syndicalisation fut directement abordée. C'est un signe que l'organisation et la gestion du travail prennent de plus en plus d'importance au sein des entreprises d'économie sociale. Des représentantes de la CSN et de la FTQ nous ont fait part des défis que posait la syndicalisation d'un secteur nouveau comme celui de l'économie sociale qui regroupe des petites organisations avec en général peu de salariés (es).



## **Introduction**

---

Ce document est une synthèse du séminaire intitulé *Conditions de travail et syndicalisme en économie sociale : la situation dans les organismes de services aux personnes*, tenu à Montréal le 30 janvier 2003. Un séminaire organisé conjointement par le Chantier d'activités partenariales (CAP) *Service aux personnes*, l'une des composantes de l'Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale (ARUC-ÉS), et le Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales (LAREPPS-UQÀM). Le CAP Services aux personnes est dirigé conjointement par Yves Vaillancourt, professeur à l'École de travail social à l'Université du Québec à Montréal et par Mireille Dumont-Lemasson de l'Association des CLSC (centre local de services communautaires) et CHSLD (centre d'hébergement et de soins à longue durée) du Québec, tandis que le LAREEPS-UQÀM est sous la responsabilité de Yves Vaillancourt.

Le séminaire se voulait une journée de réflexion sur les conditions de travail et la syndicalisation dans les entreprises d'économie sociale de services aux personnes par le biais de présentations de résultats de diverses recherches et de témoignages d'expériences concrètes. Ce document présente un compte rendu de chacune des communications faites durant la journée. Pour certains locuteurs, nous avons retranscrit intégralement ou en partie leur présentation qui avait fait l'objet d'un texte écrit. Pour les autres, nous proposons une synthèse rédigée à partir de leur communication et, s'il y a lieu, de leur présentation visuelle. Quant aux commentaires de la salle, nous avons procédé à leur analyse afin d'en dégager les principaux tenants et les avons insérés à la suite des interventions.

Le texte reprend le déroulement du séminaire. La première partie est consacrée aux conditions de travail dans les organismes de services aux personnes. Yvan Comeau, professeur à l'École de service social de l'Université Laval, nous trace d'abord le portrait général des conditions de travail dans le tiers-secteur au Québec. Cette présentation est suivie d'analyses plus détaillées de certaines dimensions spécifiques : la situation des femmes avec Marie Malavoy, professeure au Département de Service social de l'Université Sherbrooke, la formation avec Jean Proulx, chercheur au LAREPPS-UQÀM, et le point de vue d'une gestionnaire d'un centre périnatal, Suzanne Verreault. Suzanne Sauvé, chargée

de projet au Chantier de l'économie sociale, conclut cette première partie avec les défis auxquels sont confrontées les entreprises d'économie sociale en matière de conditions de travail.

La deuxième partie porte sur la syndicalisation. Dans un premier temps, Mario Régis, directeur du Regroupement des centres de la petite enfance de l'Île de Montréal, et Louise Hall, chef d'équipe à La Maison du réconfort, jettent un regard critique sur la syndicalisation en économie sociale à partir de leur expérience de travail dans un milieu syndiqué. La parole revient ensuite à deux représentantes d'organisations syndicales, Mireille Bénard, vice-présidente du Conseil central du Montréal métropolitain de la CSN, et Nicole Bluteau, vice-présidente à la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec et responsable politique du comité d'éducation féminine, qui nous font part de leur réalité. Finalement, Renaud Paquet, professeur au Département de relations industrielles de l'Université du Québec en Outaouais, commente les présentations à partir des résultats de ses recherches et conclut sur la potentialité de la syndicalisation en économie sociale.

Enfin, Gérald Larose, professeur à l'École de travail social à l'UQÀM, clôt la journée en proposant des pistes d'action et de recherche visant l'amélioration des conditions de travail dans les entreprises d'économie sociale.

## **1. Les conditions de travail dans les organismes de services aux personnes**

### **1.1 L'état de situation des conditions de travail dans le tiers-secteur au Québec**

*par Yvan Comeau, professeur, École de service social, Université Laval*

Cette présentation<sup>1</sup> vise à décrire les conditions de travail dans le troisième secteur au Québec à partir de données tirées de recherches empiriques. Le troisième secteur est distinct du secteur privé à but lucratif (premier secteur) et du secteur public et parapublic (deuxième secteur), et regroupe des organisations indépendantes, légalement constituées selon les lois sur les corporations à but non lucratif et sur les coopératives, dont les surplus ne font pas l'objet d'une appropriation différenciée par un acteur et dont les activités sont fondées en tout ou en partie sur le volontariat. Les conditions de travail sont décrites en considérant leurs aspects institutionnels et organisationnels.

Cette description des conditions de travail repose sur les résultats de plusieurs recherches empiriques :

- l'analyse réalisée par McMullen et Schellenberg (2003) à propos de la qualité des emplois dans le *third sector*<sup>2</sup> au Canada, à partir de l'*Enquête sur le lieu de travail et les employés* faite en 1999 par Statistique Canada;
- l'étude faite par le Comité sectoriel de la main-d'œuvre de l'économie sociale et de l'action communautaire (CSMO-ÉSAC), à partir de données relatives aux organismes du Québec et recueillies entre le 1<sup>er</sup> mars 2000 et le 16 mai 2000;
- la recherche concernant 250 organismes représentatifs de l'ensemble du communautaire (135 organismes répondants) et de la nouvelle économie sociale (85 organismes répondants) dans la région de Chaudière-Appalaches (Comeau, 2003);
- la recherche évaluative concernant le plan d'action d'économie sociale adopté par divers partenaires sociaux lors du Sommet sur l'économie et l'emploi de 1996 (Comeau et al., 2001). Cette recherche permet de comparer entre elles et à deux époques différentes (1996 et 1999), 365 entreprises d'économie sociale;
- une autre recherche évaluative à propos des effets en 1999-2000 du Fonds de lutte contre la pauvreté sur 126 organismes qu'il a appuyés (Comeau et al., 2002a). Il est possible, à

---

<sup>1</sup> Le Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) a publié en 2003 une version plus élaborée de ce texte. Voir Yvan Comeau, 2003, *La diversité du rapport salarial dans le troisième secteur au Québec*, Collection « Working Papers », no. 0307

<sup>2</sup> Il s'agit d'une acception large du secteur à but non lucratif puisqu'il inclut, par exemple, des musées, des syndicats, des fondations philanthropiques, les cliniques communautaires. Il s'agit, dans tous les cas, d'organismes légalement constitués, séparés du gouvernement et ainsi nommés non gouvernementaux, autonomes, à but non lucratif et volontaires.

partir des résultats de cette étude, de comparer des organismes d'une région périphérique défavorisée (la Gaspésie) avec ceux de quartiers urbains défavorisés de Montréal.

### **La variété des organismes du troisième secteur**

Pour comprendre le contexte des conditions de travail dans le troisième secteur, il faut signaler la variété des organismes qui constituent ce secteur :

- la vaste majorité des milieux de travail du *third sector* au Canada sont de petite taille puisqu'ils emploient généralement moins de 10 travailleur(euse)s rémunérés;
- les organismes des générations les plus anciennes, d'une part, et les plus récentes, d'autre part, font davantage partie de la nouvelle économie sociale<sup>3</sup>. Le communautaire connaît une vague importante de création de nouvelles initiatives entre 1990 à 1996;
- le communautaire compte habituellement un nombre d'employé(e)s plus restreint que la nouvelle économie sociale;
- l'embauche dans les organismes varie en fonction de la *défavorisation* de la municipalité régionale de comté (MRC) du siège social, les organismes des MRC défavorisées ayant tendance à embaucher un nombre plutôt restreint d'employés;
- les Centres de la petite enfance (CPE) affichent le niveau de revenus et de dépenses le plus élevé, suivis des autres entreprises de l'économie sociale et enfin, des organismes communautaires. Dans la même veine, les CPE bénéficient du niveau d'appui le plus élevé de l'État, suivis des autres initiatives de l'économie sociale et enfin, du communautaire qui reçoit l'appui financier étatique le plus modeste;
- les revenus autonomes sont plus importants dans les diverses initiatives de la nouvelle économie sociale que dans les CPE et les organismes communautaires.

### **Les aspects institutionnels du rapport salarial**

La dimension institutionnelle des organismes réfère au « système politique ». Celui-ci résulte de l'action historique et des conflits qui permettent d'établir « un corps de décisions et de lois » et « des mécanismes de formation des décisions légitimes » (Touraine, 1993 : 59). Dans cette perspective, la composante institutionnelle privilégie les rapports

---

<sup>3</sup> Aux fins de la recherche, sont considérées entreprises de la nouvelle économie sociale les coopératives et les organismes à but non lucratif dont le pourcentage moyen des activités et des dépenses, consacré aux activités suivantes, est d'au moins 50 % : gestion faunique; entreprise collective industrielle; Centre de la petite enfance; entreprise d'insertion; immobilier locatif; entreprise culturelle ou artistique; média communautaire; transport collectif; Centre de travail adapté; restauration; ressourcerie, récupération, réutilisation; joujouthèque, ludothèque, etc.; service d'aide domestique; loisir social; Centre de ressources périnatales.



entre les acteurs afin de reconnaître les pressions politiques qui agissent sur et dans les organismes.

### Synthèse des aspects institutionnels du rapport salarial dans le troisième secteur

Aspect institutionnel	Constats	Phénomènes associés
<b>Présence de groupes sociaux dans la main-d'œuvre</b>	Majorité de femmes	Domaines d'activités
	Sur-représentation des jeunes	Domaines d'activités
	Salarié(e)s plutôt scolarisés	Territoire
<b>Inclusion des salarié(e)s dans les instances décisionnelles</b>	Salarié(e)s moins souvent représentés que les usager(ère)s et les bénévoles	Domaines d'activités
		Taille
<b>Conditions de travail</b>	Politique écrite des conditions de travail dans une majorité d'organismes	Domaines d'activités
		Territoire
		Taille
		Portion occupée par les revenus récurrents
	Rémunération relativement basse	Fonction occupée et scolarité
		Domaines d'activités
		Pas de structure salariale inégalitaire entre hommes et femmes
Peu d'avantages sociaux	Domaines d'activités	
	Taille	

### La présence des différents groupes sociaux

Au Québec, le troisième secteur tend globalement à privilégier l'embauche d'une main-d'œuvre féminine, jeune et scolarisée, sans pour autant privilégier les immigrants<sup>4</sup>.

Toutes les études consultées montrent que globalement, la main-d'œuvre du troisième secteur est largement féminine. La situation varie considérablement lorsque l'on considère le domaine d'activités. Ainsi, il existe des secteurs où la main-d'œuvre est plutôt féminine et des secteurs où elle est plutôt masculine. Cet effet des secteurs fait que les femmes se retrouvent davantage à l'emploi d'organisations de taille relativement petite, offrant des services aux personnes et dont le statut juridique est celui de corporation à but non lucratif, alors que les hommes se retrouvent dans des organisations de taille relativement grande, des

<sup>4</sup> Ainsi, le *non-profit sector* au Canada ne favorise pas plus que d'autres secteurs l'embauche d'immigrants (McMullen et Schellenberg, 2003).

secteurs primaire et manufacturier, dans des coopératives et dans la partie du troisième secteur dont la composante marchande est la plus importante.

La présence des personnes de 35 ans et moins dépasse la proportion de ce groupe d'âge dans la population selon les études examinant le troisième secteur au Québec. Il est possible que les secteurs de l'environnement, des loisirs et de la culture, investis par le troisième secteur, attirent davantage les jeunes, ou encore que les emplois offerts par le troisième secteur soient plus accessibles aux jeunes. À l'intérieur même du troisième secteur, le domaine d'activités influence la donne puisqu'on retrouve, par exemple, davantage de jeunes dans les CPE que dans les entreprises d'aide domestique.

De manière générale, le troisième secteur recrute des employé(e)s plutôt scolarisés. D'après les analyses statistiques, les organismes situés dans les régions périphériques embauchent plus souvent du personnel ne détenant pas nécessairement un diplôme universitaire. La variation de la scolarité de la main-d'œuvre est sensible au territoire étant donné que celui-ci conditionne les caractéristiques du bassin de recrutement de la main-d'œuvre.

### **L'inclusion des salarié(e)s dans les instances décisionnelles**

L'inclusion des employé(e)s dans les instances décisionnelles témoigne d'une volonté affirmée d'impliquer le personnel de l'entreprise dans la conduite de cette dernière. Peu d'organismes (3,2 % des organismes dans Chaudière-Appalaches) offrent des lieux d'expression et de décision pour les employé(e)s ayant une portée institutionnelle, autres que l'assemblée générale et le conseil d'administration. Il ressort des études que les entreprises accordent plus souvent le droit de vote aux usager(ère)s et aux bénévoles, qu'aux employé(e)s. Plus rarement encore, la direction ou la coordination peut exercer un droit de vote à l'assemblée générale. On peut croire que la logique de consommation des services a le plus souvent préséance dans les initiatives du troisième secteur.

Cette possibilité qu'ont les employé(e)s d'exprimer leur voix est liée au domaine d'activités. Ainsi, les CPE se démarquent nettement des autres entreprises puisque 50,6 % des entreprises autorisent la présence des salarié(e)s au conseil d'administration (Comeau et al., 2001). Il faut rappeler ici le militantisme des employé(e)s des CPE qui se traduit notamment par un taux de syndicalisation se situant à 30 % au Québec, alors qu'il est à peu

près nul dans les autres secteurs. La taille des organismes est un autre phénomène associé à la présence des employé(e)s dans les instances décisionnelles. On peut croire, en effet, que le fonctionnement devient plus complexe et que la possibilité pour les acteurs de faire valoir spontanément leur point de vue auprès des responsables est plus restreinte dans les grandes organisations.

### **Les conditions de travail**

L'étude des conditions de travail prend en considération l'explicitation des conditions de travail, la rémunération et les avantages sociaux.

L'explicitation des conditions de travail démontre qu'un organisme tend à rendre publiques les ententes contractuelles et à éviter l'arbitraire qui risque de prévaloir dans les contrats individuels. Cette explicitation est mesurée par la présence d'une politique écrite des conditions de travail. Une majorité d'organismes (61,9 %) se donnent une politique écrite des conditions de travail. Cette situation varie selon leur domaine d'activités, leur localisation et leur taille. La tendance à adopter une politique écrite des conditions de travail est la plus forte dans les CPE et dans la composante la moins marchande du troisième secteur, associée au communautaire. La syndicalisation peut expliquer pourquoi la quasi totalité des CPE écrivent dans un document ce que sont les conditions de travail. Dans le cas du communautaire, c'est la culture du réseau qui peut expliquer l'adoption d'une politique salariale.

L'adoption d'une politique écrite sur les conditions de travail varie, par ailleurs, selon les territoires. Alors qu'une très grande majorité d'organismes adoptent une telle politique dans les quartiers défavorisés de la métropole, une minorité d'organismes le font en Gaspésie.

La taille des organismes intervient également dans l'adoption d'une politique écrite des conditions de travail. Il apparaît que les organismes les plus petits sont les moins nombreux à se donner une politique écrite des conditions de travail bien qu'une majorité d'entre eux le fassent, tandis que la tendance à écrire cette politique est de plus en plus forte à mesure que les organismes augmentent leur taille. Il est raisonnable de croire que la complexité des rapports salariaux et les risques de conflits de travail qui s'accroissent dans les organismes

les plus grands, amènent la direction à établir des règles explicites en matière de conditions de travail.

En plus de la nature des organismes et de leur taille, la proportion occupée par les revenus récurrents dans le budget des organismes (revenus assurés pour les trois prochaines années) leur permet d'offrir une politique écrite sur les conditions de travail. On comprend que la prévisibilité des revenus facilite l'officialisation des conditions de travail.

De tous les éléments qui constituent les conditions de travail, la rémunération comporte une valeur monétaire et est directement liée au pouvoir d'achat des employé(e)s.

**Taux salariaux horaires moyens selon les fonctions exercées dans différents types d'établissements au Canada (1999) (\$)**

	Non-profit Sector	Secteur parapublic	Secteur à but lucratif
Cadres ( <i>managers occupations</i> )	21,06	36,27	26,49
Professionnels ( <i>professional occupations</i> )	21,92	31,67	24,50
Techniciens et représentants ( <i>technical/trades occupations</i> )	15,69	19,36	17,69
Employés de bureau ( <i>clerical/administrative occupations</i> )	14,27	18,42	14,37

Source : McMullen et Schellenberg, 2003.

Au Canada, les meilleurs salaires sont versés dans le secteur parapublic, puis dans le secteur à but lucratif et, enfin, dans le *non-profit sector*. Les différences entre les secteurs sont davantage prononcées pour les emplois de cadres et de professionnels que pour les emplois de bureau, de techniciens et de représentants; d'ailleurs, sur une base horaire, le salaire versé aux employé(e)s de bureau du *non-profit sector* et du secteur à but lucratif est à peu près le même. Toutefois, sur une base annuelle, la situation financière relative des employé(e)s du *non-profit sector* est encore moins avantageuse à cause de l'importance du nombre d'emplois à temps partiel (McMullen et Schellenberg, 2003).

Les diverses études montrent que la rémunération varie de manière significative selon la fonction occupée dans un organisme. Ainsi, le personnel à la coordination est le mieux rémunéré. La rémunération varie également en fonction de la scolarisation des salarié(e)s,

les personnes détenant un diplôme universitaire recevant la meilleure rémunération, tandis que les salarié(e)s n'ayant pas de diplôme secondaire sont les moins bien payés. On reconnaît ici les tendances qui prévalent sur le marché du travail où les personnes ayant les compétences les plus rares sont généralement les mieux rémunérées.

À l'intérieur même du troisième secteur, il existe des différences salariales entre les domaines d'activités. L'avance relative des salarié(e)s des CPE vient sans doute du rapport de négociation qui leur a été favorable pendant et depuis leur syndicalisation.

L'hypothèse d'une structure inégalitaire des salaires entre les femmes et les hommes n'a pas été confirmée dans trois études (Comeau et al, 2001, 2002a et 2003). L'influence des mouvements sociaux dans le troisième secteur et celle du mouvement féministe en particulier sont sans doute déterminantes à cet égard.

En ce qui concerne les avantages sociaux, près de la moitié des organismes affirment offrir aux salarié(e)s des avantages qui dépassent les normes minimales du travail. Les deux principaux avantages offerts sont une assurance-groupe payée en partie par l'employeur (33,2 % des organismes) et les congés sans solde (28,8 % d'entre eux). Très peu d'organismes rendent accessible à leur personnel un régime collectif de retraite (4,4 %) (Comeau, 2003).

Le fait d'accorder des avantages particuliers au personnel est lié au domaine d'activités et à la taille des organismes. Pratiquement tous les CPE offrent des avantages particuliers à leurs salarié(e)s, alors que moins de la moitié des autres organismes le font. La présence d'avantages particuliers pour le personnel croît également en fonction de la taille des organismes. Il est plausible d'imaginer qu'un nombre important de cotisants et un volume élevé du chiffre d'affaires augmentent les capacités financières des organismes pour offrir certains avantages sociaux.

### **Les aspects organisationnels du rapport salarial**

La dimension organisationnelle englobe le « système des moyens » et les « techniques » (Touraine, 1993 : 62), autrement dit les modalités de production de biens et de services, et les ressources. Concrètement, la composante organisationnelle concerne les moyens mis en œuvre par l'organisme pour atteindre les objectifs. Le tableau suivant suggère une synthèse

des constats sur la dimension organisationnelle du rapport salarial dans le troisième secteur, les phénomènes qui leur sont associés de même que des éléments d'interprétation.

### Synthèse des aspects organisationnels du rapport salarial

Aspect organisationnel	Constats	Phénomènes associés
<b>Coordination</b>	Expérience et scolarité variées	Territoire
	Sexe des cadres correspond à celui des salarié(e)s du secteur	Territoire
<b>Régimes d'emploi</b>	Forte proportion d'employé(e)s à temps partiel	Domaines d'activités
	Femmes sont le plus souvent à temps partiel	Domaines d'activités Territoire
	Emplois d'insertion	Domaines d'activités Territoire
<b>Organisation du travail</b>	Qualification : polyvalence, autonomie, travail en équipe, formation	
	Déqualification : division technique du travail, taylorisme, isolement, sous-traitance	
	Formation en emploi	Taille
	Formation plutôt technique	(Aucun)

### La coordination

En moyenne, 2,3 personnes sur 10 assument une fonction de coordination dans les organismes. À la production proprement dite des services sont affectées 5,5 personnes pour 10 employé(e)s. Pour les tâches de bureau ou de soutien, on compte 2,2 personnes pour 10 salarié(e)s. Les dirigeants des organismes du troisième secteur dans une région périphérique occupent leur poste depuis moins longtemps que ceux de la métropole. Ces derniers cumulent une expérience plus longue en gestion et possède une scolarité plus élevée que leurs collègues en périphérie. On comprend que le bassin de recrutement de la main-d'œuvre dans la métropole est relativement important en quantité et en qualité.

La proportion de femmes occupant les postes de cadres correspond globalement à la proportion de femmes salariées dans le domaine d'activités. On retrouve plus souvent une

femme à la coordination dans les organismes de la métropole que dans les organismes en périphérie.

### **Les régimes d'emploi**

Le *non-profit sector* se démarque des autres secteurs avec une forte proportion d'employé(e)s à temps partiel (25,6 % de la main-d'œuvre). Les femmes sont particulièrement touchées, mais plus faiblement, toute proportion gardée, que les femmes du secteur à but lucratif (20,7 % des travailleuses du secteur à but lucratif sont à temps partiel comparativement à 6,8 % des hommes). L'emploi temporaire se retrouve dans les mêmes proportions dans le *non-profit sector* que dans le secteur parapublic; les femmes oeuvrant dans ce secteur sont particulièrement concernées par l'emploi temporaire (McMullen et Schellenberg, 2003).

Les organismes de la région périphérique et ceux de la métropole ne présentent pas tout à fait la même structure en regard au régime d'emploi. Les organismes de la métropole créent davantage d'emplois à temps plein pour les femmes que ceux en région éloignée. On attribue ce phénomène à une stratégie des ménages pour favoriser la qualification des hommes à l'assurance-emploi, puisque les prestations dépendent du nombre d'heures travaillées.

Dans le troisième secteur, il existe des emplois d'insertion dans la majorité des organismes et leur nombre varie en fonction du territoire et du domaine d'activités. En ce qui concerne le territoire, les zones les moins favorisées contribuent le plus à la participation de personnes à des programmes d'insertion. En ce qui a trait au domaine d'activités, on compte 1,4 emploi d'insertion dans les CPE, comparativement à 25,1 emplois d'insertion, en moyenne, pour le secteur regroupant les Centres de travail adapté et les entreprises d'économie sociale en aménagement forestier. Le nombre élevé d'emplois d'insertion dans ce secteur est attribuable aux Centres de travail adapté dont la mission sociale concerne précisément l'insertion professionnelle de personnes handicapées avec l'aide de programmes gouvernementaux spécifiques.

## **L'organisation du travail**

Les études statistiques rencontrent des limites pour comprendre l'organisation du travail. Complétons l'information quantitative avec des données qualitatives provenant de 10 monographies de coopératives de travail (Comeau et al., 2002b). On retrouve autant de cas d'organismes restreignant l'autonomie au travail que de cas d'ouverture à l'implication des travailleur(euse)s. Les situations d'ouverture se manifestent par : 1) la polyvalence : enrichissement et rotation des tâches intégrant notamment des activités de gestion et de production; 2) la possibilité pour les travailleur(euse)s de modifier les postes de travail; 3) le travail en équipe; et 4) la formation. Par ailleurs, on retrouve dans les situations de restriction : 1) une différenciation marquée de catégories de travailleur(euse)s à cause des tâches (bureau et production, par exemple) et des lieux de travail qualitativement différents (travail en industrie et à domicile pour la même coopérative); 2) le taylorisme qui se manifeste par un travail répétitif, la mesure du temps et des mouvements, la division sociale du travail (séparation des domaines de la décision et de l'exécution) et la division technique du travail (séparation et distinction étanche des sphères d'activités); 3) l'isolement des travailleur(euse)s qui ne permet pas une socialisation de la production; 4) la sous-traitance.

Au moins trois phénomènes sont associés à ces situations. Premièrement, la concurrence explique une bonne partie des situations d'ouverture ou de fermeture à l'autonomie au travail. La configuration économique et technique d'un domaine d'activités influence l'organisation du travail, à moins que l'entreprise ait suffisamment de ressources pour faire de l'innovation technologique. Par exemple, dans une coopérative de travail de couture, c'est la vitesse des couturières qui influence le coût de production et la marge bénéficiaire qui permet à l'entreprise de survivre. Dans un autre domaine, la coopérative en imprimerie préfère limiter ses investissements et recourir à la sous-traitance étant donné la férocité de la concurrence et ses faibles marges excédentaires.

Deuxièmement, le produit ou le service lui-même influence la plus ou moins grande ouverture à l'autonomie des producteurs. En effet, la fabrication de certains produits rend difficile le morcellement des activités de production parce que l'émiettement du travail serait contre-productif. La fabrication de certains produits exige chez une même personne l'intégration de plusieurs tâches; c'est notamment le cas de la pâtisserie artisanale et de



l'impression de matériel publicitaire sur des objets promotionnels. Par ailleurs, d'autres produits entraînent une taylorisation pratiquement inévitable. Ainsi, la culture des champignons est si délicate qu'elle fait appel à des spécialistes qui prennent la plupart des décisions techniques.

Troisièmement, il arrive que les règles institutionnelles externes limitent les décisions de gestion et imposent, d'une certaine manière, des manières de produire ou des caractéristiques de la main-d'œuvre. Ce phénomène est perceptible dans une coopérative de travail qui bénéficie du programme de centre de travail adapté à condition d'intégrer des personnes handicapées qui présentent des capacités variables d'autonomie au travail. Cette main-d'œuvre nécessite des arrangements particuliers dans l'organisation du travail et limite, dans certaines situations, l'autonomie au travail.

En ce qui a trait à la formation en emploi dans le troisième secteur, les organismes ayant 10 employé(e)s et plus consacrent les sommes les plus importantes à la formation et forment le plus de salarié(e)s. Il faut savoir que les organismes ayant une masse salariale dépassant 250 000 \$ sont contraints par la loi à consacrer 1 % de cette somme pour la formation de la main-d'œuvre. Enfin, les données indiquent que les thèmes de formation relatifs aux aspects techniques et à la formation en gestion sont les plus fréquents; la vie associative devient un sujet peu souvent abordé dans les activités de formation destinées aux salarié(e)s.

### **Conclusion**

Quelques pistes de recherche sur le rapport salarial apparaissent prometteuses pour le troisième secteur. Ainsi, il semble pertinent de privilégier une approche comparative sur les différents aspects de la main-d'œuvre en fonction notamment des territoires et des domaines d'activités. Une comparaison devrait également être entreprise à partir de données originales et uniformes concernant les salarié(e)s des secteurs privé, public et du troisième secteur dans un même domaine d'activités. De plus, un raffinement des outils d'analyse statistique devrait permettre de mieux circonscrire le poids des différentes variables et l'identification de variables intermédiaires. Enfin, des études de cas

permettraient de comprendre l'organisation du travail et ses innovations dans un univers d'entreprises démocratiques de services.

### **Bibliographie**

COMEAU, Yvan, André BEAUDOIN, Julie CHARTRAND-BEAUREGARD, Marie-Eve HARVEY, Daniel MALTAIS, Claudie SAINT-HILAIRE, Pierre SIMARD et Daniel TURCOTTE (2001), *L'économie sociale et le Plan d'action du Sommet sur l'économie et l'emploi*, Québec, Centre de recherche sur les services communautaires, Université Laval et ÉNAP, 277 p.

COMEAU, Yvan, Daniel TURCOTTE, André BEAUDOIN, Jean-Pierre VILLENEUVE, Marie J. BOUCHARD, Benoît LÉVESQUE, Sylvie RONDOT, Margie MENDELL, (2002a), *Les effets du financement étatique sur les organismes communautaires. Le cas du Fonds de lutte contre la pauvreté*, Québec, Éditions Sylvain Harvey, 225 p.

COMEAU, Yvan, Jacques BOUCHER, Marie-Claire MALO et Yves VAILLANCOURT (2002b), « Las configuraciones de las iniciativas de la economía social y solidaria », *Cayapa* (Vénézuéla), vol. 2, no 3, pp. 14-36.

COMEAU, Yvan, (2003), *La diversité du rapport salarial dans le troisième secteur au Québec*, Montréal, CRISES, Cahier 03-05, 73 p.

Comité sectoriel de la main-d'œuvre (2000), « Les premiers résultats de la plus vaste étude statistique jamais réalisée sur l'action communautaire et l'économie sociale », *Recto Verso*, no 286, pp. 13-16.

MCMULLEN, Kathryn & Grant SCHELLENBERG (2003), *Job Quality In Non-Profit Organizations*, Ottawa, Canadian Policy Research Networks (CPRN), CPRN Research Series on Human Resources in the Non-profit Sector, no 2, 75 p.

TOURAINÉ, Alain (1993), *Production de la société*, Paris, Seuil, 543 p.

## 1.2 Regard sur quelques dimensions des conditions de travail

### 1.2.1 *La situation des femmes en regard des conditions de travail : le cas des travailleuses des entreprises d'économie sociale en aide domestique (EESAD)*

*synthèse de la communication de Marie Malavoy, professeure, Département de service social, Université de Sherbrooke. (Présentation visuelle en annexe II)*

Mme Malavoy présente l'état de ses travaux basés sur l'analyse de 15 EESAD, menés en collaboration avec Christine Corbeil et Francine Descarries du département de sociologie de l'UQÀM, lesquels portent principalement sur la question de la division sexuelle du travail dans ces entreprises. C'est par la mise en évidence de zones de paradoxe liées au métier de l'entretien domestique qu'elle nous livre sa réflexion. Mais d'abord, elle trace brièvement le portrait des travailleurs, voire travailleuses, et des conditions de travail.

Les femmes représentent plus de 90% de la main-d'œuvre des EESAD. Âgées en moyenne de 40 ans, elles sont relativement peu scolarisées et vivent, dans certains cas, des difficultés d'insertion sur le marché du travail. Les conditions de travail se caractérisent, quant à elles, par une faible rémunération mais des avantages sociaux intéressants et des horaires de travail flexibles pouvant plaire aux femmes.

Les études de Mme Malavoy ont révélé six aires de contradiction :

#### 1- L'esprit de famille

La présence de chaleur humaine, d'esprit de famille et de souplesse teintant l'ambiance des relations de travail est en opposition avec la nature même du travail qui suppose un isolement et un éloignement des lieux de pouvoir par les travailleuses. Étant théoriquement partenaires, et malgré l'existence de certains mécanismes informels d'échanges, les employées sont plus souvent consultées qu'impliquées dans les décisions. Il devient donc difficile de développer un sentiment d'appartenance à l'organisation et des enjeux apparaissent au niveau de l'organisation du travail, de la formation et des ressources financières lorsque l'on veut intensifier et renforcer l'implication des travailleuses.

2- Des formations qui en disent long

Un défaut de concordance apparaît entre la complexité des formations offertes, la capacité d'apprentissage des travailleuses et le métier de l'entretien domestique. Selon quoi la tâche serait beaucoup plus complexe que le simple fait de « faire des ménages », cachant, de la part des employeurs, des attentes face à des compétences multiples qui, malheureusement, ne sont pas reconnues à travers les questions salariales. Cette complexité de la tâche et les exigences des employeurs transparaissent également en la présence de mesures d'aide psychologique offertes par certaines entreprises aux travailleuses.

3- Offrir des services et des emplois de qualité

Un équilibre fragile, voire même une tension, existe entre les éléments de la double mission dont doivent s'acquitter ces entreprises — une offre de services de qualité qui conditionne la rentabilité économique et un véritable accès au marché du travail par des emplois de qualité. Il devient difficile d'assurer la qualité des services lorsqu'on est confronté à un besoin incessant de recrutement, lequel résulte principalement de la faible rémunération et d'opportunités d'avancement limitées, voire du côté missionnaire souvent associé à l'emploi.

4- Des emplois féminins

Sans volonté manifeste de distinguer les tâches en fonction des sexes, existe au sein des EESAD une division sexuelle du travail conditionnée d'une part par la demande, principalement des personnes âgées, qui, par des préjugés, entretient le clivage entre les tâches masculines et féminines et, d'autre part, par les qualités intrinsèques distinctes entre les hommes et les femmes, les premiers étant plus forts et destinés aux travaux lourds mieux rémunérés et les secondes inspirant davantage la confiance auprès des clientèles.

5- La mère et ses 56 métiers

Entre le ménage et les autres besoins des personnes âgées, l'aide ménagère joue une multitude de rôles qui ressemblent à ceux d'une mère : savoir écouter, prendre soin, rendre les gens heureux. Cette « partie invisible » de la production, absente de la définition des tâches et ni en lien avec la rémunération, est celle qui, pourtant, procure

un sentiment d'utilité. Ce qui introduit le dernier paradoxe voulant que l'aspect le plus valorisant du travail est malheureusement celui qui ne se monnaie pas.

#### 6- Un métier à redorer ?

Il faut donc trouver un équilibre entre la reconnaissance d'une profession à sa juste valeur et la différenciation avec les autres. Si l'entretien ménager devient un support ou un prétexte pour maintenir les personnes âgées chez elles, il faudra convenir des compétences, de la formation, des critères d'embauche et de l'évaluation d'une nouvelle profession.

Madame Malavoy termine son allocution par la citation suivante qui, à son avis, résume bien la réalité des emplois dans les EESAD.

*« Dans cet univers traditionnellement féminin de la maison, naissent des attentes et se tissent des liens qui nous questionnent sur le rôle que l'on fait jouer à des personnes venues gagner leur vie modestement. »*

#### **1.2.2 La formation : une composante importante des conditions de travail dans les organismes de l'action communautaire autonome (ACA)**

*synthèse de la communication de Jean Proulx, chercheur en économie sociale, LAREPPS-UQÀM (Présentation visuelle en annexe III)*

Quels sont les pratiques et les besoins des organismes de l'ACA en matière de formation ? Telle est la question à laquelle M. Jean Proulx se propose de répondre par la présentation des résultats d'une enquête réalisée en l'an 2000 auprès des regroupements sectoriels et multisectoriels nationaux, régionaux et locaux de trois régions du Québec : Montréal, Centre-du-Québec et Gaspésie/Île-de-la-Madeleine. Une étude commandée et financée par le CSMO-ÉSAC et réalisée par le Centre de formation populaire (CFP).

La formation apparaît comme une dimension importante au sein de ces organisations car plus de la moitié se dote annuellement d'un plan de formation et près de 75% y investissent au moins 1% de leur masse salariale et ce, même si elles ne sont pas assujetties à la Loi 90, *Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre*, communément appelée « *Loi du 1%* ». En 1999, elles ont affecté en moyenne, à la formation, un montant de 1 700 \$, soit 1,9% de leur masse salariale.

Les regroupements nationaux, régionaux et locaux jouent un rôle majeur, mais non exclusif, auprès de leurs membres autant au niveau de l'offre de formation que du financement des activités. En premier lieu, ce sont plus de 500 activités et 69 outils de formation qui ont été répertoriés chez ceux-ci. Une offre qui se profile, par contre, selon le territoire d'action. Les regroupements nationaux ont dispensé, dans 45% des cas, des formations ayant trait à « l'intervention » — *Médiation communautaire en milieu familial*, *l'Intervention en situation de crise*, etc. Les formations ayant trait à des « enjeux » dominant, avec 77%, chez les regroupements régionaux — *Partenariat et régionalisation*, *Politique de reconnaissance et de financement*, etc. Tandis que les regroupements locaux comblent 41% des besoins de formation liés à la gestion de l'organisme — *Gestion d'un organisme sans but lucratif (OSBL)*, *Gestion des ressources humaines*, *Démystifier les états financiers*, etc. Quant au financement, malgré le peu de ressources dont disposent les regroupements pour répondre aux besoins de formation, ces derniers assument entre 40% et 60% des coûts de formation offerte à leurs membres. Notons que la contribution des membres utilisateurs est plus importante lors d'activités dispensées par les regroupements locaux. En 1999, c'est 650 000 \$ qui ont été investis en formation représentant en moyenne 17 500 \$ par regroupement. M. Proulx termine, sur ces questions de l'offre de formation et de stratégies de financement, en soulignant l'existence de disparités régionales où l'éloignement et l'absence de regroupements ou autres ressources dans un milieu jouent en défaveur des pratiques de formation des organismes communautaires.

Malgré une offre de formation globalement importante de la part des regroupements, celle-ci ne comblerait que 50% à 65% des besoins actuels. Un manquement qui s'explique par une augmentation et surtout, une évolution des besoins de formation liées aux changements survenus ces dernières années au sein du milieu communautaire québécois — alourdissement des clientèles dû, notamment, à la désinstitutionnalisation en santé mentale et complexité accrue au plan organisationnel. Sont apparus des besoins qui touchent un large éventail de domaines mais plus criants dans le champ de la « gestion » et de « l'intervention » — *Intervention en santé mentale*, *Gestion des ressources humaines*, *Gestion des conflits*, *Nouvelles technologies*, *Partage des rôles entre le conseil d'administration et la permanence*, etc.

Nul doute que la formation constitue un aspect important de la vie des organismes communautaires. Subsistent encore, par contre, nombreux obstacles à une pratique optimale. M. Proulx en énumère quelques-uns : le manque de ressources humaines et financières, le manque de temps pour participer aux activités, le roulement de personnel qui oblige à un perpétuel recommencement, l'étendue du territoire et les distances géographiques, l'absence de ressources de formation dans certaines régions, la difficulté à identifier les besoins de formation et surtout à prendre le temps pour bien les identifier et, des vues partagées quant à l'importance de la formation. Les regroupements dont ils sont membres, en plus d'autres fournisseurs — organismes communautaires de formation, réseau institutionnel, les firmes et consultants privés —, ne réussissent qu'à combler une partie de leurs nombreux besoins de formation. Un meilleur soutien financier permettrait sans doute d'améliorer l'offre de formation des travailleurs et des travailleuses au sein des organismes communautaires.

### ***1.2.3 La question des conditions de travail : point de vue d'une gestionnaire d'un Centre de ressources périnatales (CRP)***

*par Suzanne Verreault, directrice, Entre Deux Vagues Centre périnatal*

Les CRP, au nombre de 10 au Québec, sont de jeunes entreprises d'économie sociale encore en plein développement. Certains sont issus d'organismes communautaires s'étant dotés d'un volet d'économie sociale, d'autres sont nés directement comme entreprises d'économie sociale. Ce choix de se développer en économie sociale est porteur d'une volonté de créer et de développer des lieux où il fait bon travailler et vivre, notamment en respectant les principes de démocratie dans les façons de faire et de primauté de la personne dans les services et les emplois. Un milieu désireux de créer et de consolider des emplois durables, de qualité et stimulants et, d'offrir un processus de formation continue et qualifiante. Mme Suzanne Verreault nous livre les enjeux, auxquels doivent faire face les gestionnaires, qui découlent de cet idéal de travail. Mais d'abord, elle nous décrit les CRP et trace le portrait des ressources humaines et de conditions de travail qui prévalent dans ce secteur d'activité.

### **Brève définition d'un CRP**

Un CRP est un organisme à but non lucratif (OBNL) qui se développe sur un territoire pour compléter la gamme de services en périnatalité offerts par le réseau public et les organismes communautaires déjà en place, à partir d'un portrait de services élaboré par l'ensemble des partenaires et en fonction des besoins des parents. Chaque territoire développe les services et activités qui correspondent aux besoins exprimés, reconnus, estimés des familles et colore ainsi à sa façon le cadre de référence des CRP. L'approche privilégiée a aussi la couleur de l'organisme promoteur ou du comité d'implantation et favorise entre autres la participation, le respect, l'appropriation par les familles de leur cheminement.

Un CRP est un volet d'économie sociale dans un organisme communautaire famille ou une entreprise d'économie sociale en périnatalité qui offre une gamme de services et d'activités en périnatalité (offre de services en périnatalité autour de la conception, grossesse, naissance, premières années de vie de l'enfant : individuel, groupe, à domicile). Il vise l'ensemble des mères et des pères d'un territoire, quel que soit leur niveau de besoins et leurs revenus.

Leur mission : favoriser la santé et le bien-être des familles en période périnatale; favoriser l'adaptation harmonieuse de la vie avec un nourrisson; soutenir la famille dans toutes les étapes entourant la maternité et la paternité.

### **Les ressources humaines et leurs conditions de travail**

La mise en route du projet des CRP a permis la consolidation et la création de nouveaux emplois. Le projet permet le développement de ressources qui peuvent embaucher de six à douze personnes.

Les emplois dans les CRP sont comblés presque exclusivement par des femmes qui mettent à contribution des compétences qu'elles ont développé au cours de leur vie par l'exercice de leur rôle familial, le bénévolat, la formation, les études et d'autres expériences de travail. Des compétences multiples utiles vu la diversification des tâches dont elles doivent s'acquitter. Les postes sont partagés entre le temps complet, le temps partiel et sur appel, lesquels sont appelés à évoluer en fonction du développement de la ressource, des demandes et des besoins exprimés par les parents et de la disponibilité de la main-d'oeuvre.



Malgré une volonté des gestionnaires de créer d'abord des emplois à temps complet, les travailleuses montrent, dans certaines ressources, une nette préférence pour les emplois réguliers sur une base horaire se situant entre 21 et 28 heures semaines. En effet, les travailleuses embauchées étant souvent elles-mêmes de jeunes mères de familles, plusieurs préfèrent un horaire moins chargé qui laisse place à la vie familiale.

Chaque centre met en place un processus de formation continue et qualifiante. Les besoins en formation évoluent au rythme du développement de la ressource et du type de services développés. L'accès, la disponibilité ainsi que les coûts de formation sont, cependant, différents d'une région à l'autre.

Règle générale, les travailleuses et les gestionnaires apprécient ce milieu de travail, qualifié d'extrêmement stimulant. Chez les premières, l'emploi permet de rejoindre leurs compétences et leurs valeurs, concilier travail et famille, développer leurs compétences, faire appel à leur autonomie et à leur créativité, assurer d'un contrat de travail plus satisfaisant que dans d'autres emplois, etc. La seule ombre au tableau concerne les salaires jugés insuffisants face aux compétences requises et aux responsabilités demandées. Une situation qui peut influencer négativement sur la capacité de l'entreprise à retenir ses travailleuses qui, avec le temps, ont acquis connaissances et expériences. Quant aux gestionnaires, elles apprécient particulièrement travailler au sein d'une ressource qui accorde la priorité aux personnes et aux emplois et, créer des emplois de qualité. Leur grand déplaisir est lié à la recherche constante de « fonds » pour améliorer la qualité des emplois et la prestation des services.

Sur cette question des ressources humaines, Mme Verreault souligne l'importance de travailler avec une politique de travail et des contrats de travail, lesquels permettent une gestion du personnel à partir d'un cadre accepté par toute l'organisation.

## **Les enjeux**

Mme Verreault conclut son exposé avec la présentation de cinq enjeux majeurs auxquels les CRP sont confrontés. Des obstacles qui touchent davantage les centres situés en région.

1- La disponibilité de la main-d'œuvre.

Une problématique liée aux spécificités de l'offre de service et à la diversification des tâches. Souvent, l'entreprise doit former la personne avant l'embauche, malgré l'absence de garantie que celle-ci demeure à l'emploi.

2- Les coûts de formation.

Même si des montants pour la formation sont prévus au budget, ils sont toujours insuffisants. Trouver des fonds à cet effet, tant dans le milieu institutionnel que privé, n'est pas chose facile. Au plan des institutions, d'une région et parfois d'une MRC à l'autre, il existe des différences importantes au sein des programmes et des critères d'accès aux fonds. Tandis que le secteur privé montre peu d'ouverture quant à soutenir financièrement la formation.

3- L'accessibilité à la formation.

L'accès à des formations et à des formateurs varie selon la nature des besoins de formation et la région. Il est plus facile de trouver des formations touchant le champ de la gestion et de l'administration que de l'intervention (ex. massage de bébé, accompagnante, etc.) et ce, surtout en région. Rappelons que l'éloignement engendre des coûts.

4- La conciliation formation/horaire de travail.

Il n'est pas facile de concilier ces deux éléments au sein de la ressource, c'est-à-dire dégager les travailleuses pour la formation tout en assurant la prestation des services et des activités. Tandis que les travailleuses témoignent certaines réticences lorsque la formation est offerte en dehors du temps de travail.

5- La formation qualifiante et les salaires.

Plus les travailleuses sont formées, plus il devient légitime de leur accorder une rémunération en fonction de leurs compétences. Malheureusement, considérant les

ressources financières des organismes, voire les contraintes budgétaires, il est difficile de reconnaître la valeur des travailleuses par le salaire.

### **1.3 Conclusion : Les prochains défis**

*par Suzanne Sauvé, chargée de projet, Chantier de l'économie sociale*

L'emploi en économie sociale, pour Mme Sauvé, c'est plus qu'une obligation de survivre. C'est la chance de concilier travail et valeur, de satisfaire une quête de sens et d'identité et de répondre à des aspirations — celles de non seulement tenter d'améliorer son propre sort mais aussi le sort du monde, de partager des projets y compris des projets de société, d'appartenir à une communauté et d'exercer une citoyenneté active. Inspirée de son expérience personnelle du marché du travail, Mme Sauvé nous a entretenu sur le contexte dans lequel l'économie sociale se développe, du potentiel que recèle la réalité des emplois en économie sociale et de ce que nous pouvons retirer des expériences passées pour ensuite, clore avec les prochains défis à relever pour améliorer les conditions de travail.<sup>5</sup>

#### **Le contexte**

Le modèle de développement économique et social auquel nous contribuons nous pousse à poursuivre des objectifs qui procèdent d'une toute autre rationalité que celle de l'économie marchande. Un modèle d'organisation collective de production de biens et de services qui est basée sur des principes et des pratiques de base : celle de la propriété collective des moyens de production, une gestion démocratique et une primauté de la personne sur le capital.

La reconnaissance de l'économie sociale, depuis quelques années, permet de mieux identifier la réalité de l'économie québécoise — une économie qui dans les faits est plurielle — composée d'une économie privée comprenant l'ensemble des entreprises privées dont l'objectif est de fournir et de maximiser les rendements aux actionnaires, une économie publique dont l'objectif est de réaliser des mandats étatiques — notamment à travers la dispensation des services publics comme la Santé et l'Éducation pour ne nommer

---

<sup>5</sup> Veuillez noter que nous avons pris la liberté d'ajouter à la synthèse de Mme Sauvé, certains commentaires de la salle qui complétaient ses propos.

que les plus gros — et finalement l'économie sociale, composée d'entreprises à propriété collective dont l'objectif est de répondre aux besoins des communautés et d'offrir un rendement à la collectivité. L'économie sociale tout comme l'entreprise privée contracte avec l'État. Les CPE par exemple reçoivent de l'État « x » \$ pour l'achat de services de garde auxquels s'ajoute la part des parents.

Il est utile de mesurer l'importance de ce secteur économique au Québec avec plus de 65 000 emplois répartis dans 6 200 entreprises qui génèrent 4,3 milliards de chiffre d'affaires. Depuis 1996, ce sont plus de 1 000 nouvelles entreprises collectives qui ont été créées, représentant 20 000 nouveaux emplois.

### **Le potentiel que recèle l'emploi en économie sociale**

La stabilité des emplois et les conditions de travail dans les entreprises collectives sont aussi diversifiées que dans le secteur privé. Par ailleurs, la longévité des entreprises collectives (7 sur 10) est meilleure que celle des petites et moyennes entreprises (PME) (3 sur 10) dans les cinq premières années d'existence. On a voulu connaître les raisons de cette différence. Une étude sur le sujet nous révèle qu'outre la capacité exceptionnelle des gestionnaires, leur motivation ainsi que celle des travailleurs et des promoteurs font la différence. Les organismes-support apportent aussi un soutien assidu en termes d'accompagnement.

Dans les entreprises collectives, la volonté que les conditions de travail soient meilleures que celles du secteur où elle évolue est présente. De plus, la possibilité d'amélioration des conditions de travail est aussi possible. Premièrement, parce que dans une entreprise d'économie sociale, les surplus sont par définition répartis dans l'entreprise et peuvent donc permettre d'améliorer les conditions de travail et les salaires. Deuxièmement, les expériences nous ont démontré qu'une action concertée pour supporter les revendications des travailleurs et travailleuses, souvent avec la complicité des usagers, des conseils d'administration et d'autres partenaires, a mené à l'amélioration des conditions de travail.

Les entreprises d'économie sociale permettent de structurer des marchés non-organisés et quelquefois au noir – tel que l'industrie de récupération et recyclage et de services de proximité.

Sur la question de la substitution d'emploi en aide domestique, il n'y en a pas eu, contrairement à certains commentaires de participants de la salle qui laissent sous-entendre l'inverse. Le rapport d'évaluation du ministère de la Santé et des Services sociaux sur la place des entreprises d'aide domestique indique que, quelles que soient les décisions des CLSC relativement au renvoi des usagers aux entreprises ou au recours à des travailleurs de gré à gré, aucun effet n'est constaté sur le nombre d'auxiliaires familiales. Selon les statistiques annuelles du même ministère, depuis 1992-93, le nombre de poste d'auxiliaires en CLSC est passé de 1 980 à 2 417 (équivalent temps plein), soit une augmentation de 3 % par année. Depuis 1997, plus de 3 800 emplois ont été créés en aide domestique et le nombre d'auxiliaires en CLSC a augmenté de 148 postes.

En 2002, les entreprises d'aide domestique font travailler 4 000 personnes, le réseau des ressourceries en fait travailler, quant à elles, plus de 900. Cela a entraîné la création de nouveaux métiers. Le CSMO-ESAC a travaillé avec le réseau des ressourceries à définir et faire reconnaître le métier de « valoriste ». Le comité sectoriel a sur sa table de travail des demandes du même ordre pour le secteur de l'aide domestique, de la périnatalité et des loisirs. C'est le début de l'amélioration des conditions de travail, dans ces secteurs d'économie sociale.

Le potentiel de l'économie sociale déborde de la quantité et de la qualité des emplois qu'elle crée. En ce sens, elle permet à des personnes qui le souhaitent de vivre quotidiennement dans leur travail, les valeurs de solidarité, d'équité et de démocratie. Nous avons de multiples témoignages en ce sens. Les gens sont heureux de travailler dans une entreprise où l'humain est important. Pour d'autres, faire partie d'un mouvement qui vise concrètement et d'une manière pragmatique à réintroduire le social au cœur de l'économie contribue à qualifier de meilleures, leurs conditions de travail.

### **Les acquis des expériences passées**

Les centres de la petite enfance sont issus des garderies populaires des années 1970-1980. Il faut reconnaître que les services de garde ne seraient pas ce qu'ils sont aujourd'hui sans l'alliance des groupes de femmes, d'organismes communautaires, des parents et des

syndicats qui ont réclamé l'accessibilité universelle à des services de garde éducatifs de qualité.

Trente ans de lutte, de mobilisation, de travail peu rémunéré. De petits gains en petits gains, le secteur des garderies gagne finalement. L'État québécois reconnaît sa responsabilité envers des services de garde éducatifs de qualité. Il crée un ministère et surtout adopte une politique familiale qui réaffirme le choix du modèle de gestion à propriété collective et qui inclut l'implantation de CPE sur tout le territoire du Québec. L'annonce de la contribution des parents à 5 \$ par jour vient confirmer l'accessibilité pour tous.

En aide domestique, nous attendons encore la politique de maintien à domicile. En périnatalité, il n'y a pas d'enveloppe dédiée pour le budget d'opération des centres. Les ressourceries quant à elles veulent obtenir la reconnaissance financière des services environnementaux rendus par les entreprises tant auprès du ministère de l'Environnement que des municipalités responsables de la gestion des matières résiduelles.

### **Les prochains défis**

Les plus grands défis qui guettent les entreprises de l'économie sociale sont à plusieurs niveaux :

- **Une action concertée, un rapport de force** pour l'obtention d'une meilleure reconnaissance de l'État, notamment par des politiques publiques favorisant le développement des entreprises d'un secteur, donc de meilleures conditions de travail. « *Si c'est vrai pour les CPE ça peut l'être pour d'autres secteurs.* » Une action concertée impliquant à la fois les usagers ou les représentants des usagers; des organismes communautaires; des représentants des divers syndicats et des réseaux d'un même secteur.
- **La reconnaissance du travail**, de la valeur de nouveau métier et l'accessibilité à une formation adaptée et reconnue.
- **La reconnaissance d'emplois de solidarité.** C'est-à-dire des mesures pour l'intégration en emploi des personnes défavorisées (handicaps sociaux = productivité réduite) afin de les stabiliser à l'emploi et ce de façon durable.

Cette « reconnaissance » comme condition essentielle à l'amélioration des conditions de travail fait aussi consensus parmi les participants de la salle. Ils avancent, cependant, l'idée d'un autre défi tout aussi important :

- L'**arrimage** entre les services dispensés par le secteur public et ceux offerts par des entreprises d'économie sociale. Il faut éviter la multiplication des intervenants, l'ingérence dans les tâches et surtout, assurer une meilleure circulation d'information entre ces deux secteurs afin de garantir une intervention globale auprès des bénéficiaires.

## **2. Syndicalisme et économie sociale**

---

### **Introduction**

*par René Doré, coordonnateur, Centre de formation populaire*

Les syndicats sont peu présents dans le réseau de l'économie sociale et de l'action communautaire. Pourtant, ces deux réseaux partagent fondamentalement les mêmes valeurs et se retrouvent souvent « coude à coude » dans des luttes autour d'enjeux sociaux plus larges. M. Doré évoque quelques raisons pouvant expliquer cet état de situation, lesquelles sont de deux ordres : organisationnel et culturel. Dans le premier cas, mentionnons la petite taille des organisations et la présence de patrons atypiques, étant des usagers souvent sans formation comme gestionnaires. En second lieu, la culture syndicale traditionnelle des organisations syndicales serait peu adaptée à la réalité des organismes communautaires. Parallèlement, dans le réseau de l'action communautaire ou de l'économie sociale, sont confondus souvent engagement militant, travail bénévole et travail salarié.

Pour réfléchir sur cette question de la syndicalisation, M. Doré nous invite à écouter le point de vue des deux parties : d'abord celui du secteur de l'économie sociale avec la présentation de deux expériences de syndicalisation et ensuite du monde syndical.

### **2.1 Regard critique sur deux expériences de syndicalisation**

#### **2.1.1 *Le cas des Centres de la petite enfance***

*synthèse de la communication de Mario Régis, directeur, Regroupement des centres de la petite enfance de l'Île de Montréal (Présentation visuelle en annexe IV)*

Le cas des CPE est un exemple de l'effet de la reconnaissance par l'État, via l'adoption d'une politique publique et d'un soutien financier, sur l'amélioration des conditions de travail des employés. Rappelons brièvement que l'État a fait le choix en 1997, après 30 ans de lutte et de pression populaire, d'offrir un service de garde de qualité, accessible et disponible. C'est en contractant avec des ressources existantes, qu'il se positionne comme bailleur de fonds et agent régulateur. Ces ressources, communément appelées aujourd'hui CPE, voient 90% de leur financement assuré par l'État, le reste étant à la charge des parents



mais avec une contribution maximale fixée à 5\$ par jour. Une répartition des revenus qui permet d'uniformiser les conditions de travail à travers le réseau des CPE. Indépendamment des caractéristiques socio-économiques du milieu d'opération des garderies, le niveau des conditions de travail n'est donc plus directement corrélé à la capacité de payer des parents.

Le choix de privilégier le modèle de gestion à propriété collective pour les services de garde, suppose l'existence de trois acteurs majeurs au sein de ces organisations : les employés ou leur syndicat (de 25% à 30% des CPE sont syndiqués), les employeurs (les conseils d'administration) et l'État (le bailleur de fond). D'instinct, l'État est vu comme l'intervenant majeur avec qui il faut traiter. Mais qu'en est-il des employeurs? Avec qui les syndicats doivent-ils négocier? M. Régis présente les enjeux, au nombre de trois, et les défis qui leurs sont reliés, que posent cette dynamique à trois. Il témoigne de sa vision sur la recherche du point d'équilibre entre :

- des conditions de travail adéquates et équitables pour le personnel;
- une autonomie de gestion pour les conseils d'administration responsables formés de parents utilisateurs et de membres du personnel;
- des règles et pratiques d'imputabilité adéquates pour l'État.

Le premier enjeu concerne **la promotion du modèle d'économie sociale pour le développement des services de garde à l'enfance au Québec**. M. Régis insiste sur le fait que l'économie sociale n'est pas une mode, existant depuis longtemps mais sous une autre appellation, ni une affaire «péquistes» et encore moins un milieu pauvre n'offrant que des emplois d'insertion. Il fait état de la tendance actuelle de plusieurs acteurs — syndicats, médias, réseau de l'économie sociale, gouvernement —, compte tenu de l'ampleur du financement de l'État, d'agir et de regarder le réseau des CPE selon le modèle public et parapublic. À cet effet, il dénonce d'abord ce préjugé voulant que l'amélioration significative de la situation financière et des conditions de travail dans les CPE ne fait plus d'eux des entreprises d'économie sociale. Ensuite, il souligne la négligence, probablement involontaire, des médias à reporter la place active des parents et l'importance réelle des conseils d'administration dans les gains obtenus dans les services de garde. Le premier défi consiste donc «*à se reconnaître entre nous comme étant des entreprises d'économie*

*sociale et à reconnaître entre nous que l'économie sociale ne rime pas avec insertion ou sous-financement précaire.* » Ensuite, il sera possible de faire reconnaître ce qu'est l'économie sociale par les autres acteurs ou partenaires, notamment par une stratégie de communication visant à promouvoir les particularités et des richesses du modèle de l'économie sociale.

**La qualité des services de garde éducatifs aux enfants** constitue le second enjeu. Selon M. Régis, la garde des enfants ne doit pas être une entreprise marchande. Pour se faire, il faut contrer la nouvelle vague d'émergence des entreprises commerciales dites conventionnées, assurer au personnel une qualité de vie au travail possible par un financement adéquat et, surtout, donner un pouvoir réel aux parents, voire une autonomie de gestion locale. À cet effet, il cite les résultats d'une étude pan canadienne menée en 1998-1999 (*Oui, çà me touche !*) montrant qu'à financement et réglementation égaux, la qualité des services de garde est meilleure dans les corporations à but non lucratif en raison du pouvoir réel des parents d'influencer les décisions quant à l'organisation du travail et des services auprès des enfants.

Finalement, le troisième enjeu réfère au **modèle de négociation entre le bailleur de fonds, l'employeur et les employées**, voire plutôt de trouver de nouvelles façons de discuter à trois. Le réseau des CPE est confronté à deux grands défis : assurer l'équité inter CPE et protéger l'autonomie locale dans les choix de gestion en lien avec les besoins spécifiques du milieu. Trop souvent, l'État est vu comme l'acteur principal avec qui il faut discuter. Rappelons, cependant, qu'il n'est pas l'employeur, ayant préféré « contracter » auprès de « fournisseurs autonomes » plutôt que de « prendre à sa charge ». Il faut donc, dans un premier temps, convenir d'un modèle de relation entre le CPE (le fournisseur de service) et l'État (le bailleur de fonds), et, dans un second, convenir des modalités de négociations des conditions de travail entre le CPE (l'employeur) et ses employés. L'atteinte à l'autonomie locale apparaît aussi avec l'appartenance à un même syndicat et l'écriture d'une convention collective unique. Cette autonomie de gestion suppose qu'on doit permettre aux conseils d'administration d'apprécier les inconvénients et les avantages des différentes formules de négociation, soit se regrouper pour négocier un contrat de travail unique ou soit se regrouper pour ensemble s'appuyer pour négocier chacun sa convention. Une dynamique

nouvelle entre les trois partenaires qui reste donc à peaufiner. Les négociations sur les échelles salariales en 1999, les négociations plus récentes sur le régime de retraite, de même que les travaux sur l'équité salariale ont permis d'expérimenter des formules de dynamique à trois.

Il faut comprendre des propos de M. Régis que les entreprises d'économie sociale ne doivent pas être condamnées à rester pauvres. Par contre, avec la «richesse» vient la nécessité de défendre et de protéger le modèle de l'économie sociale. Seule la détermination de nouveaux rapports de discussion entre les trois partenaires permettra d'atteindre le point d'équilibre.

### **2.1.2 La syndicalisation d'un organisme : le cas de La Maison du Réconfort**

*synthèse de la communication de Louise Hall, chef d'équipe, La Maison du Réconfort (maison d'hébergement)*

Membre d'un réseau d'hébergement comptant près de 80 à 85 maisons, La Maison du Réconfort fait partie de ces rares ressources syndiquées. Mme Hall nous fait le récit du contexte qui a mené à la syndicalisation, du processus de négociation de la première convention collective et particulièrement des conditions nécessaires pour que cet événement soit heureux et ait un apport positif dans l'organisation. Elle termine son exposé sur les objets de préoccupation et les défis qui guettent les employées et le conseil d'administration pour l'avenir. Mais d'abord, elle présente brièvement la ressource.

#### **La Maison du Réconfort**

La Maison du Réconfort existe depuis 1980, ayant donc maintenant un peu plus de 22 ans. Elle est une maison d'hébergement pour les femmes et leurs enfants victimes de violence conjugale, lesquels arrivent en situation de crise, souvent sous le choc d'agressions subies, et ont des besoins de toutes sortes : sécurité, écoute, référence, accompagnement, etc. C'est un travail difficile pour le personnel qui intervient souvent en urgence, entend des horreurs et doit accueillir beaucoup de souffrances. Une étude en cours à l'UQÀM démontre que le niveau de détresse psychologique des intervenantes travaillant dans les maisons d'hébergement est plus élevé que chez l'ensemble des femmes québécoises.

La ressource est essentiellement subventionnée par le Programme de soutien aux organismes communautaires (SOC) des régions régionales avec des plans triennaux. Bien qu'ayant une stabilité dans le financement, les maisons ont du mal à joindre les deux bouts car les subventions assurent « *le toit et le pain* » — hypothèque, électricité, nourriture, etc. Une grande part de l'argent restant est dédiée à la masse salariale. Devant la nécessité d'offrir des services 24h/jour, 7 jours/semaine, autant aux résidentes qu'aux femmes non-hébergées, des choix difficiles se posent, lesquels ont un impact certain sur les conditions de travail du personnel.

Une des particularités de l'organisme, comme toutes les maisons membres du Regroupement provincial des maisons d'hébergement en violence conjugale, est d'être une ressource féministe. Cette particularité a un impact sur la culture organisationnelle et le mode de gestion de la ressource car cela implique que pour aider les femmes à reprendre du pouvoir sur leur vie, il faut chercher à les inclure dans les décisions et à leur faire confiance. Cela exige comme principe d'établir des rapports égalitaires avec les femmes hébergées d'une part et, au niveau de la structure de la ressource, d'autre part. Un principe qui vise donc à redonner du pouvoir à toutes les personnes impliquées dans l'organisme, soit autant les hébergées, les membres du personnel que les membres du conseil d'administration et des bénévoles.

Alors idéalement, est visée une structure la plus participative, démocratique, égalitaire et la plus collective que possible... un défi pour un organisme communautaire, féministe et syndiqué.

### **Le contexte de la syndicalisation**

La syndicalisation s'est produite en 1999. Elle se voulait une réponse à de nombreux problèmes auxquels étaient confrontées les travailleuses : difficultés financières majeures, voire déficit de l'établissement, qui ruinaient de plus en plus les conditions de travail; mauvaise gestion du personnel où la politique de travail était appliquée de façon arbitraire et aléatoire; impuissance des employées à se faire entendre, démissions de plusieurs droits et exclus des lieux de décision par le conseil d'administration en place lequel désirait une structure hiérarchique beaucoup plus directive. Malheureusement, la syndicalisation n'a pas

engendré l'amélioration immédiate des conditions de travail car le manque d'argent subsistait et il y eut un durcissement de la part de l'employeur qui usa abondamment de mesures disciplinaires et refusa systématiquement toutes demandes syndicales. Cependant, elle a eu pour effet de doter les employées d'outils pour contester et se mobiliser.

Le véritable changement est survenu suite à la tenue d'une assemblée générale spéciale convoquée par les employées où un nouveau conseil d'administration a été mis en place. Celui-ci s'est intéressé aux problèmes de fond : redresser la situation financière en s'attaquant aux causes réelles des difficultés — présence de pyrite dans leur deuxième maison, insalubrité dans la première menaçant l'octroi de leur subvention, augmentation des montants de subventions aux maisons d'hébergement par le ministère de la Santé et des Services sociaux — et détendre le climat de travail par l'amélioration des rapports de travail avec les employées et des changements au niveau de la direction. Son premier mandat d'importance a été la négociation d'une vraie convention collective.

### **La négociation**

Selon Mme Hall, la signature d'une convention collective satisfaisante pour les deux parties a été possible grâce à la présence de facteurs facilitants :

- un conseil d'administration ouvert au dialogue et sans préjugé anti-syndical;
- l'absence d'un rapport de force conventionnel patron-syndiqué;
- un focus sur la mission de l'entreprise exigeant parfois le sacrifice de certains intérêts personnels;
- un esprit de collaboration qui tient compte des besoins de tout le monde;
- un esprit de transparence dans les rapports;
- un respect de la mission, de la culture féministe et de la ressource par la conseillère syndicale.

Mme Hall tire comme conclusion de cette expérience que la syndicalisation n'est pas la solution aux problèmes d'une organisation. Son apport concerne plutôt les avantages et les garanties qu'elle procure aux employées — des règles de gestion du personnel enchâssées dans la convention collective et des moyens de pression en cas de non-conformité de celles-ci.

La syndicalisation a fait surgir de nouvelles préoccupations. Quel est le rôle respectif du conseil d'administration et des employées syndiquées dans un organisme communautaire féministe syndiqué? Comment viser des rapports plus égalitaires dans un organisme syndiqué, un statut qui, par définition, reconnaît officiellement l'existence d'un patron et des employés? Comment concilier une gestion collective avec une convention collective qui définit clairement les rôles de chacun. Comme maison d'hébergement syndiquée, doit-on allégeance à la Confédération des syndicats nationaux (CSN) ou au regroupement provincial des maisons d'hébergement où la syndicalisation fait cas d'exception? Comment garder notre autonomie, « notre couleur propre », avec la tendance au regroupement sectoriel des petits organismes syndiqués par les centrales syndicales et l'écriture de convention collective unique? Des réponses qui restent à venir.

### **2.1.3 Les commentaires de la salle**

Les exposés de M. Régis et Mme Hall ont suscité de nombreux commentaires des participants de la salle, lesquels peuvent être regroupés sous trois grands thèmes : le rôle particulier du syndicat dans ces organisations, la recherche d'un modèle adapté de syndicalisation ou de négociation, la question du regroupement syndical et de la convention collective unique.

#### **Le rôle particulier du syndicat dans ces organisations.**

Considérant la complexité des entreprises d'économie sociale — mission sociale, processus démocratique, financement pluriel, employeurs atypiques et changeants, etc. —, le rôle majeur du syndicat est de codifier des règles et de dépersonnaliser les rapports de travail afin de laisser peu de place à « l'arbitraire ». Cependant, il doit aussi être vu comme un lieu d'expression pour les employées souvent confrontées à des problèmes avec la direction ou à un manque de transparence du conseil d'administration.

#### **La recherche d'un modèle adapté de syndicalisation ou de négociation.**

La pratique syndicale traditionnelle ne serait, semble-t-il, pas adaptée à la réalité des milieux communautaire et de l'économie sociale. À plusieurs reprises, il a été fait mention de la nécessité d'innover ou d'inventer un modèle qui tienne compte de la culture et des

contraintes qui caractérisent ces milieux. Cependant, à la lumière des propos du monde syndical, l'existence d'un *modèle* de syndicalisation ne serait que superstition. Effectivement, toute démarche de syndicalisation s'harmonise aux demandes et aux besoins des employés de chaque organisation en fonction des capacités de cette dernière. Autrement dit, il existe une pluralité de façons de faire du syndicalisme.

### **Le regroupement syndical et la convention collective unique.**

Les représentants des centrales syndicales présents dans la salle ont tous confirmé la volonté syndicale de respecter l'autonomie locale des organisations. Un regroupement syndical ne sous-tend pas nécessairement une intention de fusionner les conventions collectives ou de négocier une convention collective unique. Il s'agit plutôt de la création d'un pouvoir de force en vue d'actions politiques de reconnaissance et de financement auprès du gouvernement. Il devient donc intéressant de s'unir sur des revendications précises quand celles-ci s'adressent à un bailleur de fonds, l'État. Et seuls ces sujets pourraient faire l'objet d'une convention collective regroupée. Sur cette question de regroupement au niveau d'actions politiques et de revendications nationales, il reste encore, cependant, à développer une formule de concertation.

## **2.2 La syndicalisation dans le secteur de l'économie sociale : quels défis pour les organisations syndicales ?**

### **2.2.1 *Intervention de Mireille Bénard***

*vice-présidente, Conseil central du Montréal métropolitain de la CSN.  
synthèse de la communication*

La CSN possède une longue tradition en économie sociale et solidaire avec plus de 10 000 travailleuses et travailleurs oeuvrant dans ce milieu, membres, notamment dans les CPE — 6 000 travailleurs et travailleuses dans 287 CPE syndiqués —, groupes communautaires, groupes de femmes, corporations de développement économique et communautaire (CDEC), carrefours jeunesse-emploi, etc. Autant le milieu de l'économie sociale et solidaire que celui des syndicats, voire la CSN, peuvent tirer avantage d'une union. La syndicalisation peut servir de levier au développement qualitatif de l'économie sociale et solidaire, contribuer au développement économique des territoires avec l'arrimage des entreprises de ce secteur avec les outils collectifs du syndicat — caisse d'économie,

Filaction, Fondation —, freiner les tentatives de la part de l'État québécois de récupérer l'économie sociale et solidaire à des fins de désengagement et de déresponsabilisation et s'assurer d'un développement harmonieux de l'économie sociale avec les services publics. Mais dans les rangs de la CSN, comment se vit concrètement la syndicalisation des travailleuses et des travailleurs oeuvrant dans le secteur de l'économie sociale? Selon Mme Bénéard, la CSN est en présence d'un triple défi.

### **Comprendre et respecter l'économie sociale à l'intérieur de nos rangs**

Tous les membres de la CSN sont d'avis que les travailleuses et travailleurs en économie sociale ont droit à l'amélioration de leurs conditions de travail et qu'ils n'ont pas à financer, avec leur maigre salaire, les entreprises d'économie sociale. Par contre, se trouvent deux visions opposées quant au mode d'emploi dont l'une découle directement de la tension existante entre les entreprises de services à domicile et les emplois d'auxiliaires familiales dans les CLSC.

- Syndiquer les entreprises d'économie sociale ferait en sorte de les reconnaître, les consolider et accepter définitivement qu'elles remplacent des emplois auparavant syndiqués et qui procuraient de bonnes conditions de travail. Les tenants de cette position préfèrent se battre pour inclure ces emplois dans le secteur public avec l'application des mêmes conditions de travail.
- La syndicalisation de ces entreprises permettra une réelle amélioration de leurs conditions de travail, tout en maintenant un statut d'entreprise d'économie sociale. Les tenants de cette position admettent qu'il existe une différence entre les emplois de ce secteur et ceux du secteur public. La syndicalisation de ces travailleurs et travailleuses limitera la possibilité pour le gouvernement de se décharger de ses responsabilités en profitant de «cheap labor».

Un débat qui a toujours cours à la CSN.

### **Organiser les syndicats pour permettre l'exercice d'un rapport de force réel**

L'expérience heureuse des CPE a démontré l'efficacité de travailler à rassembler ces entreprises en secteur, ou à tout le moins, créer des réseaux pour conjuguer les actions. Les syndicats de chaque CPE se regroupent en syndicats régionaux où ils élisent un exécutif régional. Ces syndicats ont aussi une instance nationale qui voit à coordonner les négociations avec le gouvernement et les moyens de pression.



Selon Mme Bénard, seul un regroupement par secteur, en économie sociale, permet un réel rapport de force lequel est capital lors de revendications ou de négociations nationales auprès du gouvernement, particulièrement sur la question de la stabilité du financement, une condition à l'amélioration des conditions de travail et salariales. La forme de ce regroupement reste cependant à trouver et les rôles de chacune des organisations à clarifier. Qui parle au nom de qui ?

### **Adapter la culture syndicale à celle de ces entreprises**

Les syndicats, c'est souvent l'exercice d'un rapport de force entre l'employeur et les employés. Dans les entreprises d'économie sociale, c'est une autre réalité. L'objectif est partagé, ce n'est pas le profit qui guide les gestionnaires, c'est la mission sociale. Parallèlement, les caractéristiques des entreprises et des emplois offerts ne facilitent pas la syndicalisation — capacité financière limitée, gestion par un conseil d'administration, faible niveau d'ancienneté, proportion non négligeable d'emplois d'insertion ou sur d'autres programmes gouvernementaux, isolement des travailleurs et travailleuses, etc. L'ensemble de ces facteurs oblige la personne conseillère syndicale à négocier différemment les dossiers de syndicalisation. Elle va épauler les travailleurs et les travailleuses dans leur façon de faire du syndicalisme, les aider dans leurs revendications mais aussi les soutenir au sein des conseils d'administration et s'assurer de leur participation à la gestion.

#### **2.2.2. *Intervention de Nicole Bluteau***

*vice-présidente, Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ),  
responsable politique du comité d'éducation féminine  
synthèse de la communication*

L'intervention de Mme Bluteau fait la lumière sur cette question de démarche de négociation différenciée, ayant été mentionnée précédemment par Mme Bénard, car elle nous livre son expérience de conseillère syndicale auprès des entreprises d'économie sociale. Elle s'attarde principalement sur les particularités dans les négociations et les conventions collectives, lesquelles découlent des caractéristiques spécifiques du milieu de l'économie sociale.

Face à la syndicalisation, la direction des entreprises d'économie sociale vit les mêmes réactions que celles des gestionnaires de l'entreprise privée à but lucratif. Selon Mme Bluteau, ce sont des sentiments d'échec, de haine, de méfiance et de crainte face à l'inconnu qui teintent au début l'atmosphère des négociations, prenant plutôt une tournure de confrontation. Des comportements jouant évidemment en défaveur de l'avancement du projet de syndicalisation et de la recherche de solutions satisfaisantes pour les deux parties. S'ajoute, également, un inconfort tirant son origine de la présence de bénévoles au sein du conseil d'administration et des ressources humaines en général. Habituellement des personnes pleines de bonne volonté, celles-ci voient d'un mauvais oeil l'arrivée d'un syndicat qui, d'une part, sous-tend la notion de rapports de force et, d'autre part, peut constituer une menace à leurs privilèges de faire du bénévolat. Cette présence suppose une approche de médiation très différente et une difficulté liée à la «judiciarisation» de la convention collective.

La convention collective doit satisfaire de façon juste et équitable les besoins de tout le monde. Considérant les caractéristiques des entreprises d'économie sociale — petite taille, limite de financement, etc. — il faut faire preuve d'innovation autant dans les dispositions ou règlements que dans les procédures. Inspirée de ses expériences, Mme Bluteau cite deux exemples. Dans le premier cas, pour assurer l'équité dans les milieux où les heures de travail sont très variables, la convention collective peut reconnaître l'ancienneté en fonction du nombre d'heures travaillées plutôt que de la date d'embauche. En deuxième lieu, au plan de l'attribution des heures de travail, c'est un système de «feuille de disponibilité» où l'employeur et l'employé s'engagent à respecter certaines conditions qui peut être prévu dans la convention collective. Il faut donc être en mesure de négocier des clauses mais aussi de proposer des solutions.

Mme Bluteau termine en rappelant la difficulté pour un syndicat de s'occuper de petits groupes. Malgré qu'il ne soit pas rentable de procéder à leur syndicalisation, la FTQ va de l'avant.

### **2.2.3 Commentaires de Renaud Paquet**

*professeur, Département de relations industrielles, Université du Québec en Outaouais (UQO)*

Par définition, les entreprises d'économie sociale sont à vocation sociale et opèrent selon un fonctionnement démocratique, présentant dès lors une compatibilité de finalité et de moyens avec le mouvement syndical. Basé sur ce premier constat, la direction des entreprises devrait voir d'un bon œil l'arrivée en ces murs du partenaire syndical. En contrepartie, sous une vision affairiste du syndicalisme, on pourrait aussi dire que le syndicat n'a pas d'intérêts à recruter les personnes salariées de l'économie sociale compte tenu de cette unicité des finalités. Évidemment, une telle analyse serait un bien piètre constat de ce qui se passe dans les milieux de travail de l'économie sociale ainsi que de la nature de la relation d'emploi qui s'y entretient. Les entreprises de l'économie sociale sont certes différentes mais, à bien des égards, elles portent dans leurs modes de gestion plusieurs des éléments qui amènent les personnes salariées des autres secteurs à se syndiquer. Justice, équité, protection contre l'arbitraire et qualité de vie, autant de motifs pour le faire.

Une bonne compréhension du défi de la syndicalisation des entreprises de l'économie sociale devrait tenir compte de la nature du conflit ou des tensions salarié-patron qui y existent. C'est autour de ces tensions que s'organise un syndicat. Il faudra par la suite voir si le syndicat, dans sa forme actuelle et de la façon dont il est perçu, peut représenter une alternative attrayante pour les personnes salariées de ce secteur. Enfin, se pose la question de l'intérêt syndical pour syndiquer les personnes salariées de l'économie sociale.

### **Les tensions dans la relation d'emploi**

Longtemps, l'analyse des tensions dans la relation d'emploi s'est limitée au conflit capital-travail. Plus récemment, on a clairement fait ressortir que les tensions proviennent aussi de la relation de subordination et de son caractère autocratique. L'entreprise de l'économie sociale, de par son caractère démocratique, échappe-t-elle à cette réalité? Au cours de quelques dernières années, nos entrevues de recherche nous révèlent que même si certaines de ces entreprises présentent des modes de gestion participative, la plupart du temps la relation est marquée par de multiples tensions.

Les personnes salariées, sauf celles qui occupent des postes de gestion, ont très peu d'influence directe sur les décisions stratégiques, financières ou administratives de leur

entreprise. Le conseil d'administration ne partage pas ce type de pouvoir, comme c'est d'ailleurs le cas pour la direction des entreprises privées. Dans certains cas, les suggestions des employés sont cependant canalisées à l'intérieur des structures hiérarchiques de l'entreprise pour être soumises au conseil d'administration. L'influence des salariés est de plus en plus diluée ou filtrée à mesure que l'entreprise croît. Bien souvent, les salariés ne partagent pas les choix administratifs ou stratégiques des dirigeants. Par exemple, l'organisme décidera de procéder à des rénovations ou à l'achat d'équipement au lieu de faire une embauche supplémentaire pour alléger la tâche ou d'améliorer les salaires ou bénéfices. Ces décisions sont pour plusieurs qualifiées d'inévitables et il y a là une source d'insatisfaction manifeste qui, dans la plupart des cas, trouve peu d'avenues d'expression.

Le salaire et les conditions extrinsèques d'exercice du travail constituent une des sources d'insatisfaction les plus grandes dans ces entreprises. Le salaire reçu ne permet que de survivre et est souvent bien inférieur à ce qui se paye ailleurs. Même si en termes absolus, l'insatisfaction à cet égard est généralisée, la frustration ou le potentiel conflictuel qui en découle varie grandement d'une entreprise à l'autre, les salariés étant conscients des limites budgétaires de leur employeur. Le processus relatif à la détermination de la rémunération globale est très différent d'une entreprise à l'autre quoique les décisions finales appartiennent au conseil d'administration dans chaque cas. Il n'est pas surprenant de constater que les employés les plus mécontents sont ceux des entreprises où l'occasion n'est pas fournie d'avoir un apport direct ou indirect dans la détermination de leurs conditions extrinsèques de travail.<sup>6</sup>

Tout en étant grandement préoccupés par leurs piètres conditions extrinsèques de travail, une grande partie des salariés craignent pour la survie de leur organisme. Les coupures de budget, 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. Là-dessus, on ne blâme en rien la direction de l'entreprise mais plutôt les pouvoirs publics régionaux et nationaux. Aussi, la majorité des salariés trouvent que la charge de travail est trop lourde, menant parfois à l'épuisement. Enfin, alors que dans certaines entreprises, les salariés jouissent d'une certaine autonomie

dans leur travail, ailleurs les contrôles exercés sont nombreux et le mode d'organisation du travail diffère peu de celui de l'entreprise traditionnelle. En somme, les tensions dans la relation d'emploi sont nombreuses même si à certains égards, elles diffèrent quelque peu de celles rencontrées dans d'autres types d'entreprise. À ce seul chapitre, il existe donc un terrain fertile pour la syndicalisation.

### **L'économie sociale et les syndicats**

Pour la plupart, les gestionnaires et les salariés de ces entreprises partagent des valeurs sociales compatibles avec celles du mouvement syndical. Mais, c'est un peu le principe du « pas dans ma cour » : les syndicats, « c'est important dans la société mais pas dans notre entreprise », selon les gestionnaires. Pour eux, l'économie sociale et le syndicalisme, c'est incompatible. Les gestionnaires du communautaire craignent avant tout la rigidité et le formalisme qui caractérisent les rapports de travail une fois l'entreprise syndiquée. Par contre, les nombreux salariés que nous avons rencontrés lors d'entrevues de recherche croient à la valeur instrumentale du syndicalisme pour améliorer les conditions de vie au travail mais ne sont pas certains que ce serait le cas dans leur entreprise compte tenu des faibles marges de manoeuvre qui existent. Pourtant, les salariés déjà syndiqués nous ont fait part que leur décision de se syndiquer visait avant tout à limiter l'arbitraire patronal. Ils étaient conscients des limites financières de l'entreprise mais voulaient se donner un certain pouvoir pour faire face aux décisions injustes de la direction.

Mais en contrepartie, les non syndiqués craignent d'hériter, avec un syndicat, de toute la rigidité et la bureaucratie liée au syndicalisme et à la présence d'une convention collective pour gérer le milieu de travail. De plus, ils ne voient d'ailleurs pas comment un syndicat pourrait aider à régler le problème premier de leur organisation, c'est-à-dire le sous-financement.

Alors que l'analyse des besoins au travail révèle un très fort potentiel au niveau du point de départ du processus menant à la syndicalisation, ce potentiel diminue grandement quand il est confronté à la perception instrumentale du syndicalisme pour satisfaire ces besoins, une majorité de salariés ne croyant pas que le fait de se syndiquer pourrait leur apporter un

---

<sup>6</sup> Le terme « conditions extrinsèques de travail » a trait à la rémunération (salaire et avantages) et aux heures

bénéfice net. Paradoxalement, ces personnes appuient majoritairement la formation d'organismes de régulation non syndicaux qui représenteraient leurs intérêts auprès des pouvoirs publics et qui auraient comme mandat d'uniformiser les conditions de travail. D'une part, on appuie donc la présence syndicale dans la société et les valeurs véhiculées par les syndicats. D'autre part, on ne voit pas toujours l'utilité des syndicats dans l'économie sociale même si on croit qu'il est nécessaire de se doter d'une institution qui aurait un rôle quasi-similaire à celui que pourrait jouer un syndicat. À prime abord, il semble que l'image que se font ces salariés des effets de la présence syndicale soit un obstacle à leur volonté de se syndiquer. Le syndicalisme, en somme, c'est essentiel mais sans doute dans d'autres entreprises.

### **Les syndicats et l'économie sociale**

Au delà du discours, les syndicats ont-ils un intérêt réel pour syndiquer les entreprises d'économie sociale? Et si oui, sont-ils disposés à adapter leurs revendications et leur approche et ce type d'entreprise? Notre réponse à ces questions repose sur des entrevues menées auprès de conseillers syndicaux régionaux et locaux de différentes centrales syndicales.

Le premier point qui ressort des propos recueillis est que les syndicats n'acceptent de syndiquer un groupe que s'il existe une masse critique à syndiquer. Dans certains syndicats, cela s'exprime par un nombre minimal de membres qui peut varier de 10 à 15 personnes. Pour d'autres, ce nombre peut être plus bas mais on s'assurera au préalable qu'il y a un nombre suffisant de membres 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 à l'égard d'un enjeu particulier. Il faudra aussi s'assurer au préalable de la viabilité de l'entreprise et de sa capacité d'offrir de meilleures conditions de travail, sans quoi le processus de syndicalisation ne pourrait que résulter (tôt ou tard) dans un échec. Même si de telles politiques des organisations syndicales sont tout à fait légitimes, elles limitent d'autant la possibilité de se syndiquer pour une bonne partie de la main-d'œuvre de l'économie sociale compte tenu de la réalité organisationnelle des entreprises de ce secteur.

---

de travail. Il s'oppose à intrinsèque qui réfère au contenu du travail.

Nonobstant cette dernière considération, certaines organisations syndicales ne déploient pas d'efforts particuliers pour syndiquer ces salariés. 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* ». Pour ces organisations, le dévouement à la cause viendrait largement contrecarrer l'effet positif de l'esprit collectif qui devrait être associé à ce type de personnes et amener une attitude pro-syndicale. Ce dernier élément, combiné à la viabilité chancelante et à la taille de plusieurs organismes, fait que plusieurs organisations syndicales n'ont pas une stratégie d'action visant la syndicalisation de ce secteur. Ajoutons à ces réserves, celles émises par certains qui considèrent que ces salariés ne devraient pas se joindre à eux car ils sont des sous-traitants de leurs propres emplois du secteur public qui disparaissent par milliers. En contrepartie, tous sont d'avis qu'il faudrait adapter les revendications syndicales traditionnelles car elles ne conviennent peut-être pas aux salariés de l'économie sociale. L'emphase doit être ici mise sur le non-matériel. Il ne faut pas arriver là avec des revendications déjà préparées mais plutôt recueillir les problèmes vécus par les salariés et les présenter à l'employeur afin de négocier des clauses qui en contiendront les solutions. Pour les syndicats, ces problèmes semblent liés à l'épuisement professionnel, à un sentiment de dévalorisation et au besoin de participer au processus décisionnel affectant le travail. Il faudrait donc tenir compte de ces particularités lors de la formulation des revendications syndicales.

De ces quelques conclusions de recherche, il ressort tout d'abord que les syndicats sont tout à fait conscients du caractère spécifique de ces entreprises qui en repousse certains alors qu'il a tendance à freiner l'ardeur des autres. En effet, plusieurs syndicats se contentent d'attendre les demandes de syndicalisation et de les traiter selon les critères dont nous avons fait mention. Les syndicats considèrent cependant qu'il est essentiel d'adapter les revendications syndicales. Toutefois, on ne semble pas reconnaître les problèmes de rigidité associés à la présence syndicale.

### **Conclusion**

Les résultats de nos recherches nous amènent à conclure que, dans l'ensemble, la probabilité de syndicalisation des salariés du communautaire est faible, du moins dans les entreprises de plus petite taille qui constituent la norme dans ce secteur. Quoique l'examen

des besoins de ce groupe de salariés laisse au départ supposer une grande propension à se syndiquer, cette dernière s'estompe rapidement lorsque confrontée à la perception des salariés de l'utilité de se syndiquer. En fait, ces salariés ont toute une série de besoins au travail non-satisfaits mais, pour plusieurs, ne croient pas que le fait de se syndiquer les aiderait à améliorer leur sort. Quand à l'approche syndicale, elle comporte elle aussi plusieurs éléments contribuant à réduire le potentiel de syndicalisation. En plus de comprendre différentes contraintes, elle n'est que partiellement congruente aux besoins des salariés en plus de souffrir d'une perception exagérée de mésadaptation ou de rigidité induite. Les changements des années 1990 dans la prestation des services sociaux et de santé au Québec 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 salariés qu'elles emploient. Des mécanismes de contrôle quant à la mission de l'entreprise et aux façons de dispenser les services y sont souvent attachés. Ces entreprises se voient alors profondément transformées. Il pourrait en résulter une certaine aliénation des salariés par rapport aux finalités de l'entreprise et de ses services. L'augmentation du nombre d'employés implique aussi une certaine formalisation des rapports de travail. Nous l'avons vu précédemment : la crainte du formalisme qu'amènerait le syndicalisme est un des facteurs de résistance à la syndicalisation. Mais une fois installé dans l'entreprise par la direction, cet obstacle s'amointrit évidemment d'autant.

Nous croyons qu'il est possible de développer une stratégie syndicale pour accroître le potentiel de syndicalisation de ces salariés. Cette stratégie devrait au départ cibler certaines organisations, avoir comme assise des revendications réalistes et adaptées aux besoins ainsi que comporter des structures d'organisation et de revendications congruentes avec la réalité de ces entreprises. À cause de leur base de financement plus stable, de leurs rapports de travail souvent plus impersonnels et de leur plus grande viabilité syndicale, les organismes qui comptent un plus grand nombre d'employés devraient tout d'abord être ciblés. La campagne de syndicalisation, initiée par le syndicat lui-même, pourrait se faire à partir d'une série d'enjeux identifiés lors de contacts auprès de salariés représentatifs du milieu. Une fois les enjeux identifiés, il faudrait y accoler des revendications crédibles au centre de la plateforme de syndicalisation.



Les percées dans le secteur des CPE et les structures de représentation qui y furent mises en place offrent également des pistes intéressantes pour la syndicalisation de l'économie sociale. 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 pour la négociation et le respect des droits individuels des salariés; le palier régional pour les représentations auprès d'organismes comme les Régies régionales; le palier national pour les représentations auprès des organes étatiques nationaux. Ainsi, à partir des derniers paliers, les salariés pourraient avoir une voix auprès des institutions qui financent et contrôlent de plus en plus les organismes, augmentant d'autant leur perception instrumentale à l'égard du syndicat. Dans son état actuel, le potentiel de syndicalisation des salariés 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 publics en sa direction.

## **Conclusion de la journée : les pistes pour l'action et la recherche**

---

*par Gérald Larose, professeur, École de travail social, UQÀM*

M. Larose s'est vu confier la délicate tâche de proposer, à la lumière des sujets discutés, des pistes d'action et de recherche. Tout au long de la journée, l'importance de la « reconnaissance » du secteur de l'économie sociale et solidaire est apparue comme une condition essentielle à son développement qualitatif et quantitatif. Sur cette question, son analyse l'a mené à se concentrer sur trois grandes réflexions :

**Il y a une lutte permanente à mener pour la reconnaissance de l'ensemble du secteur de l'économie sociale et solidaire** c'est-à-dire cette manière collective, sociale ou communautaire d'entreprendre et de livrer des services. Une reconnaissance possible que par la mise en évidence de la plus value de cette manière d'entreprendre. Cette condition suppose une bonne compréhension des caractéristiques et des potentialités que porte l'économie sociale et solidaire. Il faut donc poursuivre les recherches sur les origines de l'économie sociale, sur l'ensemble de sa production — production de richesse, d'emploi, de services, etc. — et sur ses caractéristiques économiques et politiques. À cela doivent s'ajouter des analyses comparatives entre les modes « privé », « public » et « de l'économie sociale ».

Selon M. Larose, « **la reconnaissance passe nécessairement par la substance** » c'est-à-dire par une plus grande capacité de contrôle de son travail — empowerment —, la formation continue et une rémunération appropriée. Dans le premier cas, M. Larose constate avec regret qu'en termes d'organisation du travail, le milieu de l'économie sociale n'est pas très novateur. Si une bonne partie de la plus value de l'économie sociale est précisément de savoir faire les choses autrement, il y a là matière à recherche, selon lui. Sur la question du salaire, il souligne que la production sociale, soit le lien social associé à la production du service, mérite aussi d'être payée.

M. Larose termine sa réflexion en proposant **le mode d'emploi de la « reconnaissance »**, lequel doit comprendre quatre ingrédients fondamentaux : la lutte pour la reconnaissance de l'activité, la lutte pour la reconnaissance institutionnelle, la constitution d'un rapport de force et la gestion des contradictions existantes dans le milieu de l'économie sociale et

solidaire. Il rappelle que la reconnaissance institutionnelle est la clé de la survie des services produits de l'économie sociale. Elle concerne l'ensemble du débat sur l'autonomie des organisations versus la participation de l'État. À l'heure actuelle, l'État développe ses rapports avec l'économie sociale selon trois modes : 1) « *il achète tout et gère à sa façon* »; 2) « *il intègre, norme, bureaucratise et laisse un petit espace de discussion au conseil d'administration* » (la méthode des CLSC à l'époque); 3) « *il se réserve le droit de faire la politique publique, de garantir le financement, de normer la nomenclature, mais laisse l'organisation et l'aménagement des services aux soins des parents, éducateurs...* » (la méthode des CPE). Mais il est permis, selon M. Larose, de rêver à une quatrième façon qui suppose une normalisation des services par l'État, qui sous-tend une bureaucratisation, beaucoup plus souple permettant un espace réel pour les décisions locales, une réponse aux spécificités des milieux. L'État verrait plutôt son intervention limitée à la législation, par la production de la politique publique visant à universaliser le service, et le financement.

L'obtention de la reconnaissance institutionnelle dépend de la constitution d'un véritable rapport de force, lequel n'est possible qu'avec la présence syndicale. M. Larose est d'avis que la syndicalisation est une condition de réussite. Cependant, pour construire les rapports de force, le milieu doit pouvoir gérer ses contradictions. Comment, notamment, gérer le refus de s'institutionnaliser qui, pourtant est une des conditions par laquelle le financement peut être garanti et ainsi améliorer les salaires. L'aménagement du pouvoir à l'intérieur des organisations selon un modèle hiérarchique vertical est une autre contradiction importante en économie sociale. Ce sont des rapports différents, et non dominants, faisant référence à la participation, à la cogestion et à l'implication que sous-tend la démocratisation de l'économie sociale.

M. Larose conclut que l'amélioration des conditions de travail passe par l'existence de la syndicalisation qui permet un rapport de force, lequel est une condition sine qua non à l'efficacité des luttes. Il doit être construit d'alliances entre les entreprises, avec le milieu et aussi avec des portions du pouvoir public — local, régional et même dans les ministères.



**ANNEXE I**  
**PROGRAMME DU SÉMINAIRE**



## **Conditions de travail et syndicalisme en économie sociale : la situation dans les organismes de services aux personnes**

### **Programme**

**8h30**     **Inscription**

**9h00**     **Présentation de la journée**

*Yves Vaillancourt*, coresponsable du CAP Services aux personnes de l'ARUC en économie sociale et directeur scientifique de l'Équipe – Économie sociale, santé et bien-être, UQÀM

### **1<sup>ère</sup> PARTIE**

#### **LES CONDITIONS DE TRAVAIL DANS LES ORGANISMES DE SERVICES AUX PERSONNES**

**9h15**     **État de la situation**

*Yvan Comeau*, professeur, École de service social, Université Laval

**9h45**     **Échange avec la salle**

**10h00**    **Regard sur quelques dimensions des conditions de travail**

- ***La situation des femmes***

*Marie Malavoy*, professeure, Département de service social, Université de Sherbrooke

- ***La formation, une composante importante des conditions de travail dans le milieu communautaire***

*Jean Proulx*, chercheur en économie sociale, LAREPPS-UQÀM

- ***Le point de vue d'une gestionnaire du secteur des centres de périnatalité***

*Suzanne Verreault*, directrice, Entre Deux Vagues Centre périnatal

**11h00**    **Pause**

**11h15**    **Échange avec la salle**

**11h45**    **Conclusion de la première partie : les prochains défis**

*Suzanne Sauv e*, charg e de projets, Chantier de l'économie sociale

**12h00**    **Dîner : buffet sur place**

## **2<sup>e</sup> PARTIE**

### **SYNDICALISME ET ÉCONOMIE SOCIALE**

#### **13h00 Regard critique sur deux expériences de syndicalisation**

- *La syndicalisation dans les centres de la petite enfance*  
Mario Régis, directeur, Regroupement des centres de la petite enfance de l'Île de Montréal
- *La syndicalisation d'un organisme*  
Louise Hall, chef d'équipe, La Maison du Réconfort

#### **13h40 Échange avec la salle**

#### **14h00 La syndicalisation dans le secteur de l'économie sociale : quels défis pour les organisations syndicales?**

- *Mireille Bénard*, vice-présidente, Conseil central du Montréal métropolitain (CSN)
- *Nicole Bluteau*, vice-présidente, FTQ, Responsable politique du comité d'éducation féminine
- *Commentaires de Renaud Paquet*, professeur, département de relations industrielles, UQO

#### **15h00 Échange avec la salle**

#### **15h20 Conclusion de la journée : pistes pour l'action et la recherche**

*Gérald Larose*, professeur, École de travail social, UQÀM

#### **15h40 Mot de la fin**

*Mireille Dumont-Lemasson*, Association des CLSC et des CHSLD du Québec et coresponsable du CAP Services aux personnes de l'ARUC en économie sociale



**ANNEXE II**

**PRÉSENTATION DE MARIE MALAVOY**

*professeure, Département de service social, Université Sherbrooke*



## **MISE EN CONTEXTE**

**1.1 Point de départ :** les femmes constituent une forte majorité de la main-d'œuvre dans les entreprises d'économie sociale – 90% dans les EESAD.



Nécessité de prendre en considération l'expérience des travailleuses.

Nécessité de s'interroger sur les conditions de travail offertes et sur la division sexuelle du travail.

**1.2 Base de données :** 15 EESAD

- Profil des travailleuses :
  - 93% de femmes
  - âge moyen relativement élevé
  - difficultés d'insertion sur le marché du travail
  - scolarité : majorité entre secondaire III et V.
- Conditions de travail :
  - rémunération avantages sociaux assez intéressants
  - horaire : flexibilité; compense pour les bas salaires.

**Paradoxes liés au métier de l'entretien domestique : dans cet univers traditionnellement féminin de la maison, naissent des attentes et se tissent des liens qui nous questionnent sur le rôle que l'on fait jouer à des personnes venues gagner leur vie modestement.**

## **2. L'ESPRIT DE FAMILLE**

*Teinte l'ambiance des relations de travail sans déboucher sur un nouveau modèle de gestion*

- Ressemblances avec le milieu familial – style «famille».
- Valeurs dans le mode de gestion : confiance, respect, accessibilité, autonomie.
- Consultation plus qu'implication dans les décisions stratégiques
- Mécanismes informels d'échange
- Difficile développement du sentiment d'appartenance



### **Paradoxes :**

- **Présence de caractéristiques de chaleur humaine, de souplesse, de proximité avec les personnes mais isolement et éloignement des lieux de pouvoir.**
- **Enjeux au niveau de l'organisation du travail, de la formation et des ressources financières.**

## **3. DES FORMATIONS QUI EN DISENT LONG**

### ***Décalage entre la complexité des formations et le métier de l'entretien domestique***

- ❑ Programmes impressionnants de formation
- ❑ Pas d'offre régulière et accueil mitigé de la part des employées.
- ❑ Offre complémentaire de mesures de soutien au plan socio-affectif



#### **Paradoxes :**

- **La formation semble riche mais cache des attentes quant à des compétences multiples, sans reconnaissance ni rémunération.**
- **La présence d'aide psychologique confirme la complexité de la tâche**

### ***4. OFFRIR DES SERVICES ET DES EMPLOIS DE QUALITÉ***

***Tension entre les éléments d'une double mission : offrir des services de qualité et véritable accès au marché du travail. «Combiner les besoins d'Albertine avec le rêve de Diane»***

- ❑ Perspectives d'avancement limitées, compte-tenu de la faible scolarisation
- ❑ Avantages : garantie d'un travail régulier, bénéfices marginaux, augmentation de la confiance en soi.
- ❑ Petit côté «missionnaire» des emplois.



#### **Paradoxes :**

- **Recherche d'un équilibre entre le seuil de rentabilité des entreprises et la qualité des conditions de travail**
- **Entre le besoin de recrutement incessant et la qualité des services**
- **Entre l'accès à l'emploi et l'espoir d'une mobilité ascendante.**
- **Élargissement de la zone grise avec d'autres métiers.**

### ***5. DES EMPLOIS FÉMININS***

***Confirmation d'un ghetto d'emplois féminins, mais cela va sans dire !***

- ❑ Aucune volonté manifeste de distinguer les tâches en fonction des sexes, mais dans les faits, division sexuelle du travail
- ❑ Apparence d'équité salariale, mais dans les faits, meilleure position des hommes.
- ❑ Motifs : préjugés tenaces des personnes âgées, peur d'un inconnu; salaire d'appoint pour les femmes.



#### **Paradoxes :**

- La demande maintient le clivage entre les tâches masculines et féminines.
- Les femmes inspirent plus confiance, mais cette qualité n'est pas reconnue comme valant autant que la force physique pour les travaux lourds.

## **6. LA MÈRE ET SES 56 MÉTIERS**

*Entre le ménage et les autres besoins des personnes âgées, présence d'une multitude de rôles qui ressemblent à ceux d'une mère*

- ❑ Savoir écouter, rendre les gens heureux, prendre soin.
- ❑ Aspect du travail qui est le plus valorisant, sentiment d'utilité.
- ❑ Fait appel à l'éthique de sollicitude.



#### **Paradoxes :**

- La «partie invisible» de la productivité, sans lien avec la définition des tâches ou la rémunération, est celle qui donne un sentiment d'utilité
- Le développement de liens affectifs va de pair avec les qualités d'écoute attendues

## **7. UN MÉTIER À REDORER ?**

*Trouver l'équilibre entre la reconnaissance d'une profession à sa juste valeur et la différenciation avec les autres*

- Conscience du peu de valorisation de la profession et stratégies pour redorer son image
- Recherche d'un espace entre la déqualification et la surprofessionnalisation.



**Paradoxes :**

- **Ce qui est valorisant c'est ce qui ne se monnaie pas**
- **L'entretien ménager est-il un support (un prétexte) pour maintenir les personnes âgées chez elles ?**
- **Reconnaissance d'une nouvelle profession : quels compétences, formation, critères d'embauche, évaluation ?**

---

«Les filles se retrouvent seules. Il n'y a pas de rencontre entre les employées pour discuter de ce qui se passe, mais c'es toujours une question de sous. [...] L'idéal serait d'avoir une réunion où les filles seraient payées, organiser une rencontre sur un thème précis, entendre les commentaires des autres pour que ça ressemble plus à une équipe, car, pour l'instant, chacune est isolée».

*(Coopérative de soutien à domicile du pays des vergers)*

« Un décalage important existait entre la capacité d'apprentissage exigée dans un laps de temps limité et des personnes en processus de réinsertion, ne disposant pas d'un niveau de scolarité suffisant pour suivre le rythme ou ayant connu des expériences difficiles dans le milieu scolaire » .

*(La Grande vadrouille)*

«Ma cliente est devenue veuve puis je suis arrivée, puis elle a pleuré. Elle s'est dit je suis pas capable de te parler. Bon, j'ai fait comme si de rien n'était, j'ai ramassé ma vadrouille, ma chaudière. Puis je viens pour m'en aller. Elle m'a pas lâchée de l'après-midi, puis elle me parlait. J'avais tellement l'impression qu'elle se vidait, puis qu'elle en avait besoin. Elle me disait laisse faire ça, laisse faire ça. Finalement j'ai pas bien fait le ménage. Mais ce n'était pas ça son besoin non plus, son besoin c'était que je sois là».

*(Coup de main à domicile de Rimouski)*

**ANNEXE III**  
**PRÉSENTATION DE JEAN PROULX**  
*chercheur en économie sociale, LAREPPS-UQÀM*





**EXPOSÉ FAIT DANS LE CADRE DU SÉMINAIRE**

**« CONDITIONS DE TRAVAIL ET  
SYNDICALISATION  
EN ÉCONOMIE SOCIALE »**

**La Formation : une composante importante des  
conditions de travail**

**par Jean Proulx**

**30 janvier 2003**

---

# INTRODUCTION

## 1) Résultats d'une enquête :

- commandée et financée par le CSMO-ÉSAC
- réalisée par le Centre de formation populaire
- en 2000

## 2) Objet :

- Réaliser un PORTRAIT (et non un inventaire)
- Des PRATIQUES et des BESOINS de formation
- Dans les organismes de l'ACA (action communautaire autonome)
- N'inclut donc pas TOUT le champ de l'ÉS
- Population : les + ou – 5 000 OC reconnus par le Comité aviseur du SACA

## EN SOMME :

- COMMENT le milieu de l'ACA comble-t-il ses besoins de formation ?
- QUELS SONT ces besoins, COMBLÉS et NON-COMBLÉS ?
- PAS SOUS L'ANGLE DES CONDITIONS E TRAVAIL
- Même si ça fait partie

## 3) Métho :

- ENTREVUES auprès de 19 regroupements nationaux
- 19 regroupements régionaux et locaux (CDC) dans trois régions du Québec : Montréal, Centre-du-Québec et Gaspésie/Îles-de-la-Madeleine
  
- Les Nationaux sont SECTORIELS
- Les locaux et régionaux sont MULTISECTORIELS
  
- PLUS, 4 Groupes de discussion (*focus group*)
- Auprès de 27 travailleurs et travailleuses communautaires
- Dans les trois régions étudiées (2 à MTL)
  
- PLUS court questionnaire aux 27 participants (données sur l'organisme)
  
- PLUS Groupe de VALIDATION (*focus group*)
- Regroupements régionaux non ciblés
- 6 régions présentes

# PRINCIPAUX RÉSULTATS

## A) LES PRATIQUES de formation de l'ACA

### 1. Activités de formation

- La formation : très présente dans les organismes de l'ACA
- La moitié se donnent un plan annuel de formation
- Ont investi en moyenne 1 700 \$ (dernière année) dans la formation
- Représente en moyenne 1,9 % de leur masse salariale
- Les trois-quarts des groupes ont investi au moins 1 %
- Même s'ils ne sont pas assujettis à la Loi 90

### 2. Le rôle important des regroupements

- Rôle MAJEUR mais non exclusif des regroupements
- 37 des 38 regroupements : formation aux cours des 2 dernières années
- Plus de 500 activités de formation dispensées
- 69 outils de formation répertoriés
- dont 52 par les nationaux
  
- MAIS, les OC ont aussi recours à d'autres types de ressources :
  - Org. Comm. de formation (CFP, Centre St-Pierre, Le Lien, etc.)
  - Ress. institutionnelles (Universités, régies régionales)
  - Firmes, consultants privés

### 3. Les ressources des regroupements

#### Tableau 1

- Peu de ressources pour répondre aux besoins
- Moyenne de 237 000 \$, 51 000 \$ et 74 000 \$ (budget COURANT)
- Moyenne de 3,5, 2 et 2 permanents + temporaires
- Peu de personnel affecté de façon spécifique à la formation
- 70 % des regroupements prévoient un budget annuel pour la formation
- 650 000 \$ investis dans la dernière année (moy. : 17 500 \$)

### 4. Les types de formation offerts

#### Tableau 2

- GESTION : surtout regr. LOCAUX
- INTERVENTION : surtout regr. NATIONAUX
- ENJEUX : surtout regr. RÉGIONAUX

## Quelques exemples de formations :

### Gestion :

- Gestion d'un OSBL
- Gestion des ressources humaines
- Gestion de conflits
- Les sources de financement
- Démystifier les états financiers
- et tout ce qui touche les nouvelles technologies

### Intervention :

- Médiation communautaire familiale
- Intervention en situation de crise
- Jeunes et familles d'immigrants reçus
- À propos des pratiques en maison de jeunes

### Enjeux :

- Partenariat et régionalisation
- Politique de reconnaissance et de financement
- Les enjeux de l'Économie sociale pour les femmes
- Le procès du néolibéralisme

## **6. Le financement de la formation**

### Tableau 3

- Les regroupements financent entre 40 % et 60 % du coût des formation (à même leur budget de base)
- Les utilisateurs défraient une partie des coûts (tarification),
  - variable selon le type de regroupement
  - surtout au niveau local (51 %)
- Parfois, on va chercher du financement externe,
  - surtout au niveau régional (45 %)

## CONCLUSION

- A) L'offre de formation et les stratégies de financement varient beaucoup**
- l'offre varie en fonction du type de ressources de formation
    - présent ou absent dans la région
    - regroupements ou ressources externes (ex : CDC en Gaspésie)
  - Accès inégal à la formation d'une région à l'autre
  - Les stratégies de financement varient d'un type de regroupement à un autre
- B) LES BESOINS de formation**
- Malgré une offre de formation globalement importante, il subsiste de nombreux besoins de formation
  - 100 besoins différents identifiés
  - Les regroupements disent répondre entre 50 % et 65 % des besoins
  - Ces besoins sont aussi multiples et couvrent un large éventail
  - MAIS, ils se situent surtout dans les champs de la GESTION et de l'INTERVENTION
  - Certains besoins sont ressortis de façon plus importante :
    - Intervention en santé mentale
    - Gestion des ressources humaines
    - Gestion des conflits
    - Nouvelles technologies
    - Partage des rôles entre CA et permanence
    - Et des formation « plus poussées, plus pointues » en terme d'intervention
  - Ce qui n'évacue pas les besoins sur des questions plus globales
    - Comme Histoire du mouvement populaire et communautaire
    - Même si certains craignent un « glissement »

*En somme, il semble que les changements survenus ces dernières années au sein du milieu communautaire québécois ont entraîné sinon une augmentation des besoins de formation, à tout le moins une évolution de ces besoins, avec l'apparition de nouveaux besoins davantage liés aux difficultés concrètes que vivent, sur le terrain, les intervenants et les intervenantes communautaires :*

- *alourdissement des clientèles qui les amènent à faire face à des situations de plus en plus complexes*
- *mais aussi au plan organisationnel (davantage d'employés apporte des difficultés d'un autre ordre)*

**C) LES OBSTACLES à la formation**

1. Manque de ressources humaines et financières  
Les besoins financiers exprimés sont de l'ordre du DOUBLE des budgets dont on dispose
2. Manque de temps pour participer aux formations.
3. Étendue du territoire, distances géographiques
4. Roulement de personnel (toujours à recommencer)
5. Absence de ressources de formation dans certaines régions
  - CDC en Gaspésie
  - Loin des regr. nationaux
6. Difficulté à identifier les besoins de formation  
Et de prendre le temps pour bien les identifier
7. l'Importance de la formation n'est pas partagée par tout le monde

## CONCLUSION

1. Nul doute que la formation constitue un aspect important de la vie des organismes communautaires
  - Ils y investissent en moyenne 2 fois le minimum exigé par la Loi 90 sur la formation de la main d'œuvre
  - Sans doute davantage que beaucoup d'autres secteurs d'activités
  
2. Les regroupements dont ils sont membres, mais d'autres types de ressources aussi, réussissent à combler en partie leurs besoins de formation
  - parce que leurs besoins sont nombreux
  - parce qu'ils n'ont pas les ressources financières suffisantes pour combler l'ensemble de leurs besoins
  
3. Un meilleur soutien financier permettrait sans doute d'améliorer l'offre de formation des travailleurs et des travailleuses au sein des organismes communautaires.





**ANNEXE IV**

**PRÉSENTATION DE MARIO RÉGIS**

*directeur du Regroupement des centres de la petite enfance de l'Île de Montréal*



## Témoignage

### Ma vision sur la recherche du point d'équilibre entre

- des conditions de travail adéquates et équitables pour le personnel;
- une autonomie de gestion pour les conseils d'administration responsables, formés de parents utilisateurs et de membres du personnel;
- des règles et pratiques d'imputabilité adéquates pour l'État, bailleurs de fonds.

### Première partie :

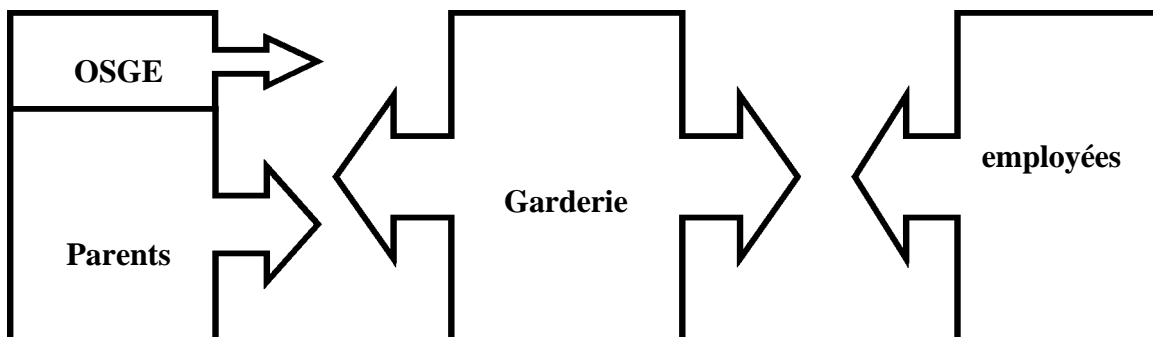
#### La reconnaissance du réseau des CPE et le soutien financier de l'État : Lecture des impacts sur la dynamique du réseau.

*Bailleur de fonds*

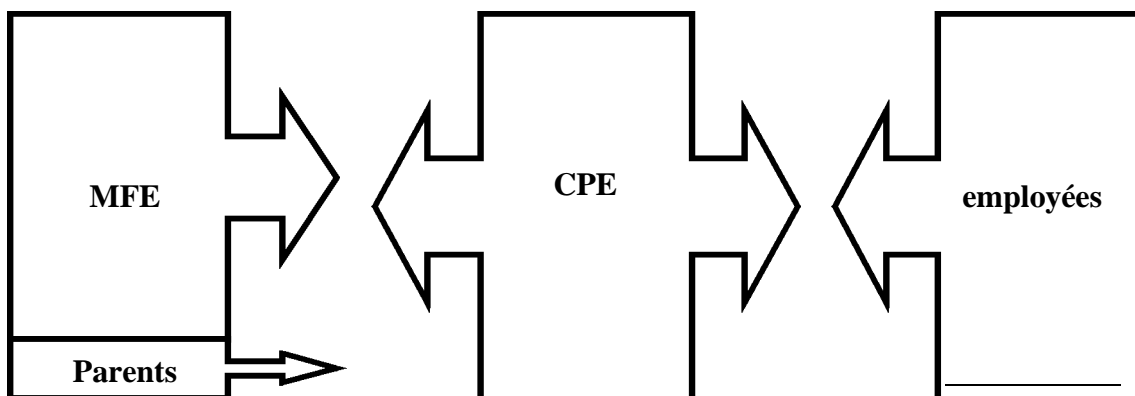
*employeur*

*employées*

*Avant 1997*



*Maintenant*



## Deuxième partie :

### Les enjeux, les acteurs, leurs défis

#### ENJEU #1 :

*La promotion du modèle d'économie sociale pour le développement des services de garde à l'enfance au Québec.*

ACTEURS : Les CPE  
Les employées et leurs associations  
Le réseau de l'économie sociale  
Le Gouvernement du Québec  
Les médias

DÉFI : Économie sociale une mode.  
Économie sociale une affaire péquiste!

Économie sociale = professionnalisme

Une stratégie de communication pour faire ressortir les particularités et la richesse du modèle de l'économie sociale

#### ENJEU #2 :

*La qualité des services de garde éducatifs aux enfants*

ACTEURS : Les parents  
Les CPE et leurs regroupements  
Les employées et leurs associations  
Le Gouvernement du Québec

DÉFI : Assurer un pouvoir réel aux parents (autonomie de gestion locale)

Assurer au personnel une qualité de vie au travail (financement adéquat)

Contre la nouvelle vague d'émergence des entreprises commerciales, dites conventionnées.

**ENJEU #3 :**

*Le modèle de négociation entre le bailleur de fonds, l'employeur et les employées.*

ACTEURS : Le Secrétariat du Conseil du Trésor  
Le ministère de la Famille et de l'Enfance  
Les CPE et leurs regroupements  
Les employées et leurs associations

DÉFI : Départager ce qui est négocié avec le bailleur de fonds et ce qui est négocié localement.

Trouver le point d'équilibre entre « l'équité inter-CPE » et la protection de l'autonomie locale dans les choix de gestion en lien avec les besoins spécifiques du milieu.



**ANNEXE V**  
**LISTE DES PARTICIPANTS AU SÉMINAIRE**





<b>NOM</b>	<b>ORGANISME</b>
Moulay-Hafid Alaoui	UQTR
Charles Allen	APPA (CSN)
Charlène Arsenault	Centre de bénévolat de la Vallée de l'Or
Stéphane Asselin	Féd. des Coop. de services à domicile du Qc
François Aubry	LAREPPS
Marie-Andrée Auclair	CPE Cœurs de l'Île
Véronique Bastien	Coop. de services à domicile de Laval
Johanne Beaudin	Service d'aide dom. Coaticook
Lise Beaudouin-Roy	Darvida conseil
Jeff Begley	FSSS-CSN
Lucette Bélanger	Services d'aides familiales de La Baie
Guy Bellemare	UQO, Dép. Sc. comptables
Mireille Bénard	Conseil central du Montréal Métropolitain (CSN)
Diane Bergeron	Coop de solidarité d'aide domestique
Nicole F. Bernier	GRIS, Université de Montréal
Chantale Blais	Centre d'action bénévole De Sept-Iles
Nicole Bluteau	FTQ
Silvie Boivin	Coop Avantages
Yves Bolduc	La Maisonnette Sud-Ouest
Manon Bonin	Ministère des Régions
Francine Bouchard	Pitrem/CJE Mercier
Louise Briand	UQO, Dép. Sc. comptables
Lyse Brunet	Centraide du Grand Montréal
Lucie Bussièrès	Coop Avantages
Denis Bussièrès	ARUC-ÉS
Linda Cadorette	La Grande Vadrouille
Bruce Cameron	Coup de Balai
Carole Castonguay	CSQ
Johanne Castonguay	Entretien de la Haute-Gaspésie
Sylvie Champoux	ARUC-ÉS
France Chantal	FSSS-CSN
Pierre Charette	CDEC La Salle-Lachine
Sylvie Chaussé	CIAFT-Comité aviseur femmes
France Clavette	Centre de formation populaire
Yvan Comeau	Université Laval, École de service social
Christine Corbeil	UQAM
Bernard Cormier	CPE Tchou-Tchou
Martin Courval	Fédération des professionnels-CSN
Michèle Denis	Centre d'act. bén. Des Seigneuries
Lisa Denoncourt	UQAM, Dép. Sc. économiques
Jean Desaulniers	Coop. de solidarité d'aide domestique
Francine Descarries	UQAM
Stéphanie Didier	CFP
Michel Doré	
René Doré	Centre de formation populaire

Jean-François Doucet	Féd. des Coop. de services à domicile du Qc
Nathalie Duguay	Ass. des aînés MRC Rocher-Percé
Mireille Dumont-Lemasson	Association CLSC-CHSLD du Québec
Carole Dupéré	Min. de la Famille et de l'Enfance
Christine Durocher	CPE Tchou-Tchou
Liette Fillion	Coop. de services à domicile Memphrémagog
Anne Flageole	Plumeau, chiffon et compagnie
Manon Fortin	SQEES (FTQ)
Jacques Fournier	CLSC Longueuil ouest
Maryse Francoeur	Multi-Services
Sandra Francoeur	Entre-tiens d'Avignon inc
Noella Gagné	Entre-tiens d'Avignon inc
Marie-Claude Gasse	Coup de main à domicile
Martin Gauthier	Les services à domicile de Matane
Lise Gauvreau	Syndicat canadien de la fonction publique
Pierre Gélinas	Coop solidarité du Centre de la Mauricie
Anne Gélinas	Les services d'aide Remue Ménage
Nadine Goudreault	Relais-Femmes
Pierre Goyer	Réseau qué. des OSBL d'Habitation
Anne-Renée Gravel	UQO, Dép. Sc. comptables
Diane Grégoire	SED du Granit
Élyse Grenier	FPLCC (CSQ)
Jean-David Grondines	Services à la com. Du Rousseau
Danielle Guay	UQAM
Khalid Haidouri	UQTR
Louise Hall	Maison du Réconfort
Lyne Hardy	FEESP (CSN)
Carmen Hébert	C.A.D l'Essentiel
Robert Hogue	CLD de Roussillon
Ginette Horth	Entre-tiens Chaleurs
André Joyal	UQTR
Linda Labelle	Syndicat du soutien scolaire de l'Outaouais
Diane Labonté	Coop de solidarité S.A.D.
Lyne Lachance	Investissement Québec
Régent Lachapelle	Systèmes médicaux 2000
Danielle Lacombe	Pitrem/CJE Mercier
Linda Lafond	CSQ
Lucie Lamarche	UQAM Sc. Juridiques
Gérard Lamontagne	SQEES (FTQ)
Diane Lamoureux	Le Mont D'Or
Lucie Lamoureux	Le Mont D'Or
Isabelle Langlois	RIOCM
Richard Lapointe	Caisse d'éco. Desjardins des travailleurs du Québec
Gérald Larose	UQAM, École de travail social
Julie Laurendeau-Hébert	Coop de solidarité de ser. dom. du Royaume
Jean-Léon Laverdière	SQEES (FTQ)
Nancy Lebrasseur	Centre d'action bénévole De Sept-Iles

Jean-Denis Lefebvre	CLSC Châteauguay
Élise Lemaire	Centre St-Pierre
Josée Lévesque	Services Kam-Aide
Andrée Lévesque	AGRTQ
Maryse Lorrain	La Maisonnette Sud-Ouest
Marie Malavoy	Université Sherbrooke, Dép. Service social
Céline Marchand	RCPEIM
Marie-Paule Maurice	Éco. Soc. Groupes de femmes
Lynn Mc Gregor	Coop. Sou. à dom. MRC l'Assomption
Jennifer Melançon	Maison St-André Abitibi-Ouest
Lynn Ménard	Ressource Entretien Ménager
Jacques Monette	Coopératout
Micheline Montigny	Coup de main à domicile
Eugénie Morin	Pitrem/CJE Mercier
Michel Morin	Aide-maison Vallée
Lynn O'Cain	ÉCOF CDEC de Trois-Rivières
Rose-Emma Ouellet	Centre d'action bénévole Témis
Andrée Ouellette	Foyer St-Antoine
Esther Paquet	Au bas de l'échelle
Renaud Paquet	Université du Québec en Outaouais, Relations industrielles
Ghislaine Paquin	Au bas de l'échelle
Richard Pierre	REÉSADQ
Marc Élie Pierre	
Jean Proulx	UQAM, Professionnel de recherche
Luce Proulx	ARUC-ÉS
Isabelle Provencher	Pitrem/CJE Mercier
Nadine Raymond	UQAM, Dép. Sc. économiques
Nathalie Rech	Darvida conseil
Mario Régis	Regroupement des Centres de la petite enfance de l'Île de Montréal
Sylvain Reid	RCPEIM
Gisandre Renois	
André Richard	Multi-Services
Martin Robitaille	UQO
Yves Rochon	FSSS-CSN
Andréa Rodrigues	CRISES-HEC
Ruth Rose	UQAM, Sc. économiques
Claude Saint-Georges	FSSS-CSN
Anne Sarrasin	Au bas de l'échelle
Jovette Saucier	Centre de Bénévolat de la Vallée de l'Or
Suzanne Sauvé	Chantier de l'économie sociale
Michèle St- Maurice	Service Travail-Maison
Hélène St-Laurent	Entre-Tiens Haute-Gaspésie
Chantale Thiboutot	Chantier de l'économie sociale
Linda Tremblay	Darvida conseil
Daniel Tremblay	Ministère des Régions Côte-Nord
Michel Tremblay	Fédération des professionnels CSN

Yves Tremblay  
Gilles Trépanier  
Suzanne Trottier  
Diane Vaillancourt  
Yves Vaillancourt  
Linda Vallée  
Pierre Valois  
Christine Venet  
Richard Vennes  
Suzanne Verreault  
Selma Vorobief  
Carolyne Watier

Centraide du Grand Montréal  
Syn. Trav. CDEC Centre-sud/Plateau  
Pitrem/CJE Mercier  
Les Bourgeons de la Mitis  
UQAM, École de travail social  
Darvida conseil  
CFP  
CFP  
FPLCC (CSQ)  
Centre Périnatal Entre Deux Vagues  
CFP  
SIPEM

**ANNEXE VII**  
**LISTE DES CAHIERS DE L'ARUC-ÉS**



## Liste des cahiers de l'ARUC-ÉS

### 1. Collection INTERVENTIONS

No	titre	ISBN	pges	prix
I-01-2001	<b>L'innovation sociale : un élément fondamental d'une politique scientifique équilibrée</b> Mémoire présenté par le Chantier d'économie sociale à Jean Rochon, ministre de la Recherche, de la Science et de la Technologie	2-89276-203-0	16 p.	2,50
I-02-2001	<b>Économie sociale et évaluation, état du dossier au Québec</b> par Nancy Neamtan Document présenté au Forum sur l'innovation sociale de l'OCDE septembre 2000	2-89276-204-9	26 p.	3,00
I-03-2001	<b>New Forms of Financing Social Economy Enterprises and Organisations in Quebec</b> par Margaret Mendell, Université Concordia, Benoît Lévesque, UQÀM, Ralph Rouzier, Université Concordia Collaboration entre le Programme LEED et la Commission européenne et le fonds Marshall U.S. pour l'Allemagne.	2-89276-205-7	49 p.	4,50
I-04-2001	<b>Économie sociale et solidaire dans un contexte de mondialisation : pour une démocratie plurielle</b> par Benoît Lévesque Communication présentée à la 2e rencontre internationale à Québec du 9 au 12 octobre 2001 sur le thème « Globalisation de la solidarité » Copublication Crises/Aruc en économie sociale	2-89276-210-7	25 p.	3,00
I-01-2002	<b>Le développement régional et local, avant et après la mondialisation</b> par Benoît Lévesque Conférence prononcée à l'occasion de l'Assemblée générale du Conseil régional de développement (CRD) des Laurentides. 7 juin 2001	2-89276-226-X	29 p.	3,50
1-02-2002	<b>Entrepreneurship collectif et économie sociale : entreprendre autrement</b> par Benoît Lévesque. Communication présentée au Forum « L'entrepreneurship en économie sociale : Oser l'entrepreneuriat différemment ». organisé par le Centre local de développement des Moulins et par Emploi-Québec le 21 février 2002.	2-89276-227-8	37 p.	3,50
I-03-2002	<b>Les entreprises d'économie sociale, plus porteuses d'innovations sociales que les autres?</b> par Benoît Lévesque Communication présentée au Colloque du CQRS au Congrès de l'ACFAS, Le 15 mai 2001 sous le thème : « Le développement social au rythme de l'innovation	2-89276-229-4	24 p.	3,00
1-04-2002	<b>Pour repenser l'économie en vue d'un développement durable, un aperçu de la nouvelle sociologie économique</b> par Benoît Lévesque Conférence d'ouverture du Colloque du comité de recherche 23, « Sociologie de l'environnement et du développement durable », de l'Association internationale de sociologie de langue française (AISLF) au Congrès de l'ACFAS, à l'Université Laval, les 14-15-17 mai 2002 dans le cadre du 70 <sup>e</sup> Congrès de l'ACFAS.	2-89276-217-0	35 p.	3,50

I-05-2002	<b>L'économie solidaire au Brésil et à Rio Grande du Sud</b> Allocution présentée par Rosinha Machado Carrion, professeure à l'Université fédérale de Rio Grande du Sud au Brésil dans le cadre du 2 <sup>e</sup> colloque provincial de ÉCO-CDEC, les 10 et 11 avril 2002.	2-89276-231-6	22 p.	3,00
I-06-2002	<b>Les défis de la reconversion à partir de la société civile: ceux d'une gouvernance appropriée, d'une approche systémique et d'une économie sociale et plurielle</b> Communication présentée par Benoît Lévesque au Colloque international <i>Rendez-vous Montréal 2002</i> sur les initiatives la reconversion industrielle à partir de la société civile, du 28 au 31 mai 2002 à l'Université du Québec à Montréal.	2-89276-238-3	24 p.	3,00

## 2. Collection TRANSFERT

T-01-2002	<b>Recension de textes pertinents : Économie sociale, développement de l'emploi et l'insertion au Québec</b> par Louis Favreau et Geneviève Huot	2-89276-227-8	23 p.	3,00
T-02-2002	<b>Actes du Forum Actions culturelles et sociales : <i>Espaces émergents</i></b> « Lorsque la marge nourrit la norme et la transforme » Montréal les 6 et 7 octobre 2001	2-98074-280-5	103 p.	6,50
T-03-2002	<b>Les entreprises d'économie sociale en loisir et tourisme social</b> Synthèse du séminaire du 23 octobre 2001 par Geneviève Huot, sous la direction de Denis Bussières, Louis Jolin, Michel Nolin et Sonia Vaillancourt	2-89276-230-8	50 p.	4,50
T-04-2002	<b>La participation des usagers dans les organisations offrant des services aux personnes : réalité ou discours?</b> Synthèse du séminaire Services aux personnes organisé par le CAP Services aux personnes de l'Aruc-és, le 25 janvier 2002. par Geneviève Huot, sous la direction de Mireille Dumont-Lemasson et Christian Jetté.	2-89276-232-4	50 p.	4,50
T-05-2002	<b>Notre intervention : pour qui et comment ?</b> Synthèse du Forum sur l'intégration et l'insertion au marché, les 3 et 4 mai 2001, à l'UQAM, rédigée par Georges April, Vincent van Schendel et Mylène Tremblay	2-89276-236-7	31 p.	3,50
T-01-2003	<b>Symposium sur le financement du logement communautaire, le 25 février 2002</b> Synthèse de Sylvie Rondot, assistante de recherche (Aruc-és) sous la direction de Marie Bouchard, UQAM	2-89276-245-6	40 p.	4,50
T-02-2003	<b>Actes de colloque Rendez-vous Montréal 2002. Les initiatives de reconversion industrielle à partir de la société civile — 28 au 31 mai 2002</b> par Jean-Marc Fontan, Benoît Lévesque et Juan-Luis Klein, UQAM	2-89276-241-3	131 p.	7,00
T-03-2003	<b>Compte rendu du séminaire <i>L'insertion socioprofessionnelle, une réponse à la pauvreté</i></b> par Joannie Rollin, coordinatrice de la Chaire de recherche du Canada en développement des collectivités et Martin Robitaille, professeur au département de travail social. Université du Québec en Outaouais	2-89276-242-1	37 p.	4,00
T-04-2003	<b>Compte rendu du séminaire <i>L'économie sociale en environnement : premier bilan international des ressourceries</i></b> sous la direction de Michel Séguin, président du Réseau des ressourceries	2-89276-243-X	91 p.	6,50



T-05-2003	<b>Conditions de travail et syndicalisme en économie sociale : la situation dans les organismes de services aux personnes</b> Synthèse du séminaire du 30 janvier 2003 par Luce Proulx, sous la direction de François Aubry, Denis Bussièrès et René Doré	2-89276-246-4	87 p.	6,00
T-06-2003	<b>Symposium sur le financement de l'économie sociale, le 5 octobre 2002 à l'Université du Québec à Montréal, organisé par le CAP financement et le CAP échanges et comparaisons internationales de l'ARUC-ÉS</b> Synthèse préparée par Ralph Rouzier, Marguerite Mendell (Université Concordia) et Benoît Lévesque (Université du Québec à Montréal)	2-89276-306-1	34 p.	4,00

### 3. Collection RECHERCHE

R-01-2001	<b>Le logement coopératif au Québec : entre continuité et innovation</b> par Marie Bouchard, professeure au département Organisation et ressources humaines, UQAM	2-89276-202-2	23 p	3,00
R-02-2001	<b>Les systèmes productifs locaux en Midi-Pyrénées et au Québec : vers l'émergence de systèmes régionaux de régulation des initiatives locales?</b> par Régis Guillaume du Centre interdisciplinaire d'études urbaines. Maison de la recherche, Toulouse, France	2-89276-211-1	22 p.	3,00
R-03-2001	<b>Stratégies intégrées d'insertion en emploi de personnes vivant en logement social : Analyse d'expériences nord-américaines et françaises – Rapport synthèse</b> par Barbara Pfister, sous la direction de Marie Bouchard, Winnie Frohn et Richard Morin, professeurs à l'UQAM	2-89276-214-6	36 p.	4,00
R-04-2001	<b>Stratégies intégrées d'insertion en emploi de personnes vivant en logement social : Analyse d'expériences nord-américaines et françaises – Rapport Analytique</b> Par Barbara Pfister, Michel Rochefort et Joanie Rollin, sous la direction de Marie Bouchard, Winnie Frohn et Richard Morin, professeurs à l'UQAM	2-89276-215-4	243 p.	16,00
R-05-2001	<b>Portrait des passerelles au sein de l'économie sociale au Québec</b> par Geneviève Huot Projet de coopération France-Québec en économie sociale et solidaire	2-89276-220-0	80 p.	6,00
<b>2002</b>				
R-01-2002	<b>Le développement régional aux États-Unis et en Europe : neuf études de cas</b> par Juan-Luis Klein, Benoît Lévesque et Carole Tardif, UQAM	2-89276-221-9	50 p	4,50
R-02-2002	<b>Système d'information et d'évaluation en économie sociale</b> par Carole Tardif, Isabelle Tessier et Émilie Patry sous la direction de Juan-Luis Klein et Jean Carrière, professeurs à l'UQAM	2-89276-222-9	43 p.	4,00
R-03-2002	<b>Portail de l'économie sociale au Québec : Un concept de système d'évaluation et d'information</b> par Carole Tardif, Isabelle Tessier et Émilie Patry sous la direction de Juan-Luis Klein et Jean Carrière, professeurs à l'UQAM	2-89276-223-5	21 p.	3,00

R-04-2002	<b>Configuration et défis de l'économie sociale québécoise dans la solidarité internationale avec le Sud</b> par Louis Favreau, directeur de la Chaire de recherche du Canada en développement des collectivités. Copublication avec la Chaire de recherche en développement communautaire	2-89276-227-8	29 p.	3,00
R-05-2002	<b>Lien social et développement économique : l'économie sociale au Bas-St-Laurent</b> par Carol Saucier et Nicole Thivierge, professeurs à l'UQAR	2-89276-228-6	21 p.	3,00
R-06-2002	<b>Développement local et économie solidaire en Amérique latine : des expériences innovatrices</b> par Louis Favreau et Lucie Fréchette, professeurs à l'Université du Québec à Hull	2-89276-206-5	24 p.	3,00
R-07-2002	<b>Portraits socio-Économiques de Sorel-Tracy et du Sud-ouest de l'Île de Montréal</b> par Rémi Haff et Guy Lacroix, sous la direction de Jean-Marc Fontan et Juan-Luis Klein, professeurs à l'UQAM et avec la participation de René Lachapelle, organisateur communautaire au CLSC du Havre (Sorel-Tracy) et Jean Sylvestre de la FTQ (Sud-ouest)	2-89276-225-1	66 p.	5,00
R-08-2002	<b>Le financement du logement communautaire : évolution et perspectives</b> par Allan Gaudreault, consultant, habitation et développement communautaire et Marie Bouchard, professeure, Sciences de la gestion, UQAM	2-89276-224-3	78 p.	6,00
R-09-2002	<b>Les politiques sociales s'adressant aux personnes ayant des incapacités au Québec : histoire, inventaire et éléments de bilan</b> Sous la direction de Yves Vaillancourt, Jacques Caillouette et Lucie Dumais Rapport de recherche réalisé dans le cadre de la Phase 1 du projet « Inventaire et bilan des programmes de soutien et des services concernant les personnes ayant des incapacités au Québec ». Publication conjointe Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales (LAREPPS) et l'Aruc en économie sociale, UQAM.	2-89276-233-2	394 p.	25,00
R-10-2002	<b>Le bilan social dans les entreprises, une pratique à imiter? Le cas des institutions financières coopératives</b> par Julie Rondeau, professionnelle de recherche, UQAM et Marie Bouchard, professeure au département Organisation et ressources humaines, UQAM	2-89276-235-9	39 p.	3,00
R-11-2002	<b>La qualité des services de garde à l'enfance. Un bilan de la littérature</b> par Guy Bellemare, Anne-Renée Gravel et Louise Briand, professeurs à l'Université du Québec en Outaouais	2-89276-238-3	72 p.	6,00
R-12-2002	<b>Projet Espaces Émergents <i>Faites de la musique</i>. Recherche évaluative : rapport final</b> par Elaine Lachance et Jean-Marc Fontan, UQAM	2-89276-234-0	120 p.	10,00
<b>2003</b>				
R-01-2003	<b>Vers un rapprochement des disciplines et pratiques professionnelles des relations industrielles, du travail social et du développement économique local et régional ?</b> par Guy Bellemare, Professeur, Université du Québec en Outaouais	2-89276-239-1	30 p.	3,50
R-02-2003	<b>Social Policy as a Determinant of Health and Well-Being : The Contribution of the Social Economy</b> par Yves Vaillancourt, François Aubry, Louise Tremblay, Muriel Kearny	2-89276-240-5	46 p.	4,50

R-03-2003	<b>L'évaluation en économie sociale. Petit aide-mémoire.</b> par Sylvie Rondot et Marie Bouchard, UQAM	2-89276-244-8	35 p.	4,00
-----------	---	---------------	-------	------

**Les prix sont sujets à changement sans préavis.**