



Conditions de travail et d'emploi dans le mouvement communautaire: enquête sur les répercussions des politiques publiques et des pratiques de gestion en temps de pandémie

2024



RÉDACTION

Mylène Fauvel, Yanick Noiseux et Ophélie Couspeyre

COLLABORATION

Lynda Binhas, Léa Coget, Alice Lepetit, Céline Métivier et Julie Nicolas

COLLABORATION À LA RÉVISION LINGUISTIQUE

Sabrina Boisvert

GRAPHISME

Pilon design

2024

Pour citer ce document:

Fauvel, Mylène; Noiseux, Yanick et Couspeyre, Ophélie. 2024. *Conditions de travail et d'emploi dans le mouvement communautaire: enquête sur les répercussions des politiques publiques et des pratiques de gestion en temps de pandémie*, Rapport de recherche.

Montréal : GIREPS.

ISBN: 978-2-924284-11-7

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2024

© GIREPS, 2024.

Le projet Mouvement communautaire autonome et la COVID-19: analyse des conditions de travail et des pratiques de gestion a été réalisé grâce aux financements du Conseil de recherche en sciences humaines (CRSH) et du MITACS.



Partenaires de la recherche

GIREPS

Groupe de recherche interuniversitaire et interdisciplinaire sur l'emploi, la pauvreté et la protection sociale

Le Groupe interuniversitaire et interdisciplinaire de recherche sur l'emploi, la pauvreté et la protection sociale (GIREPS) est un espace scientifique qui a pour ambition de croiser les réflexions de ses chercheur-euse-s universitaires et des milieux de pratique de manière à générer, en partenariat, de nouvelles connaissances sur la précarisation contemporaine du travail, dans une perspective de transformation sociale.

RQ ACA

RÉSEAU QUÉBÉCOIS
DE L'ACTION
COMMUNAUTAIRE
AUTONOME

Le Réseau québécois de l'action communautaire autonome (RQ-ACA), créé en 1996, est reconnu comme l'interlocuteur privilégié du gouvernement en matière d'action communautaire autonome. Il représente 70 regroupements et organismes nationaux et rejoint au-delà de 4000 organismes d'actions communautaires autonomes luttant partout au Québec pour une plus grande justice sociale.

TNCDC

TABLE NATIONALE
DES CORPORATIONS DE
DÉVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE

La Table nationale des Corporations de développement communautaire est un réseau national ayant pour mission de regrouper les Corporations de développement communautaire (CDC) du Québec et de les soutenir dans leurs objectifs. De plus, elle promeut la place incontournable qu'occupe le mouvement communautaire autonome dans le développement local, et ce, dans une perspective de justice sociale ainsi que de développement global et durable de notre société. Regroupant 69 CDC et rassemblant plus de 2 700 organismes communautaires partout sur le territoire québécois, le réseau et ses membres interviennent dans une multitude de domaines, principalement la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale, la santé, l'éducation, l'emploi, la défense des droits ainsi que le logement.

CSMO ÉSAC

Créé en 1997, le Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'économie sociale et de l'action communautaire (CSMO-ÉSAC) a pour mission de favoriser et de consolider la concertation et le partenariat afin de résoudre les problèmes de main-d'œuvre communs aux entreprises et aux organismes du secteur. Il vise à assurer le développement de la main-d'œuvre et de l'emploi sur une base sectorielle par la mobilisation et la concertation des principaux acteurs concernés, par une connaissance approfondie du marché du travail et par l'élaboration de stratégies d'action et de formation continue.

L'Observatoire de l'ACA

par et pour l'action
communautaire autonome

Initié au printemps 2020 par le Réseau québécois de l'action communautaire autonome (RQ-ACA) et la Table nationale des Corporations de développement communautaire (TNCDC), l'Observatoire de l'ACA est un projet de recherche-action par et pour l'action communautaire autonome visant à produire des connaissances pertinentes pour le mouvement de l'ACA, à valoriser et à soutenir son action.

Liste de sigles

ACA	Action communautaire autonome
CA	Conseil d'administration
CAB	Centre d'action bénévole
CCLP	Comité consultatif de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale
CHSLD	Centre d'hébergement de soins de longue durée
CISSS/CIUSSS	Centres intégrés de santé et de services sociaux (CISSS) et centres intégrés universitaires de santé et de services sociaux (CIUSSS)
CLSC	Centres locaux de services communautaires
CNESST	Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail
CSMO-ESAC	Comité sectoriel de la main d'oeuvre en économie sociale et action communautaire
CTROC	Coalition des Tables Régionales d'Organismes Communautaires
FRACA	Front régional pour l'action communautaire autonome
FRAPRU	Front d'action populaire en réaménagement urbain
FUAC	Fonds d'urgence pour l'appui communautaire
GIREPS	Groupe interuniversitaire et interdisciplinaire de recherche sur l'emploi, la pauvreté et la protection sociale
INSPQ	Institut national de la santé publique du Québec
IRIS	Institut de recherche et d'informations socioéconomiques
LSSSS	Loi sur les services de santé et les services sociaux pour la prestation de certains services de santé et de services sociaux
MSSS	Ministère de la Santé et des Services sociaux
MTESS	Ministre du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale
OACA	Observatoire de l'action communautaire autonome
OCF	Organisme communautaire Famille
PCU	Prestation canadienne d'urgence
PIRTE	Programme incitatif pour la rétention des travailleurs essentiels
RIOCM	Regroupement intersectoriel des organismes communautaires de Montréal
ROC	Regroupement d'organismes communautaires
RQ-ACA	Réseau québécois de l'action communautaire autonome
SACAIS	Secrétariat à l'action communautaire autonome et aux initiatives sociales
TNCDC	Table nationale des Corporations de développement communautaire
UdeM	Université de Montréal

Remerciements

L'équipe de recherche et les auteur-e-s tiennent à remercier toutes les personnes — travailleur-euse-s, bénévoles et militant-e-s ou gestionnaires — qui ont généreusement accepté de témoigner de leurs expériences de travail au sein d'organismes communautaires autonomes durant la pandémie de la COVID-19. Étant bien conscient-e-s de la situation exceptionnelle dans laquelle le secteur communautaire se trouvait et de la charge de travail qui incombait aux équipes des organismes communautaires, c'est avec surprise que nous avons constaté l'enthousiasme avec lequel les acteurs communautaires ont accepté de participer à notre recherche et d'y investir du temps malgré les contraintes auxquelles ils et elles faisaient face. Nous en sommes très reconnaissant-e-s.

Nous remercions également la Table nationale des Corporations de développement communautaire (TNC-DC) de nous avoir permis de présenter nos résultats de recherche dans le cadre de l'une de ses rencontres nationales à l'automne 2022. Dans le même esprit, nous tenons à remercier aussi les divers groupes de recherche qui nous ont permis de diffuser nos résultats de recherche au fil de l'avancement du projet. Nous pensons en particulier au Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) et à l'Observatoire des profilages. Ces espaces de discussion ont permis d'enrichir nos réflexions grâce à la qualité des rétroactions obtenues. Nous tenons à remercier en particulier Valérie Lépine du Mouvement d'éducation populaire et d'action communautaire du Québec (MÉPACQ), Marie-Andrée Gauthier du Réseau des tables régionales des groupes de femmes et Dominique Vigneux-Parent de la Coalition des tables régionales d'organismes communautaires (CTROC) qui

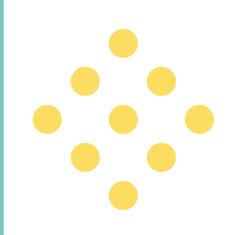
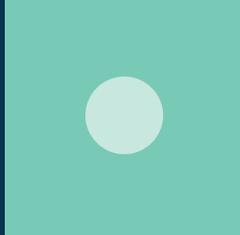
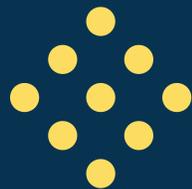
ont accepté de discuter de nos résultats dans le cadre de notre présentation au CRISES.

L'équipe de recherche aimerait de même remercier le Conseil de recherche en sciences humaines (CRSH) pour le financement obtenu grâce au programme Engagement partenarial ainsi que l'organisme MITACS pour son financement « accélération ». Nous tenons à souligner l'importance de ces sources de financement qui reconnaissent la particularité des recherches partenariales.

Finalement, l'équipe de recherche tient à souligner l'apport de deux personnes qui nous ont quittés durant la réalisation de cette recherche. Nous saluons la contribution de Valérie Brunetti, adjointe administrative au département de sociologie de l'Université de Montréal, qui nous a patiemment accompagnés dans les dédales administratifs liés à la gestion des fonds de recherche. Le rôle joué par les adjointes administratives dans la réussite des projets de recherche est trop souvent invisibilisé, mais inestimable. Nous soulignons enfin la contribution de Gaëlle Fedida, figure importante du mouvement communautaire autonome, en particulier en matière de lutte à la violence conjugale. Nous la remercions pour les discussions éclairantes entourant notre thématique de recherche.

Table des matières

Remerciements	5
Quelques faits saillants	9
Introduction	11
1 Constats et enjeux autour des conditions de travail et d'emploi dans le mouvement communautaire : mise en contexte	13
2 Précisions sur la démarche et la méthodologie de la recherche	18
2.1. À propos de l'analyse documentaire	18
2.2. À propos des entretiens réalisés	19
2.3. Profil sociodémographique des participant-e-s aux entretiens de groupes	20
2.4. Profil sociodémographique des participant-e-s aux entretiens individuels	24
2.5. À propos de l'assemblée publique	24
3 Évolution de la pandémie et chronologie des interventions étatiques en lien avec le mouvement d'action communautaire autonome	25
3.1. Les premiers moments de la crise : la déclaration de l'État d'urgence sanitaire et l'identification de certains pans du mouvement communautaire en tant que « services essentiels »	25
3.2. Les contrecoups de la crise : le manque de main-d'œuvre se fait rapidement criant	27
3.3. L'ouverture conditionnelle des coffres de l'État : la mise sur pied de fonds d'urgence et de programmes de soutien du revenu et de rétention de la main-d'œuvre	28
3.4. L'été 2020 : accalmie furtive, accroissement des besoins et exode des « chômeur-euse-s/bénévoles pandémiques »	30
3.5. Automne 2020 : « trop-plein », confinement et temps des fêtes difficile	31
3.6. Hiver 2021 : couvre-feu délégitime, communautaire encore « oublié » et budget « coup de poing »	33
3.7. L'arrivée du variant Omicron : épuisement et inquiétude à l'égard des répercussions de la crise à long terme	35



4	Action publique et milieu communautaire en temps de pandémie : quelques constats	37
4.1.	Des fonds d'urgence qui instrumentalisent le secteur communautaire et minent son autonomie	37
4.2.	Des fonds d'urgence qui ne permettent pas l'embauche d'un personnel suffisant	41
4.3.	Quand l'État s'appuie sur des logiques d'activation à rabais et sur le travail gratuit pour combler le manque de personnel	43
4.4.	Une reconnaissance essentiellement symbolique et éphémère : point de bascule déclencheur de l'indignation des travailleur-euse-s du mouvement communautaire	48

5	Transformation des pratiques, des conditions de travail et d'emploi et des pratiques de gestion dans le mouvement communautaire en contexte de pandémie	50
5.1.	Réorganisation du travail, surcharge et épuisement professionnel	50
5.2.	Gestion des horaires, des assignations et des licenciements	56
5.3.	Gestion des conditions salariales et d'emploi	59
5.4.	Gestion du risque sanitaire	64

	Conclusion	69
--	-------------------	-----------

	Bibliographie	72
--	----------------------	-----------

Liste des tableaux

Tableau 1	Distribution des entretiens de groupes en fonction du statut des participant-e-s.	19
Tableau 2	Portrait des travailleur-euse-s n'occupant pas un poste de direction ayant participé aux entretiens de groupes	20
Tableau 3	Portrait des personnes occupant un poste de coordination ou de direction ayant participé aux entretiens de groupes	21
Tableau 4	Portrait des membres de conseils d'administration ayant participé aux entretiens de groupes	21
Tableau 5	Portrait des bénévoles et/ou militant-e-s ayant participé aux entretiens de groupes	22
Tableau 6	Portrait des travailleur-euse-s ayant participé aux entretiens individuels	23
Tableau 7	Pourcentage des groupes communautaires étant considérés comme « essentiel »	25
Tableau 8	Horaires d'ouverture durant le confinement	26
Tableau 9	Recours aux fonds d'aide d'urgence	29
Tableau 10	Dépenses supplémentaires encourues durant le premier confinement	40
Tableau 11	Transformation des conditions d'emploi en fonction des subventions d'urgence reçues	41
Tableau 12	Évolution des effectifs durant le premier confinement	42
Tableau 13	Évolution des effectifs durant le premier confinement selon le statut d'emploi	43

Liste des encadrés

Encadré 1	À propos de la réduction des effectifs pendant la pandémie	43
Encadré 2	À propos de la rhétorique de la vocation et de ses effets sur les conditions de travail et d'emploi	44
Encadré 3	Le paradoxe des jeunes	46
Encadré 4	Précision sur les mesures d'activation de la main-d'œuvre	46
Encadré 5	La surcharge de travail et ses effets sur la santé mentale des travailleurs et travailleuses du milieu communautaire durant la pandémie	52
Encadré 6	Pandémie, vocation et engagement : éléments de réflexion à propos de l'épuisement professionnel généralisé dans le mouvement communautaire	54
Encadré 7	Les travailleur-euse-s temporaires et à temps partiel sur la touche	58
Encadré 8	La pandémie a plus que jamais mis en évidence l'arbitrage nécessaire entre les conditions de rémunération et la quantité d'activités et de services offerts	61
Encadré 9	L'impact de l'approche répressive de la mise en application des mesures sanitaires et de ses répercussions sur le travail des intervenant-e-s	67

Quelques faits saillants

- Durant la pandémie de la COVID-19, les gouvernements – tant au provincial qu’au fédéral – ont eu recours aux organismes communautaires qu’ils considéraient comme « essentiels » pour répondre aux besoins socio-économiques émergents et mitiger les répercussions des mesures sanitaires sur les populations vulnérables.
- L’État n’a pas eu le réflexe de penser aux organismes communautaires lorsqu’est venu le temps de mettre en place des consignes et des directives sanitaires. Ces consignes et directives, arrivées tardivement, étaient bien souvent inadaptées à la réalité des organismes (pratiques et types d’intervention, taille et disponibilités des locaux, etc.).
- Des fonds d’urgence ont été mis en place pour appuyer les organismes communautaires dans la réalisation de leur mission, pour l’adaptation aux consignes sanitaires et pour le développement de nouveaux services et activités. Ces fonds étaient toutefois presque toujours non récurrents et orientés vers les priorités gouvernementales, le plus souvent accompagnés de lourds processus de demandes de financement et/ou de redditions de compte. Ces fonds n’ont pas permis d’améliorer de manière pérenne les conditions de travail dans les organismes communautaires et ont posé des enjeux quant au respect de l’autonomie des organismes communautaires dans l’identification de leurs priorités d’action.
- Les gouvernements, tant provincial que fédéral, ont joué un rôle actif pour aiguiller des chômeur·euse·s pandémiques, des jeunes et des étudiant·e·s vers les organismes communautaires afin qu’ils et elles y effectuent un travail gratuit ou quasi gratuit, alors qu’on a généralement opté pour des emplois rémunérés ou à différentes primes dans d’autres secteurs d’activités.
- La gestion de la crise sanitaire par l’État a contribué à dévaloriser et à précariser le travail effectué dans le secteur communautaire, notamment en mobilisant des discours s’appuyant sur une rhétorique de la vocation et du « don de soi » pour répondre aux besoins de main-d’œuvre dans le secteur.

- Les remerciements et, plus largement, la reconnaissance symbolique de l'État ne sont pas accompagnés d'une reconnaissance concrète et par l'octroi de financement conséquent répondant aux besoins exprimés par le secteur communautaire. Cette situation a mené à l'indignation de nombreux travailleurs et travailleuses du secteur plus que jamais confronté-e-s aux doubles standards, notamment lorsqu'ils et elles côtoyaient du personnel du réseau public pour accomplir des tâches similaires.
- La surcharge de travail et l'épuisement professionnel dans les organismes communautaires a atteint un « point de rupture » et de non-retour durant la pandémie, et ce en raison d'une surcharge accrue de travail découlant notamment des tâches excédentaires liées au recrutement, à l'accompagnement et à l'encadrement des bénévoles. Le contexte de délestage et les répercussions délétères liées au caractère inadapté de certaines directives et mesures sanitaires aux réalités des populations les plus vulnérables ont également contribué à accroître la détresse émotionnelle des travailleuse-s du secteur communautaire.
- Durant la pandémie, une partie du mouvement communautaire autonome a mis en place des stratégies pour améliorer – ponctuellement ou à plus long terme – les conditions de travail et d'emploi dans le secteur. Ces améliorations semblent toutefois avoir été justifiées non pas par une volonté de mieux reconnaître « en soi » le travail qui s'y accomplit, mais plutôt par des logiques gestionnaires de recrutement et/ou de rétention de personnel en contexte de rareté de main-d'œuvre. Les enjeux liés à la multiplication des statuts d'emploi et à la précarité exacerbée par des statuts non permanents et/ou à temps partiel n'ont que trop rarement été pris en compte.
- Certaines des stratégies de gestion mises en place ont eu des répercussions négatives pour les travailleur-euse-s, et ce même si celles-ci ont pu être instaurées dans une logique de solidarité entre organismes (comme le prêt de personnel). La flexibilité d'horaire, notamment au début de la pandémie, bien que souvent justifiée par un souci de bienveillance, a pu avoir des effets indésirables : accroissement du travail gratuit, double journée de travail en raison des exigences familiales et la porosité des « frontières » entre le temps de travail et le temps personnel.
- En raison des particularités liées au contexte pandémique, mais aussi aux modalités des consignes sanitaires et de certains choix de gestion, un glissement vers des approches individualisées a pu être constaté, contrastant avec les approches et pratiques traditionnellement mises en place dans les organismes communautaires. Cela peut constituer un enjeu pour le recrutement et la rétention du personnel, lequel ne se reconnaît alors plus dans la façon de mener leurs activités de travail.

Introduction

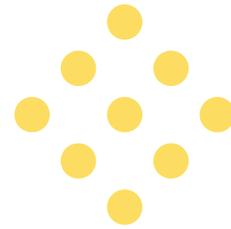
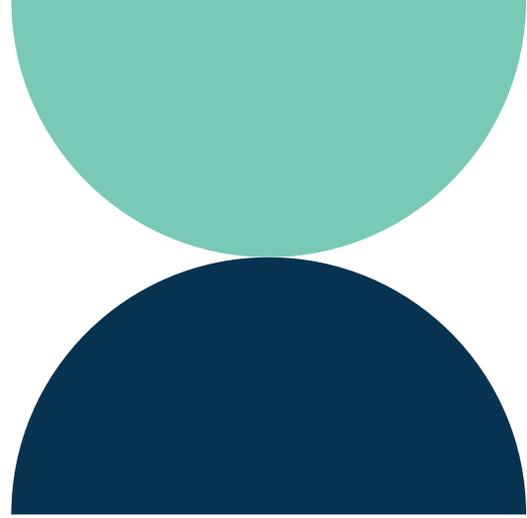
En mars 2020, alors que la pandémie de la COVID-19 s'installait au Québec et que les gouvernements québécois et canadiens déclaraient «l'état d'urgence sanitaire», nous en étions à finaliser un premier rapport de recherche sur les conditions de travail et les pratiques de gestion dans les organismes communautaires québécois (Fauvel, Noiseux et Coget, 2020). Alors que cette première recherche amorcée en 2018 avait mis en relief l'importante précarité des conditions de travail et d'emploi, les premières semaines de la pandémie ont quant à elles mis en lumière deux phénomènes qui ont attiré notre attention : 1) l'ampleur du recours aux organismes communautaires dans le cadre des mesures d'urgence qui se mettent alors rapidement en place et 2) le rôle actif joué par l'État afin d'aiguiller des bénévoles vers les organismes communautaires pour répondre aux besoins de la population dans le contexte de la COVID-19. Nous avons en outre constaté que dans un contexte récurrent de sous-financement de leurs activités où les équipes de travail étaient déjà surchargées, les organismes communautaires ont rapidement adapté leurs pratiques afin de se plier aux directives sanitaires tout en étant fortement sollicités par la population.

Dès avril 2020, fort de l'appui d'une variété d'acteurs et d'actrices des milieux de pratique, dont plusieurs s'étaient impliqué-e-s dans la recherche antérieure, un second projet de recherche partenariale a été mis sur pied. Celui-ci regroupe alors des chercheurs et chercheuses du Groupe interuniversitaire et interdisciplinaire de recherche sur l'emploi, la pauvreté et la protec-

tion sociale (GIREPS), du Réseau québécois de l'action communautaire autonome (RQ-ACA) et du Comité sectoriel de la main-d'œuvre (CSMO-ESAC), auxquels s'ajoutaient désormais des chercheuses travaillant pour la Table nationale des Corporations de développement communautaire (TNCDC) et pour le compte de l'Observatoire de l'action communautaire autonome (OACA) nouvellement créé. Aux questionnements initiaux et déjà documentés portant sur les pratiques de gestion et les conditions de travail et d'emploi dans le secteur communautaire s'ajoutaient, dans le cadre de ce second volet, de nouvelles interrogations autour des enjeux liés aux répercussions de la COVID-19 et aux effets des décisions des autorités publiques liées à la crise sanitaire sur les conditions de travail et d'emploi dans le secteur.

En orientant cette fois la recherche autour de la question «Quelles ont été les répercussions de la COVID-19 et de la gestion publique de la crise sanitaire sur les conditions de travail et d'emploi dans le secteur communautaire? », notre objectif est de documenter et d'analyser: 1) le rôle de l'État et les répercussions de son action sur les organismes communautaires durant la pandémie et 2) l'évolution et les transformations des conditions de travail et d'emploi dans les organismes durant la pandémie de la COVID-19, en prenant en considération non seulement les pratiques de gestion ayant été mises en place dans l'urgence, mais *aussi* l'incidence des décisions gouvernementales – et les injonctions qu'elles sous-tendent – sur l'évolution de ces pratiques.

Ce rapport¹, divisé en quatre parties et s'appuyant à la fois sur une analyse documentaire et sur des entretiens avec des acteur-trice-s du mouvement communautaire autonome, présente les résultats principaux de cette recherche partenariale. La première partie vise à mettre en contexte notre démarche de recherche. Elle inclut une brève revue de littérature faisant état des connaissances actuelles autour des conditions de travail et des pratiques de gestion dans les organismes communautaires au Québec. Nous y présenterons également quelques résultats tirés de nos travaux antérieurs ainsi que ceux découlant des travaux récents autour de notre objet de recherche, dont ceux de l'Observatoire de l'action communautaire autonome². La seconde partie de notre rapport présente en détail notre méthodologie de recherche et expose notamment le profil sociodémographique des participant-e-s à nos entretiens. La troisième partie présente une chronologie des décisions politiques et de certains événements clés entourant la gestion publique de la pandémie et ses répercussions sur le secteur communautaire. Les deux derniers chapitres du rapport présentent les principaux résultats de la recherche. Le rôle de l'État et les répercussions des programmes et politiques publiques sont discutés dans le quatrième chapitre. De manière plus spécifique, nous y abordons les modalités que prend la relation contractuelle s'établissant entre l'État et les organismes communautaires et le rôle actif de l'État pour diriger une main-d'œuvre peu ou non rémunérée dans les organismes. Dans le cinquième chapitre, notre regard se porte sur les pratiques de gestion et les transformations des conditions de travail et d'emploi dans les organismes communautaires dans le contexte de la pandémie. Nous y abordons notamment la surcharge de travail (5.1), la gestion des horaires et des assignations (5.2), les conditions salariales et d'emploi (5.3) et la gestion du risque sanitaire (5.4). Les enjeux de la conciliation travail-famille et du télétravail seront quant à eux abordés de manière transversale.



- 1 On notera qu'une partie des résultats préliminaires de recherche ont également fait l'objet d'un chapitre de livre. Voir Fauvel, M. et Y. Noiseux (2022), « Quand l'intervention gouvernementale d'urgence réactualise la dynamique de précarisation des conditions de travail dans le mouvement communautaire autonome », dans J. Caillouette, D. Maltais et J. Grenier (dir.), *Pratiques d'intervention sociale et pandémie*, Presses de l'Université du Québec, p. 75-107. Les résultats présentés ici reprennent, raffinent et bonifient une partie des constats publiés dans le cadre de cet ouvrage.
- 2 L'Observatoire de l'action communautaire autonome, partenaire de ce projet, a conduit une recherche parallèle portant sur des questions allant au-delà de l'enjeu des conditions de travail au cours de la même période.

1. Constats et enjeux autour des conditions de travail et d'emploi dans le mouvement communautaire: mise en contexte

Trois ans après les premières éclosions, force est de constater qu'au Québec comme ailleurs, la pandémie de la COVID-19 a exacerbé les inégalités sociales (OXFAM, 2022). Cette crise a notamment accentué les inégalités existantes entre les hommes et les femmes en matière d'emploi et de conciliation travail-famille-études (Berg 2020, cité dans Comité consultatif de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale [CCLP], 2021; Sultana et Ravanera 2020). Les résident·e·s des quartiers ayant la plus forte concentration de personnes ayant immigré récemment ont quant à eux et elles été particulièrement affecté·e·s par la maladie (Torres et Asselin 2022; Subedi et Aitken 2022, CCLP 2021, Cleveland et al., 2020), tout comme ceux et celles des quartiers où habitent un grand nombre de travailleur·euse·s à bas revenus (Gouvernement du Canada, 2022), notamment les personnes qui occupaient des emplois soudainement dits «essentiels»³. Dans ces circonstances, il n'est guère surprenant que tant les effets directs de la maladie que les effets indirects de la pandémie — fermeture des lieux publics, des écoles et des services de garde, pertes d'emploi, confinement à domicile, etc. — ont eu un impact considérable

sur les organismes communautaires. Œuvrant auprès des personnes confrontées à l'aggravation de l'insécurité alimentaire et de l'isolement social, à la progression des problèmes de santé mentale et de la violence conjugale ou encore à des difficultés à se loger, pour ne citer que quelques exemples (CCLP 2021, Nicolas et al., 2022)⁴, les organismes communautaires ont été plus que jamais sollicités durant la pandémie de la COVID-19, et ce, d'autant plus que, dans le système public, l'offre de services a rapidement atteint un point de saturation se traduisant par d'importants bris de services⁵.

Dans ce contexte, les organismes communautaires, témoins des effets disproportionnés de la crise sanitaire sur certaines populations se situant à l'intersection de plusieurs formes d'oppression et déjà marginalisées, ont rapidement mis en place des services et activités visant à répondre aux importants besoins identifiés et découlant, notamment, de la précarité économique, de l'isolement et de la difficulté — voire de la perte — d'accès à l'information et à des ressources appropriées (Nicolas et al., 2022 : 47). Le mouvement communautaire s'est par

3 Ces personnes étaient d'autant plus nombreuses qu'elles ont bien souvent dû travailler « hors du domicile privé » alors que la population générale était appelée à se confiner et à « réduire [ses] contacts sociaux » (Abedi et al. 2020; Ahmed et al. 2020, Hamel-Roy et al. 2021).

4 À travers trois cahiers portant spécifiquement sur l'impact de la pandémie sur les populations, Nicolas et al. (2022) témoignent de l'aggravation de la situation des personnes les plus vulnérables durant les premiers mois de l'éclosion de la COVID-19. On y constate que les personnes en situation de handicap, les aîné·e·s, les personnes LGBTQIA2+, les communautés racisées et immigrantes ou encore les personnes marginalisées ont subi de façon disproportionnée les conséquences de la pandémie et des mesures sanitaires imposées par le gouvernement pour limiter la propagation de la maladie (isolement, judiciarisation, santé mentale détériorée, précarité économique accrue, etc.).

5 *Radio-Canada*, « Avec chaque nouvelle vague de COVID-19, le système de santé «s'effondre autour de nous» », 16 juillet 2022.

ailleurs rapidement retrouvé au cœur des discours et des politiques gouvernementales afin de répondre à la crise de la COVID-19 et une partie des groupes communautaires a été déclarée, après quelques tergiversations, comme offrant un « service essentiel »⁶. Au fil du temps et selon les aléas de la crise, le mouvement d'action communautaire autonome a ainsi été progressivement interpellé par les gouvernements québécois et canadien et par différentes administrations municipales. Celui-ci a notamment été successivement incité à intervenir pour assurer la sécurité alimentaire de ceux et celles qui ont dû composer avec des périodes de chômage, à la suite de la fermeture temporaire de nombreux secteurs d'activités, pour répondre notamment aux besoins particuliers des personnes en situation d'itinérance⁷, pour prévenir et agir à l'égard de la violence conjugale⁸ et pour pallier l'incapacité du service public à répondre aux besoins de soins et de services liés à la santé mentale. En bout de course, la pandémie a donc permis, bien que souvent sans tambour ni trompette, de remettre à l'avant-scène l'importance d'un filet social fort et le rôle essentiel que jouent les organismes d'action communautaire autonome.

Cela étant dit, le mouvement communautaire revendique encore, et depuis trop longtemps⁹, un rehaussement conséquent de son financement étatique¹⁰. La situation économique de nombre d'organismes était donc chancelante avant même le début de la pandémie de la COVID-19, et cette fragilité budgétaire a depuis longtemps comme conséquence — comme nous l'avons documenté ailleurs (Fauvel et al., 2020) — la précarisation des conditions de travail dans ce secteur. Ainsi, la majorité des travailleur·euse·s communautaires compose bien souvent avec la précarité économique et doit même « endosser la pauvreté pour la combattre » (Fauvel et al., 2020 : 13). Parce que les financements ponctuels prennent trop souvent le pas sur le financement récurrent « à la mission », plusieurs travailleur·euse·s sont plongé·e·s dans l'incertitude en ce qui a trait à la date d'échéance de leur contrat, craignent de voir leur poste aboli et/ou de voir leurs heures de travail drastiquement coupées sans préavis ou, encore, doivent régulièrement recourir à l'assurance-emploi (Depelteau et al., 2013; Fauvel et al., 2020). Pour la quasi-totalité des travailleur·euse·s, ce n'est bien souvent que parce qu'ils et elles peuvent compter sur des « arrangements hors travail » qu'ils et elles arrivent à se maintenir en emploi dans le secteur (Fauvel et al. 2020 : 24-25¹¹). En somme, comme le montraient déjà en 2020 les travaux de Meunier et ses collègues, c'est plus d'un·e travailleur·euse du communautaire sur quatre (26,7 %) qui se considéraient comme des « travailleur·euse·s pauvres » (2020 : 31).

6 Notons que, dans un premier temps, seuls certains organismes communautaires ont été identifiés comme « essentiels » par l'État, ce qui a eu des répercussions différenciées quant aux exigences de maintien des services et activités en présence, à l'accès aux fonds d'urgence et aux conditions de travail et d'emploi. Nous y reviendrons.

7 Voir également *Le Devoir*, « [Quand la crise souligne le caractère essentiel d'un service essentiel](#) », 2 mai 2020 et *Le Devoir*, « [Les refuges pour itinérants sur le qui-vive](#) », 18 mars 2020.

8 Voir, *Radio-Canada* « [Québec accorde 2,5 M\\$ pour aider les victimes de violence conjugale](#) », 27 mars 2020.

9 Les revendications financières du mouvement communautaire ne datent pas d'hier et remontent au début des années 2000. À cette époque, malgré l'important gain que constituait la mise en place d'une *Politique de reconnaissance*, peu de crédits budgétaires n'y ont été associés afin d'assurer adéquatement le financement des organismes d'action communautaire autonome (Depelteau 2013, p.15).

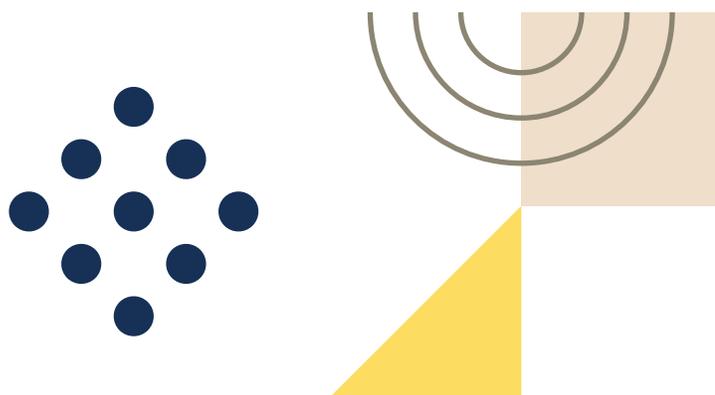
10 Le mouvement communautaire revendique un rehaussement du financement à la mission de 460 millions de dollars (en 2022). Ce montant se base sur un exercice financier réalisé en 2016 et chiffrant alors les besoins des organismes à 475 millions. Ce montant a été indexé pour parvenir à une revendication de 575 millions, chiffre duquel on a alors soustrait les investissements à la mission mis en place depuis 2016, soit 115,7 millions. Pour plus d'informations, voir <https://engagezvousaca.org/accueil/les-revendications/>.

11 Nous avons ainsi constaté, lors de notre première recherche, que la quasi-totalité des travailleur·euse·s que nous avons rencontrés ont développé des stratégies qui rendent possible leur maintien en emploi en leur permettant de répondre à leurs besoins essentiels malgré leur faible revenu. Pour près du quart des répondant·e·s, ces arrangements hors travail leur permettent d'avoir accès à un logement à moindre coût, que ce soit en vivant dans une coopérative d'habitation ou encore en cohabitant avec un membre de leur famille. Pour d'autres personnes rencontrées, c'est l'opportunité d'avoir des sources de revenus complémentaires qui leur donne la possibilité de travailler dans le communautaire malgré des conditions salariales précaires. Ces sources de revenus complémentaires sont diversifiées et étroitement liées à des situations de vie particulières (situation de handicap, perte d'un conjoint lors d'un accident de travail, allocations familiales, appui financier de leur partenaire de vie, etc.). Ces différents arrangements, souvent tributaires de politiques publiques, elles-mêmes de plus en plus fragilisées (soutien au logement social, prestations particulières liées à des enjeux de santé, etc.), ne sont toutefois pas toujours permanents. Ils peuvent changer à tout moment, ce qui, pour plusieurs travailleur·euse·s, peut remettre en question leur capacité à conserver leur emploi dans le mouvement de l'action communautaire autonome.

L'enjeu de la surcharge de travail est également un aspect crucial de l'analyse des conditions de travail dans les organismes communautaires. À cet égard, la recherche de Meunier et al. citée ci-haut a relevé qu'un-e travailleur-euse sur cinq (20,4 %) avait récemment vécu de l'épuisement professionnel (2020 : 7). Dans la même veine, notre recherche antérieure a également mis en évidence que les travailleur-euse-s, conscient-e-s des limites budgétaires des organismes, tendent à opposer leurs conditions de travail à l'accomplissement de la mission de l'organisme et que cette situation est source de tension et de stress contribuant à la dégradation de leurs conditions de travail (Fauvel et al. 2020). Même si ces personnes chérissent l'importance de leur travail, le taux de roulement dans le mouvement communautaire y est donc très élevé (30 % annuellement avant la pandémie, CSMO-ÉSAC, 2019).

Dans ce contexte de précarité, de surcharge de travail et de sous-financement, nos entretiens avec plusieurs gestionnaires d'organismes montraient bien qu'ils et elles tentaient tant bien que mal, avant même la pandémie, de mitiger les répercussions sur l'accomplissement de leur mission et sur les conditions de travail des équipes de travail. En 2018, déjà, plus de 60 % des gestionnaires d'organismes communautaires soulignaient d'ailleurs que l'amélioration des conditions de travail était l'un des enjeux principaux pour le secteur (CSMO-ÉSAC, 2019 : 94).

Or, il est indéniable que des logiques managériales favorisant l'émergence de modes de gestion flexible du travail — et souvent issues du secteur privé — s'étaient déjà installées dans le secteur communautaire (Fauvel et al. 2020; Depelteau, 2013). Lors de cette recherche, nous avons ainsi constaté la multiplication des statuts d'emplois atypiques et non permanents, un phénomène également documenté par le CSMO-ÉSAC (2019), ainsi que la « précarité accentuée¹² » qui est associée à ces emplois périphériques à l'intérieur même du mouvement communautaire. Plus encore, bien avant la pandémie, de nombreuses études — pour ne citer que quelques-unes d'entre elles —, avaient mis en exergue que le glissement vers la « nouvelle gestion publique » dans le mouvement communautaire contribue à la privatisation des sources de financement¹³ et à la technicisation du secteur, à sa dépolitisation (Berthiaume, 2016; Fournier et al., 2001), à sa « dé-autonomisation » (Ducharme et Lesemann, 2011; Parazelli et al., 2017), à la surcharge de travail induit par la prolifération des mécanismes de reddition de compte et à l'embauche récurrente et ponctuelle de personnes qui se doivent d'être accompagnées et formées (Fauvel, Noiseux, Coget, 2020; Depelteau, 2013).



- 12 Les travailleur-euse-s aux statuts d'emplois atypiques — soit ceux et celles qui travaillent un faible nombre d'heures hebdomadaires, dont les heures ne sont pas assurées ou dont le contrat est à échéance déterminée — subissent de plein fouet la précarité liée à l'absence de revenus suffisants et réguliers. Incertain-e-s quant à la pérennité de leur emploi et quant au nombre d'heures de travail qu'ils et elles se verront attribuer d'une semaine à l'autre (ou d'un contrat à l'autre), la quasi-totalité des travailleur-euse-s aux statuts d'emplois temporaires que nous avons rencontré-e-s n'avait par ailleurs généralement pas accès aux avantages sociaux (lorsque ceux-ci étaient offerts aux employé-e-s permanent-e-s) ou n'en était pas informé-e-s. Plusieurs doivent cumuler plusieurs emplois et « prendre sur elles » — sans être rémunérées — le temps dédié à la gestion des horaires et à la négociation avec leurs différents employeurs et ne peuvent prévoir avec précision jusqu'à quand elles pourront combiner ces emplois.
- 13 Les modalités de financement public des organismes, tout comme les financements des fondations privées et les projets ponctuels qui y sont liés, contribuent à l'importance prise, au fil du temps, par les formes de financement ad hoc et non récurrentes. Ces types de financement posent de nombreux enjeux de gestion de la main-d'œuvre. Selon les statistiques gouvernementales, pour l'année 2020-2021, ce sont ainsi 480,1 millions de dollars qui ont été investis en programmes d'entente de services (plus de la moitié des 798,6 millions de dollars consacrés au financement de soutien à la mission ; ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, 2021). À ces sommes s'ajoute une enveloppe budgétaire de 105 millions en financement spécifique associée à la pandémie de la COVID-19. Nous y reviendrons.

Ces différentes dynamiques ont été exacerbées au cours des dernières années comme le montrent par ailleurs les quelques travaux publiés récemment dans la foulée de la crise pandémique et comme on le constatera également dans les troisième, quatrième et cinquième parties de ce rapport. D'entrée de jeu, on notera tout de même à cet égard que, dans leur étude récente visant à comprendre l'influence des décisions politiques sur les conditions de vie et de travail des travailleuses de la santé, McCready et al. remarquent que les modalités particulières qu'ont prises les interventions gouvernementales dans le secteur ont « entraîné un déplacement des ressources là où l'État est imputable, soit dans le secteur public des services de santé, aux dépens des secteurs privés et communautaires » (2022, non paginé). Les travaux de Heck et ses collègues, sur les effets de la pandémie de la COVID-19 sur les organismes communautaires de Montréal-Nord, insistent pour leur part et corollairement sur « [l']élargissement des champs d'action des organismes [...] et de leur population cible en raison d'une augmentation de la demande et de la diversité des besoins » et soulignent en outre que non seulement « la réponse à l'urgence a exercé une pression accrue sur ce milieu dont les ressources sont particulièrement précaires », mais que celle-ci rend « l'intervention sur la réduction des inégalités sociales à plus long terme encore plus complexe » (2022 : xvii).

Dans un contexte où « la pandémie de COVID-19 a exacerbé la surcharge et l'épuisement¹⁴ dans les organismes communautaires qui souffrent de sous-financement, de mauvaises conditions de travail et d'un manque de reconnaissance », il n'est pas étonnant que les travailleurs et travailleuses du secteur se retrouvent, comme le souligne le Front régional pour l'action communautaire autonome, « à bout de souffle » (FRACA 2022). À cet égard, et de manière plus spécifique, dans leurs récents travaux, Meunier et ses collègues (2022) ont pu constater que les travailleurs et travailleuses du communautaire estiment que le manque de reconnaissance du milieu communautaire, le manque de financement chronique, la rigidité administrative ainsi que les conditions de travail précaires (rémunération, insécurité d'emploi, avantages sociaux) affectent négativement le sens qu'ils et elles donnent à leur travail. Ces autrices notent par ailleurs que, dans un contexte de contrainte, l'autonomie et la flexibilité se traduisent bien souvent par un accroissement quantitatif de la charge de travail, un

surinvestissement, un accroissement de la culpabilité au travail ainsi qu'une augmentation de la charge émotionnelle (Meunier et al., 2022 : 24).

Les travaux récents de Alalouf-Hall et Grant-Postras (2021) ont quant à eux porté sur le « marché du bénévolat » (p.22) dans le contexte de la pandémie. Ils soulignent que celle-ci a obligé les organismes à traiter rapidement les 40 000 candidatures reçues via la plateforme *JeBénévole* et que cet afflux a causé une « tension paradoxale », car « si les bénévoles devaient être recrutés et mobilisés pour répondre à des besoins urgents, les organismes n'étaient pas pour autant dispensés d'analyser attentivement les dossiers afin de retenir *les plus qualifiés* (nos italiques) eu égard aux postes à combler » (p.23). Ces auteur·rice·s ont également noté que « les organismes devaient prendre en charge et veiller au bien-être des bénévoles, lequel était durement mis à l'épreuve par un contexte général anxiogène » (p.23), ce qui montre comment la « main-d'œuvre bénévole » est en quelque sorte traitée comme des travailleur·euse·s (notamment à travers une attention particulière à la question des qualifications). L'étude montre également que le roulement des bénévoles (et l'augmentation de leur nombre) n'est pas sans impact sur le personnel rémunéré des organismes. Comme le note enfin le rapport, et cela nous apparaît crucial pour la suite de la réflexion que nous proposons ici, « si le bénévolat profitait auparavant d'une reconnaissance politique pour son apport au développement social et économique de la société québécoise — reconnaissance qui trouve sa plus digne expression dans la « stratégie gouvernementale en action bénévole 2016 – 2022 » —, il en est désormais venu à être appréhendé comme une composante indispensable (ou « essentielle » pour reprendre le mot de l'heure) dans la gestion de la pandémie¹⁵ » (p.24).

Quant aux analyses produites récemment par l'Observatoire de l'ACA et sur lesquelles nous aurons l'occasion de revenir, nous retiendrons que celles-ci mettent en évidence, outre les éléments précédemment relevés, que la volonté des groupes de répondre à la pression croissante des demandes urgentes conjuguée aux restrictions du confinement et aux mesures sanitaires ont malmené la vie associative et démocratique des groupes communautaires (Nicolas et al., 2022). Ainsi, malgré les efforts déployés par les groupes, ces travaux soulignent la difficulté de maintenir la mobilisation des membres

14 À cet égard, voir également les travaux récents de Meunier et al. (2021).

15 Cela soulève des enjeux importants comme nous le verrons dans la quatrième partie du rapport (cf.4.3).

durant la pandémie. Plus spécifiquement, la fracture numérique et les risques sanitaires auraient entraîné des conséquences directes sur les activités politiques et posé un réel défi eu égard au maintien des visées d'actions collectives pourtant au cœur de l'action communautaire autonome.

On notera enfin que les données recueillies par l'OACA ont également mis en évidence que la crise sanitaire a eu d'importantes répercussions sur les relations externes entretenues par les groupes avec leurs différents partenaires de la communauté. Bien que ce constat varie d'un territoire à l'autre, il semble ainsi que pour plusieurs groupes communautaires, la pandémie fut l'occasion de renforcer les liens de solidarité entre eux, mais aussi avec les différents acteurs et les différentes actrices impliqué-e-s dans la communauté, notamment à travers la mise sur pied rapide de cellules de crise locales et régionales.

Certains groupes estiment donc que cette période a permis « une meilleure connaissance et reconnaissance du travail de l'ACA par leurs différents interlocuteurs » (Nicolas et al., 2022 : 126). Toutefois, certaines relations dites « partenariales », notamment avec des organisations plus directement liées à l'État, ont été perçues comme des tentatives d'instrumentalisation se manifestant à travers diverses formes de pression incitant les organismes communautaires à réorienter leurs activités et à fournir davantage de services directement en lien avec l'urgence¹⁶ de la crise et déployés selon des modalités dont les grandes lignes échappent à leur contrôle¹⁷.

16 Autour de ces enjeux, le rapport du Comité consultatif de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale est très clair et suggère : « 1) [d]'accélérer l'adoption de la mise en œuvre du programme d'aide aux organismes communautaires en tenant compte des nouveaux défis engendrés par la pandémie ; 2) [de] simplifier les procédures administratives d'accès aux différents programmes d'aide et s'assurer d'une distribution adéquate du financement pour que les organismes puissent répondre aux demandes des populations qu'ils desservent ; 3) [de] permettre et faciliter la participation des organismes communautaires aux démarches intersectorielles locales, territoriales et régionales par un soutien adéquat (2021 : 28).

17 Sur les enjeux des conditions de travail dans le milieu communautaire dans le contexte de la pandémie, nous invitons les lecteur-trice-s à consulter le mémoire de maîtrise de M. Gauthier (2022), le récit de pratique de K. Leducq et D. Bourque (2020) ainsi que l'ouvrage collectif édité par J. Caillouette, D. Maltais et J. Grenier (2022).

2. Précisions sur la démarche et la méthodologie de la recherche

Notre démarche de recherche partenariale repose sur une étroite collaboration entre les partenaires des milieux universitaire et communautaire visant la co-construction de la connaissance. Ce type de démarche nécessite une implication des organisations et des chercheur·euse·s à toutes les étapes du processus de recherche, c'est-à-dire dès la problématisation et l'élaboration du devis jusqu'à la diffusion des résultats. La recherche partenariale exige par ailleurs la mise en place de dispositifs de suivi permettant, dans la mesure du possible, une relation égalitaire où l'expertise de tous et toutes est reconnue et mise à profit. Dans les faits, cela signifie qu'à chacune des étapes, notre comité de recherche s'est rencontré afin de réfléchir aux défis rencontrés. Ce comité était composé d'Ophélie Couspeyre (TNDC), de Céline Métivier (RQ-ACA), de Julie Nicolas (Observatoire de l'ACA), de Lynda Binhas (CS-MO-ESAC) et de Léa Coget (UdeM/GIREPS). Yanick Noiseux (UdeM/GIREPS) et Mylène Fauvel (UdeM/GIREPS), aussi membres du comité, ont assuré la coordination du projet.

Le projet s'est déployé en trois phases. Amorcée en avril 2020, la phase exploratoire visait à déterminer les principales préoccupations des organismes dans le cadre de rencontres mensuelles avec les partenaires. C'est dans le cadre de cette phase que s'est aussi amorcée l'analyse

documentaire. La seconde phase a été celle de la collecte de données qualitatives dans le cadre d'une série d'entretiens de groupes. À la suite d'une première analyse de ces données, nous avons décidé de réaliser six entretiens individuels supplémentaires auprès de travailleur·euse·s et gestionnaires qui ont contracté la COVID-19 alors qu'ils et elles étaient à l'emploi d'un organisme communautaire. Suivant une première analyse des données conjointement menée par l'ensemble des partenaires, la troisième phase s'est articulée autour de la présentation de résultats préliminaires lors d'une assemblée publique virtuelle ainsi que des conférences auprès d'acteurs et d'actrices du milieu où des personnes actives dans des organismes ont pu venir discuter, bonifier, voire contester nos analyses préliminaires. Cette ultime étape avant la rédaction du présent rapport a non seulement permis la validation des résultats auprès des acteur·trice·s du milieu, mais constituait également une façon de recueillir des données supplémentaires.

2.1. À propos de l'analyse documentaire

Pour la période allant de mars 2020 à mars 2022, nous avons réalisé une revue systématique des points de presse¹⁸ des gouvernements provincial et fédéral, une analyse des politiques publiques et des programmes mis en place durant cette période et ciblant spécifiquement

¹⁸ Comme chacun·e s'en rappelle sans doute, les points de presse portant spécifiquement sur la pandémie avaient lieu quasi quotidiennement lors de la première vague de la pandémie. Par la suite, ceux-ci furent plus ponctuels, d'abord hebdomadairement puis à des intervalles de plus en plus longs.

le secteur communautaire ou, lorsque pertinent, l'ensemble¹⁹ des travailleur-euse-s (la Prestation canadienne d'urgence (PCU) notamment). Nous avons également réalisé une revue de presse de grands quotidiens québécois (*La Presse*, *Le Devoir*, *Le Journal de Montréal*, *Le Nouvelliste*, *Le Droit*, *La Voix de l'Est*, etc.), de sites médiatiques en ligne (*Radio-Canada.ca*, *Ricochet*, etc.), de publications régionales (*Accès Laurentides*, *Courrier Frontenac*, etc.) et de sites web d'organismes communautaires traitant de ces questions. Tablant par ailleurs sur notre collaboration avec l'OACA, nous avons également eu accès aux données brutes colligées lors d'une quinzaine d'entretiens de groupes auprès d'acteurs et d'actrices du mouvement communautaire et à un vaste sondage effectué auprès de plus de 700 organismes communautaires et commandé par l'OACA à l'Institut de recherche et d'informations socioéconomiques (IRIS) au cours de l'automne 2020 (Couturier et Fortin, 2021)²⁰.

2.2. À propos des entretiens réalisés

Les groupes d'action communautaire autonome et les regroupements d'organismes communautaires ont été ciblés afin de rejoindre les publics visés dans le cadre de la recherche. Si le comité de recherche a fait le choix de ne pas prioriser de secteurs d'intervention en particulier, il s'est toutefois donné le mandat de rejoindre une diversité d'organismes, dont ceux reconnus par le gouvernement comme « prioritaires » ou « essentiels » durant la pandémie, des organismes qui ont maintenu leur intervention en présence ainsi que des organismes qui ont dû transférer l'essentiel de leurs activités en « mode virtuel ». Le comité a aussi tenté d'assurer une diversité territoriale en recrutant des participant-e-s œuvrant à travers le Québec sans toutefois cibler de région spécifique.

Pour obtenir une diversité d'expériences vécues et de points de vue sur les questions qui animent la recherche, le comité a décidé de privilégier des entretiens avec des personnes que l'on a regroupées dans quatre types de profils en fonction de leur statut, soit 1) des travailleur-euse-s — tant permanents que temporaires — n'occupant pas un poste de direction ou de coordination; 2) des personnes occupant un poste de coordination/direction; 3) des personnes siégeant à un conseil d'administration; et 4) des bénévoles et militant-e-s. Une attention particulière a été portée à la représentation d'une diversité d'expériences vécues, en prenant en considération le nombre d'employé-e-s par organisme, la diversité des statuts d'emploi (statut permanent et non permanent) et la durée d'embauche au sein des organismes. Le comité a également assuré une certaine vigilance quant à la diversité des profils sociodémographiques des participant-e-s notamment en ce qui concerne l'âge, le sexe et le genre, les situations de handicap, la situation familiale, le statut migratoire et/ou l'ethnicité des personnes rencontrées.

À la suite de ces orientations d'ensemble, une première série d'entretiens de groupes a été réalisée d'avril à mai 2021. Ceux-ci nous ont permis de rencontrer des travailleur-euse-s et des gestionnaires d'organismes communautaires dans le but de mieux comprendre les répercussions de la pandémie sur leurs conditions de travail et d'emploi, sur leur vie personnelle ainsi que sur les pratiques de gestion mises en place dans le cadre de ce qu'on appellera ensuite les première et deuxième « vagues » de COVID-19 au Québec²¹. Au total, ce sont plus de 200 personnes qui ont répondu à l'appel, ce qui témoigne de l'enthousiasme que semble avoir suscité la démarche sur le terrain. Soixante-treize d'entre elles et eux ont été invité-e-s à participer à l'un ou l'autre des 17 entretiens de groupe réalisés, soit plus du double qu'initialement prévu²². Ces entretiens ont duré, en moyenne, autour de trois heures. Le tableau suivant présente la distribution des entretiens de groupes en fonction du statut des participant-e-s.

- 19 Bien que les critères permettant de se qualifier à la PCU étaient relativement larges, bon nombre de travailleurs et travailleuses n'y avaient toutefois pas accès. Pour une analyse de la mise en place des mesures de soutien au revenu durant la première vague dans la pandémie, voir notamment les textes de Boucher (2020) et Noiseux (2020).
- 20 Notons que notre comité de recherche a contribué à la rédaction et aux choix des questions de ce sondage. Au fil du rapport, nous référerons donc à notre analyse de ce sondage comme étant des données issues de l'analyse secondaire du sondage de l'IRIS (2021).
- 21 Pour précision et en fonction des données de l'Institut national de la santé publique du Québec (INSPQ), ce que nous considérons comme « la première vague » s'est étendue du 25 février au 11 juillet 2020 et la « deuxième », du 23 août 2020 au 20 mars 2021 (INSPQ, 2022).
- 22 La sélection des participant-e-s a été faite en fonction des disponibilités de chacun et chacune, mais également en prenant soin d'assurer une diversité de profils comme nous l'avons explicité plus haut.

TABLEAU 1

Distribution des entretiens de groupe en fonction du statut des participant-e-s.

Statut		Nombre d'entretiens de groupe
Travailleur-euse-s n'occupant pas un poste de direction et/ou de coordination	Travailleur-euse-s ayant un statut d'emploi non permanent	3
	Travailleur-euse-s ayant un statut d'emploi permanent	3
	Groupe mixte avec des travailleur-euse-s ayant un statut d'emploi permanent ou non permanent	1
Personnes occupant un poste de coordination/direction		6
Membres de conseil d'administration		2
Bénévoles et/ou militant-e-s ²³		3
TOTAL		18

Une deuxième série d'entretiens a été réalisée à l'hiver 2022 auprès de six travailleur-euse-s et gestionnaires qui ont contracté la COVID-19 alors qu'ils et elles étaient à l'emploi d'un organisme communautaire. Ce deuxième volet reposant sur des entretiens individuels a permis de documenter plus spécifiquement les pratiques de gestion non seulement en lien avec ces cas particuliers mais, aussi, de manière plus générale, en ce qui a trait aux répercussions de la COVID-19 sur leur travail. Ce fut également l'occasion pour les personnes enquêtées de développer plus longuement leur réflexion autour des enjeux ciblés par l'ensemble des questions abordées collectivement dans le cadre des entretiens de groupes auxquels certaines d'entre elles et eux avaient également participé.

Pour l'ensemble des entretiens, le recrutement a principalement été réalisé en s'appuyant sur les réseaux des partenaires de la recherche, notamment par l'intermédiaire de leur liste de contacts, mais aussi à travers leurs pages web et leurs réseaux sociaux. Dans le but d'élargir l'éventail des personnes rejointes, les participant-e-s aux webinaires de diffusion des résultats de la première recherche ont reçu une invitation, et une liste d'organismes ciblés a permis d'entrer spécifiquement

en contact avec des personnes actives dans des organismes mobilisés autour de l'enjeu de la représentation des personnes racisées dans le milieu communautaire ou encore dans des groupes non financés à la mission. On notera également que les infographies réalisées pour le recrutement ont été produites en trois versions distinctes et destinées spécifiquement aux personnes à l'emploi des organismes, aux bénévoles ainsi qu'à un auditoire anglophone. Une compensation financière de 40 \$ était offerte à tou-te-s les participant-e-s, sans distinction de statut.

2.3. Profil sociodémographique des participant-e-s aux entretiens de groupes

Bien que les 73 participant-e-s aux entretiens de groupes proviennent de 14 régions différentes, les trois quarts d'entre elles et eux sont établi-e-s dans une « grande agglomération » (Montréal, Laval, Montérégie, Québec). La moitié des personnes interrogées sont actives dans des organismes comptant entre 3 et 10 employé-e-s. Un tiers se retrouve dans un organisme comptant plus de 10 employé-e-s et une personne sur six s'active dans un organisme de très petite taille (qui emploie moins de deux personnes).

23 Nous faisons la distinction entre les termes de bénévoles et de militant-e-s afin de nous rapprocher du discours de certain-e-s participant-e-s qui disaient ne pas se concevoir comme bénévoles parce qu'ils et elles voyaient leur implication comme étant spécifiquement politique contrairement à d'autres personnes qui se décrivaient comme étant des « bénévoles ». Notons par ailleurs que deux de ces entretiens de groupe ont été réalisés avec des personnes qui ont répondu à l'appel au bénévolat effectué au début de la pandémie (notamment à travers la mise en place de la plateforme *Jebénévole*).

Comme le permettent de constater les tableaux 2 à 5 présentés ci-bas, la grande majorité des personnes interviewées dans le cadre de la recherche sont des femmes (57 sur 73, soit 78 % des personnes interviewées)²⁴. Tant dans les entretiens réunissant des travailleur-euse-s n'occupant pas un poste de direction (tous statuts confondus, ci-après «les travailleur-euse-s») que dans les groupes rassemblant des personnes occupant un poste de «coordination et/ou de direction», près de 4 personnes sur 5 étaient également des femmes²⁵.

Parmi les personnes interrogées, environ un tiers sont des travailleur-euse-s (27/73), un autre tiers (27/73) occupent un poste de coordination et/ou de direction. Parmi les travailleur-euse-s, un peu plus de la moitié (15/27) occupent un poste dit permanent, et un peu moins de la moitié (12/27) sont des travailleur-euse-s temporaires ou à contrat²⁶. Treize militant-e-s/bénévoles et six membres de conseils d'administration ont également participé aux entretiens dans le cadre de groupes de discussion.

TABLEAU 2

Portrait des travailleur-euse-s n'occupant pas un poste de direction ayant participé aux entretiens de groupe

Pseudonyme	Genre	Âge	Statut d'emploi	Nombre d'années dans l'organisme
Annabelle	Femme	30-50 ans	Temporaire/à contrat	Moins d'un an
Arthur	Homme	Moins de 30 ans	Permanent-e	n.d
Audrey	Femme	30-50 ans	Temporaire/à contrat	1 à 4
Camille	Femme	Plus de 50 ans	Permanent-e	10 et plus
Charlotte	Femme	30-50 ans	Permanent-e	5 à 9
Chloé	Femme	Moins de 30 ans	Permanent-e	1 à 4
Claire	Femme	30-50 ans	Temporaire/à contrat	1 à 4
Clémence	Femme	Moins de 30 ans	Temporaire/à contrat	1 à 4
Elisabeth	Femme	Plus de 50 ans	Permanent-e	10 et plus
Eva	Femme	Moins de 30 ans	Temporaire/à contrat	1 à 4
François	Homme	Moins de 30 ans	Temporaire/à contrat	Moins d'un an
Gabrielle	Femme	Moins de 30 ans	Permanent-e	1 à 4
George	Homme	30-50 ans	Permanent-e	1 à 4
Jacqueline	Femme	Plus de 50 ans	Permanent-e	5 à 9
Jean	Homme	Moins de 30 ans	Temporaire/à contrat	1 à 4
Jeanne	Femme	30-50 ans	Permanent-e	n.d
Laurent	Homme	30-50 ans	Permanent-e	Moins d'un an
Louise	Femme	30-50 ans	Permanent-e	10 et plus
Luna	Femme	30-50 ans	Temporaire/à contrat	1 à 4
Maelle	Femme	Moins de 30 ans	Temporaire/à contrat	1 à 4
Mia	Femme	30-50 ans	Programme d'insertion à l'emploi	Moins d'un an
Pauline	Femme	30-50 ans	Permanent-e	1 à 4
Romane	Femme	30-50 ans	Permanent-e	1 à 4
Scarlett	Femme	30-50 ans	Temporaire/à contrat	10 et plus
Sofia	Femme	30-50 ans	Permanent-e	5 à 9
Sylvie	Femme	30-50 ans	Temporaire/à contrat	1 à 4
Vincent	Homme	Plus de 50 ans	Permanent-e	10 et plus

24 Selon les données du CSMO-ESAC (2019 : 102), les femmes constituent 67 % des travailleurs et travailleuses communautaires (62 % des travailleur-euse-s à temps plein et 75 % des travailleur-euse-s à temps partiel). Ce chiffre n'inclut toutefois pas les personnes contractuelles ou embauchées de manière saisonnière qui, toujours selon les chiffres du CSMO-ESAC, sont aussi des postes majoritairement comblés par des femmes (*Ibid.*)

25 Dans le cadre de nos entretiens de groupes, les hommes sont davantage représentés dans les CA ainsi que parmi les bénévoles, groupes au sein desquels ils constituent le tiers des participants.

26 Une personne était embauchée dans le cadre d'un programme d'insertion.

TABLEAU 3**Portrait des personnes occupant un poste de coordination ou de direction ayant participé aux entretiens de groupe**

Pseudonyme	Genre	Âge	Statut d'emploi	Nombre d'années dans l'organisme
Alexander	Homme	30-50 ans	Permanent	1-2
Alizée	Femme	30-50 ans	Permanent	3-10
Amélie	Femme	30-50 ans	Permanent	1-2
Amy	Femme	30-50 ans	Permanent	1-2
Angélique	Femme	30-50 ans	Permanent	1-2
Annette	Femme	30-50 ans	Permanent	3-10
Béatrice	Femme	30-50 ans	Permanent	3-10
Bernadette	Femme	30-50 ans	Permanent	1-2
Carla	Femme	30-50 ans	Permanent	3-10
Catherine	Femme	30-50 ans	Permanent	3-10
Éliane	Femme	30-50 ans	Permanent	3-10
Emily	Femme	Plus de 50 ans	Permanent	Plus de 10
Florence	Femme	Plus de 50 ans	Permanent	3-10
Gabrielle	Homme	Plus de 50 ans	Permanent	Plus de 10
Heloise	Femme	Plus de 50 ans	Permanent	3-10
Linda	Femme	Plus de 50 ans	Permanent	3-10
Lucie	Femme	30-50 ans	Permanent	1-2
Marion	Femme	30-50 ans	Permanent	Plus de 10
Martine	Femme	Plus de 50 ans	Permanent	3-10
Maude	Femme	Plus de 50 ans	Permanent	3-10
Patricia	Femme	Moins de 30 ans	Permanent	1-2
Robert	Homme	Plus de 50 ans	Temporaire/à contrat	Plus de 10
Sandra	Femme	30-50 ans	Permanent	1-2
Shawn	Homme	30-50 ans	Permanent	3-10
Sophie	Femme	30-50 ans	Permanent	Plus de 10
Susie	Femme	Plus de 50 ans	Permanent	Plus de 10
Yvette	Femme	Plus de 50 ans	Permanent	Plus de 10

TABLEAU 4**Portrait des membres de conseils d'administration ayant participé aux entretiens de groupe**

Pseudonyme	Genre	Âge	Nombre d'années sur le CA
Aline	Femme	Moins de 30 ans	3 ans
Bruno	Homme	30-50 ans	5 ans
Élise	Femme	Plus de 50 ans	12 ans
Francine	Femme	Plus de 50 ans	10 ans
Marie	Femme	30-50 ans	1 an
Pierre	Homme	Plus de 50 ans	21 ans

TABLEAU 5

Portrait des bénévoles et/ou militant-e-s ayant participé aux entretiens de groupe

Pseudonyme	Genre	Âge	S'implique dans l'organisme depuis
Alice	Femme	30-50 ans	n/d.
Aurore	Femme	Plus de 50 ans	2 mois
Chantal	Femme	Plus de 50 ans	1 mois
Chris	Homme	30-50 ans	6 ans
Denise	Femme	Plus de 50 ans	4 ans
Élodie	Femme	Plus de 50 ans	1 an
Henri	Homme	Plus de 50 ans	10 ans
Livia	Femme	Plus de 50 ans	5 ans
Marjolaine	Femme	Plus de 50 ans	3 ans
Michelle	Femme	Plus de 50 ans	40 ans
Richard	Homme	Plus de 50 ans	10 ans
Sébastien	Homme	Plus de 50 ans	1 an
Simone	Femme	Plus de 50 ans	1,5 ans

Comme le montrent également les tableaux 2 à 5, parmi l'ensemble des personnes répondantes, la moitié (35/73) ont entre 30 et 50 ans²⁷. Ce groupe d'âge est notamment majoritaire (60 %) parmi les personnes interrogées occupant un poste de coordination et/ou de direction. Près d'une personne sur sept (10/73) a moins de 30 ans²⁸. Un peu plus du tiers (27/73) ont plus de 50 ans, dont plusieurs sont des bénévoles (10²⁹). Parmi les personnes interviewées, environ une sur six s'identifie comme appartenant à une minorité visible. On notera par ailleurs que cette proportion chute lorsque l'on interroge celles en poste de coordination ou de direction (1 seule sur 27 personnes interrogées)³⁰.

Dans l'ensemble, environ un tiers des personnes interrogées ont des enfants de moins de 18 ans. C'est le cas d'un peu plus du quart des travailleur-euse-s. Cette proportion est plus élevée parmi les personnes occupant un poste de coordination ou de direction (plus de la moitié ont des enfants). Les membres de CA et bénévoles ayant des enfants de moins de 18 ans sont quant à eux moins nombreux : la proportion est d'une personne sur six. Eu égard à l'ancienneté, on notera enfin que, parmi les travailleur-euse-s, un peu plus de la moitié ont entre une et quatre années d'ancienneté au sein du groupe communautaire pour lequel ils sont actuellement en emploi, alors que 20 % y travaillent depuis plus de 10 ans et que 16 % occupent leur emploi depuis moins d'un an. Parmi les personnes occupant un emploi de coordination ou de direction, la proportion des personnes occupant leur emploi depuis plus de dix ans est plus importante, soit un tiers³¹.

27 L'âge moyen des employé-e-s à temps plein (hors postes de direction) dans les organismes communautaires est de 34 ans (médiane 36). En ce qui a trait aux personnes embauchées à temps partiel, l'âge moyen (hors postes de direction) est de 38 ans (CSMO-ESAC, 2019: 108).

28 Fait à signaler, les personnes ayant un statut d'emploi temporaire ont toutes moins de 50 ans (58 % d'entre elles ont entre 30 et 50 ans et 42 % ont moins de 30 ans).

29 La question des bénévoles relativement âgé-e-s ayant marqué les discussions autour du milieu communautaire en début de pandémie, nous tenions à ce que cette catégorie de personnes soit rejointe dans le cadre de notre recherche.

30 À titre de comparaison, 84 % des organismes communautaires ne comptent aucune personne immigrante parmi leurs employé-e-s (CSMO-ESAC, 2019 : 120). Il est donc raisonnable de penser que les personnes s'identifiant à une minorité visible — qu'il ne faut pas nécessairement confondre avec la catégorie « immigrante » du CSMO-ESAC — sont davantage représentées dans notre étude que parmi l'effectif réel dans le milieu communautaire.

31 Bien que des données précises sur le taux de roulement dans le milieu communautaire ne soient pas disponibles et que tous et toutes semblent s'entendre sur le fait que celui-ci est très élevé, les données de l'enquête du CSMO-ESAC donnent un aperçu de la situation. Au cours de l'année où a eu lieu l'enquête (2018), dans près de la moitié (47 %) des organismes communautaires, des employé-e-s ont quitté volontairement leur poste, sans que ce soit un départ à la retraite. Cela peut être constaté dans les deux tiers (66 %) des organismes communautaires avec un ou plusieurs volets d'économie sociale et dans près du tiers (31 %) des regroupements (CSMO-ESAC, 2019: 116).

2.4. Profil sociodémographique des participant·e·s aux entretiens individuels

Afin de bonifier le matériel de recherche recueilli dans le cadre des entretiens de groupes, nous avons également réalisé des entretiens individuels auprès de quatre hommes et deux femmes ayant contracté la COVID alors qu'ils et elles étaient à l'emploi de différents types d'organismes communautaires (formation, défense de droits, services sociaux) actifs auprès de différentes catégories d'utilisateurs (personnes âgées, personnes itinérantes, jeunes). Parmi les six personnes rencontrées, deux occupaient des postes de direction ou de coordination. À l'exception d'Adrien, ils et elles travaillaient le plus souvent en télétravail au moment de l'entretien, mais aucun·e ne travaillait exclusivement en télétravail. Une seule personne occupait un emploi non permanent à temps partiel³².

2.5. À propos de l'assemblée publique

Afin de présenter et valider les résultats préliminaires de la recherche, nous avons d'abord organisé à l'hiver 2022 une assemblée publique d'une durée de 2 h 30 à laquelle plus de 40 personnes ont participé³³. L'assemblée s'est déroulée en deux temps : 1) la présentation des résultats préliminaires et 2) les discussions en sous-groupes autour de ces résultats. L'objectif principal, au-delà de la diffusion rapide des résultats au sein des organismes communautaires, était de permettre au milieu de discuter et de bonifier nos analyses. À la suite de ces assemblées, la collecte « officielle » de données a pris fin. Les résultats ont ensuite été revalidés et rediscutés avec les personnes impliquées dans le projet, notamment lors d'une rencontre de la Table nationale des Corporations de développement communautaire qui a eu lieu à Shawinigan à l'automne 2022 où 27 personnes de 12 régions différentes étaient présentes.

TABLEAU 6

Portrait des travailleur·euse·s ayant participé aux entretiens individuels

Pseudo	Genre	Télétravail	Taille de l'organisme	Ancienneté	Statut dans l'organisation	Secteur/type d'organisme
Adrien	Homme	- 50% du temps	plus de 10	Moins de 5 ans	Travailleur permanent	Itinérance/santé et services sociaux
Brigitte	Femme	+ 50% du temps	plus de 10	Entre 5 et 10 ans	Coordination/direction	Personnes âgées/ santé et services sociaux
Lou	Homme	+ 50% du temps	6 à 10	Moins de 5 ans	Travailleur non permanent à temps partiel	Jeunesse/santé et services sociaux
Marco	Homme	+ 50% du temps	Moins de 5 (1-2)	1 an ou moins	Travailleur permanent	Défense collective des droits
Romain	Homme	+ 50% du temps	Moins de 5 (1-2)	Entre 5 et 10 ans	Coordination/direction	Regroupement
Sabine	Femme	+ 50% du temps	n.d	Entre 5 et 10 ans	Travailleuse permanente	Formation

32 Il est possible que les personnes ayant un lien d'emploi plus précaire aient été plus difficiles à rejoindre et que cela explique leur relative invisibilisation dans le cadre de cette portion de notre démarche d'enquête.

33 Initialement, le comité avait prévu la tenue de trois assemblées, dont une la fin de semaine afin d'accommoder les personnes en emploi ne pouvant se libérer en semaine et une en anglais. En raison du faible taux d'inscription, l'assemblée prévue la fin de semaine ainsi que celle prévue en anglais n'ont pas eu lieu. Des anglophones ont toutefois assisté à l'assemblée publique de l'hiver 2022.

3. Évolution de la pandémie et chronologie des interventions étatiques en lien avec le mouvement d'action communautaire autonome³⁴

Cette partie du rapport recense, en sept temps, les interventions gouvernementales en lien avec le mouvement communautaire entre mars 2020 et mars 2022. Les modalités et les effets de l'intervention étatique ciblant le milieu communautaire durant la pandémie de la COVID-19 constituent une dimension transversale de l'analyse présentée dans les quatrième et cinquième parties du rapport. Ces sections visent à préparer le terrain en revenant sur certains moments clés.

3.1. Les premiers moments de la crise : la déclaration de l'État d'urgence sanitaire et l'identification de certains pans du mouvement communautaire en tant que « services essentiels »

Le 13 mars 2020, l'état d'urgence sanitaire est déclaré au Québec. Dans les jours qui suivront, les organismes communautaires identifiés comme « services essentiels » se sont retrouvés au cœur des politiques gouvernementales mises en œuvre afin de répondre à la crise de la COVID-19. Parallèlement, bon nombre d'organismes

d'action communautaire autonome, incluant des groupes non qualifiés « d'essentiels » (actifs notamment auprès des chômeur·euse·s), voient alors les demandes de services de la part des usager·ère·s exploser, dépassant souvent largement leur capacité d'action (Nicolas et al., 2022).

Alors que le gouvernement s'apprête à « mettre le Québec sur pause³⁵ », ses directives s'adressant aux organismes communautaires ont toutefois été, du moins dans un premier temps, assez nébuleuses. Jusqu'au 17 mars, alors que le ministre du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MTESS) confirme enfin le maintien des financements gouvernementaux en cas de réduction, de transformation ou d'arrêt des activités³⁶, les acteur·trice·s du milieu communautaire se demandaient si leur organisme devait fermer de manière à respecter les consignes sanitaires et ce qu'il adviendrait, particulièrement pour ce qui est des activités menées dans le cadre de financement par projet, si les ressources allouées étaient redirigées vers une programmation d'activités « en mode virtuel ».

34 La chronologie présentée dans cette section est une version retravaillée et bonifiée de celle que nous avons présentée dans un ouvrage collectif paru en 2022 (Fauvel et Noiseux, 2022).

35 Voir notamment *Radio-Canada*, « [Coronavirus: Le Québec sur pause jusqu'au 13 avril](#) », en ligne.

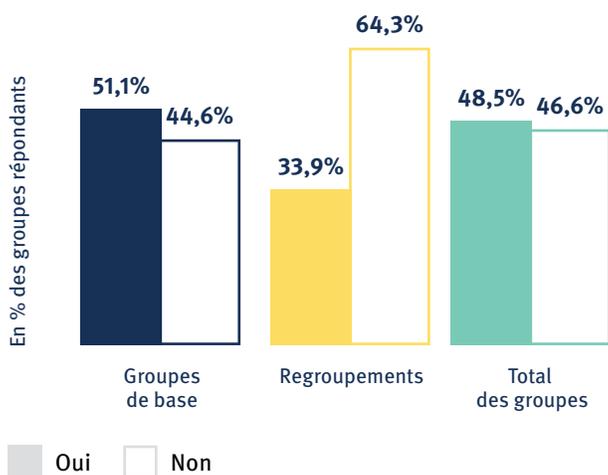
36 Notons tout de même que bien que l'État confirme le 17 mars le maintien du financement à la mission pour les organismes communautaires (et ce même en cas de fermeture temporaire ou de transformation des activités et services), ce ne sera pas nécessairement le cas pour tous les bailleurs de fonds.

Le 18 mars, le ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) clarifie en partie les directives en invitant les organismes dont les services et activités favorisent les rassemblements à «réduire au maximum leurs activités et même [à] les suspendre temporairement»³⁷ alors que les organismes intervenant en itinérance, les centres de crise, les banques alimentaires ainsi que les maisons d'hébergement pour femmes victimes de violence conjugale sont explicitement interpellés afin de maintenir ou de bonifier leurs activités. Paradoxalement, au moment où les organismes communautaires qualifiés «d'essentiels» sont invités à poursuivre leurs activités, les travailleur-euse-s de ces organismes n'ont pas accès aux services de garde d'urgence³⁸, ce qui, compte tenu de la fermeture des écoles et des centres de la petite enfance³⁹, a posé des problèmes pour ceux et celles ayant de jeunes enfants. Dans les faits, c'est près de la moitié des organismes communautaires de base et le tiers des regroupements d'organismes qui ont alors été considérés, par le gouvernement, comme offrant des «services essentiels».

TABLEAU 7

Pourcentage des groupes communautaires étant considérés comme « essentiel »

(À partir des groupes répondants au sondage de l'IRIS)



(Données tirées de l'enquête de l'IRIS, 2021, notre compilation)

Dans ces circonstances, la prise de décision concernant la transformation des activités afin de s'adapter aux directives sanitaires et/ou de décider de fermer temporairement — ou pas — des organismes, une décision relevant en principe exclusivement de leurs conseils d'administration, se complexifie : des injonctions des autorités étatiques se font entendre; les travailleur-euse-s vivent des préoccupations sociosanitaires et parfois familiales; les ressources et l'information concrète sont peu disponibles⁴⁰. Dans plusieurs organismes, l'absence d'un accès suffisant à du matériel informatique permettant de rejoindre — et de consulter — les personnes bénéficiaires de services, voire de réunir les membres du conseil d'administration, complexifie également la prise de décision quant au maintien ou non des activités (Nicolas et al., 2022).

Malgré l'ampleur des besoins et des incertitudes à l'égard des risques sanitaires, la grande majorité des organismes communautaires tentent alors, à travers diverses stratégies⁴¹, de maintenir autant que possible le lien avec les personnes usagères tout en s'adaptant à une réalité mouvante. Selon les données tirées de l'enquête de l'IRIS, 38 % des organismes communautaires auraient ainsi fermé complètement l'accès à leurs locaux durant les premières semaines de la pandémie, 10 % auraient cessé leurs activités temporairement — en présence ou virtuellement —, et 33 % d'entre eux auraient maintenu ou augmenté le nombre d'heures pendant lesquelles ils offraient leurs services et activités. À titre d'exemple, de nombreuses activités régulières, habituellement tenues «en présentiel», sont alors repensées et transformées afin de les adapter en mode virtuel. Beaucoup d'organismes ont par ailleurs développé, dans l'urgence, de nouvelles activités et de nouveaux services, souvent offerts de personne à personne, afin de répondre aux besoins identifiés comme étant en lien avec la crise, alors que la plupart des activités de groupe étaient suspendues (Nicolas et al., 2022).

37 Une copie de la directive transmise par le MSSS est disponible sur le site web du RIOCM, voir https://riocm.org/wp-content/uploads/2013/09/20-pf-00175-lettre-oc-covid-19_2020-03-18-1.pdf, consulté le 23 janvier 2023.

38 Voir notamment *Le Devoir*, «[Ne pas oublier le secteur communautaire](#)», 19 mars 2020. Les organismes communautaires dans quelques régions administratives du Québec, notamment à Laval, ont réussi à négocier des arrangements avec les CISSS/CIUSSS à cet égard, mais cela ne fut officialisé, pour l'ensemble de la province, que quelques semaines plus tard.

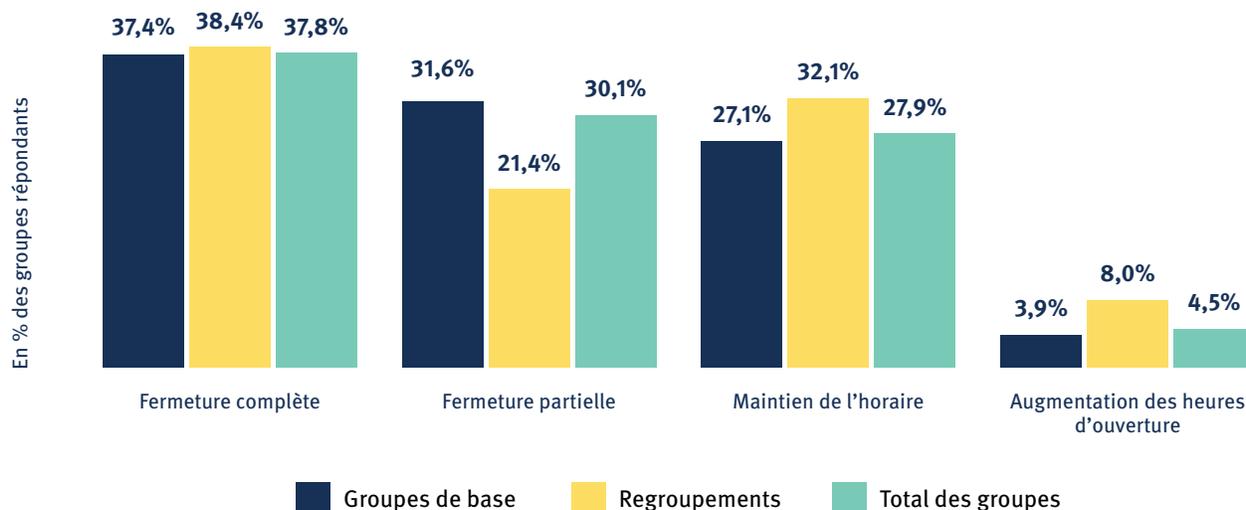
39 Voir notamment *Radio-Canada*, «[Québec annonce la fermeture des écoles, cégeps et universités](#)», 13 mars 2020.

40 Comme nous le verrons dans la quatrième partie, la mise en place de protocoles sanitaires adaptés aux organismes communautaires, pour ne nommer qu'un exemple, tardera à se faire. Pour plus d'informations sur les stratégies mises en place, voir l'*Observatoire de l'ACA*, «[Maintenir les liens avec les populations en temps de crise](#)», (2022).

41 *Ibid.*

TABLEAU 8

Horaires d'ouverture durant le confinement



Données tirées de l'enquête de l'IRIS, 2021, notre compilation

3.2. Les contrecoups de la crise : le manque de main-d'œuvre se fait rapidement criant

Le premier ministre François Legault aborde directement les enjeux de main-d'œuvre dans le secteur communautaire pour une première fois lors de son point de presse du 21 mars 2020. Il souligne alors que l'appel au confinement des personnes âgées de 70 ans et plus⁴² a fait en sorte que plusieurs organismes communautaires ont désormais « moins de bénévoles pour s'occuper des plus vulnérables »⁴³. Presque du même souffle, il ajoute « qu'il y a quand même beaucoup de gens qui ont perdu leur emploi » et annonce qu'il réfléchit à « voir comment on peut [les] aider à mieux servir les personnes vulnérables » (*ibid*). Le gouvernement envisage alors

la possibilité d'augmenter le financement de « certains organismes [nos italiques] afin de remplacer [dans certains cas] des bénévoles par des gens qu'on pourrait embaucher » (*ibid*). Le gouvernement caquiste fait toutefois volte-face dès le lendemain en privilégiant désormais le recours au bénévolat — plutôt qu'à l'embauche de personnel — et invite notamment le personnel de l'éducation à aller prêter main-forte dans les organismes communautaires pendant que les écoles et les services de garde réguliers sont fermés⁴⁴.

Quelques jours plus tard, alors que les autorités provinciales appellent désormais la population à « rester à la maison [...] sauf pour aller aider des personnes qui sont vulnérables » ou « pour aller donner des services

42 Cette directive avait été annoncée la semaine précédente. Voir notamment *Granby Express*, « Covid-19 : Québec ordonne aux aînés de 70 ans et plus de rester à la maison », 14 mars 2020. On notera par ailleurs qu'avec le confinement des personnes âgées de 70 ans ou plus, les centres d'action bénévole (CAB) du Québec ont dû composer avec « une perte d'environ 80% de leurs bénévoles avec ce premier confinement » (Alalouf-Hall et Grant-Poitras, 2021: 22). En 2018, « les personnes de la génération silencieuse (40 %) et celles de la génération du baby-boom (31 %) étaient plus susceptibles que les personnes de la génération Internet (18 %) de figurer dans le groupe des principaux bénévoles, ayant consacré 132 heures et plus à des activités bénévoles. » (Hahmann, du Plessis et Fournier-Savard, 2020: 4, cité dans Alalouf-Hall et Grant-Poitras, 2021)

43 Conférence de presse de François Legault, « Situation au Québec quant à la COVID-19 », 21 mars 2020.

44 Conférence de presse de François Legault, « Situation au Québec quant à la COVID-19 », 22 mars 2020. On notera par ailleurs qu'à cette époque, dans le secteur public de la santé et des services sociaux, le gouvernement avait alors invité les infirmier·ère·s retraité·e·s à reprendre le boulot dans le cadre du programme Je contribue. Ce programme sera ensuite étendu à d'autres corps de métier, puis à n'importe quelle « paire de bras ». Même si Je contribue évoluera au fil du temps, force est de constater que les personnes s'inscrivant à ce programme étaient systématiquement payées. On notera également que, dans le secteur de la santé, le mot d'ordre, du moins au départ, était de cibler des personnes ayant un certain nombre de qualifications pour occuper les postes pour lesquels on cherche alors du personnel. Ce n'est que le 24 avril que les « volontaires non qualifiés » seront invité·e·s à s'inscrire (L'Actualité, « CHSLD: Même les volontaires non qualifiés sont bienvenus, dit Legault », 24 avril. Pour une analyse plus détaillée des comparaisons des politiques publiques dans quatre secteurs d'emploi - soins en CHSLD, maraîcher, communautaire et de la construction -, voir Hamel-Roy et al. (2021).

essentiels»⁴⁵, les travailleur-euse-s des organismes communautaires sont alors explicitement inclus-e-s parmi ceux et celles qui sont invité-e-s à continuer à travailler. Au même moment, le gouvernement réitère son appel à la «solidarité» et «à l'engagement» en ciblant cette fois spécifiquement les jeunes pour aller prêter main forte, notamment en assurant la livraison de nourriture aux personnes âgées⁴⁶.

Fin mars, le premier ministre Legault invite toute personne vivant des «problèmes financiers⁴⁷» à recourir aux banques alimentaires et annonce par la même occasion la mise sur pied d'un fonds d'urgence consacré à ces organismes. Affirmant qu'il «n'est pas question qu'il y ait quelqu'un au Québec qui n'ait pas quelque chose à manger», il s'engage à «s'assurer qu'il y ait assez d'argent pour acheter toute la nourriture qui est nécessaire»⁴⁸. Il en profite par ailleurs pour inciter à nouveau la population à s'engager dans leur communauté et annonce que le portail web *Jebénévole.ca* a été adapté «pour répondre à la pandémie et [pour] jumeler les organismes en manque de bras aux gens qui ont du temps à offrir»⁴⁹, et ce, même si les organismes rassemblés au sein du RQ-ACA avaient déjà souligné que les groupes n'avaient pas les ressources nécessaires pour gérer l'afflux de nouveaux bénévoles qui, de surcroît, semblent parfois venir dans les organismes afin de briser l'isolement ou pour obtenir du soutien psychologique, ce qui s'additionne aux tâches des équipes de travail déjà en place⁵⁰.

3.3. L'ouverture conditionnelle des coffres de l'État : la mise sur pied de fonds d'urgence et de programmes de soutien du revenu et de rétention de la main-d'œuvre

Durant les semaines subséquentes, en fonction des priorités établies par les différents paliers de gouvernement et sans grande consultation avec le milieu⁵¹, plusieurs fonds d'urgence s'adressant spécifiquement au secteur communautaire sont créés. À titre d'exemple, un fonds d'urgence provincial de 2,5 millions de dollars est annoncé le 27 mars pour les maisons d'hébergement pour femmes victimes de violences conjugales⁵². Le 4 avril, le gouvernement fédéral annonce quant à lui vouloir «investir dans les personnes les plus vulnérables à la pandémie de la COVID-19» à travers l'octroi de financement en «soutien aux organismes afin de répondre aux besoins réels et grandissants»⁵³. Parmi les montants octroyés, 157,5 millions de dollars visent à répondre aux besoins des personnes en situation d'itinérance, 26 millions seront versés à ceux des ressources en hébergement pour femmes victimes de violences conjugales et 9 millions aux organismes locaux offrant des «services aux aînés»⁵⁴. À la mi-avril, le gouvernement provincial annonce ensuite une aide d'urgence pour les organismes en santé et services sociaux (20 millions)⁵⁵, laquelle suivait l'annonce, deux semaines plus tôt, de la création d'un fonds spécial fédéral pour les banques alimentaires (100 millions)⁵⁶. Enfin, le *Fonds d'urgence pour l'appui communautaire* (FUAC) (350 millions) est annoncé par

45 Conférence de presse de François Legault, «[Situation au Québec quant à la COVID-19](#)», 23 mars 2020.

46 Voir notamment *Radio-Canada*, «[“S'il-vous-plait, allez faire du bénévolat”, dit Legault](#)», 26 mars 2020.

47 Le gouvernement provincial aborde très rarement de front la question de la pauvreté et préfère employer cette expression. À ce sujet, voir les travaux de Normand Landry, en cours.

48 Conférence de presse de François Legault, «[Situation au Québec quant à la COVID-19](#)», 26 mars 2020. Le premier ministre Legault ajoute qu'il «entend des histoires qui sont inacceptables au Québec, que des gens n'auraient pas l'argent pour payer la nourriture pour leur famille» (*L'Actualité*, «[François Legault appelle les Québécois à faire du bénévolat](#)», 26 mars 2020). Notons par ailleurs que cette réalité n'est pas nouvelle. Bien avant le début de la pandémie, le réseau Les Banques alimentaires du Québec recevait, mensuellement, près de 2 millions de demandes d'aide, dont 25 % de personnes occupant un emploi, voir *Le Journal de Montréal*, «[Les Québécois plus étouffés que jamais: la banque alimentaire pour arriver](#)», 14 janvier 2017. D'ailleurs, malgré l'indignation exprimée par le premier ministre, soulignons que la situation ne s'est pas résorbée depuis. En octobre 2022, Les Banques alimentaires du Québec sonnaient une nouvelle fois l'alarme et soulignaient «[qu']environ les deux tiers des quelque 1200 organismes desservis par le réseau indiquent avoir manqué de denrées par leurs sources d'approvisionnement habituelles au cours de la dernière année» (*La Presse*, «[Les banques alimentaires du Québec sonne l'alarme](#)», 17 octobre 2022).

49 *L'Actualité*, «[François Legault appelle les Québécois à faire du bénévolat](#)», 26 mars 2020.

50 RQ-ACA, «[COVID-19: Demande de soutien d'urgence pour les organismes communautaires](#)», 23 mars 2020.

51 Nous y reviendrons dans la quatrième partie.

52 *La Presse*, «[Québec débloque 2,5 millions pour les femmes victimes de violence conjugale](#)», 27 mars 2020.

53 Gouvernement du Canada, «[Pandémie de COVID-19: le gouvernement du Canada annonce un soutien aux personnes en situation d'itinérance et aux femmes qui fuient la violence fondée sur le sexe](#)», 4 avril 2020.

54 *Ibid.*

55 *Courrier Frontenac*, «[20 millions supplémentaires pour venir en aide aux organismes communautaires](#)», 19 avril 2020.

56 *Premier Ministre du Canada*, «[Le premier ministre annonce du soutien aux banques alimentaires et aux organisations alimentaires locales](#)», 3 avril 2020.

le gouvernement fédéral le 21 avril⁵⁷. Ce sera d'ailleurs le seul fonds relativement important qui sera reconduit par la suite (une seule fois, en septembre 2020)⁵⁸.

C'est durant cette même période que le gouvernement fédéral annonce, dans le cadre du *Plan d'intervention économique du Canada pour répondre à la COVID-19*, la mise sur pied de la *Prestation canadienne d'urgence* (PCU) pour les personnes qui ne peuvent travailler en raison de la pandémie. Dans sa première mouture⁵⁹, dont les grandes lignes ont été annoncées le 25 mars 2020, la PCU habilite toute personne ne pouvant travailler en raison de la pandémie et ayant cumulé plus de 5000 \$ de revenu de travail durant l'année précédente à réclamer une prestation de 2000 \$ par mois non travaillé à cause de la COVID.

Préoccupé par l'impact de cette mesure sur la rétention des travailleur-euse-s dans les emplois au bas de l'échelle⁶⁰, le gouvernement du Québec réagit alors promptement et annonce, dès le 3 avril, la mise sur pied du *Programme incitatif pour la rétention des travailleurs essentiels* (PIRTE) pour «aider les travailleurs à faibles revenus des secteurs essentiels»⁶¹. Reconnaisant implicitement la précarité des conditions salariales dans le mouvement communautaire, le ministre Boulet souligne alors nommément que la mesure cible notamment les travailleur-euse-s du secteur communautaire⁶².

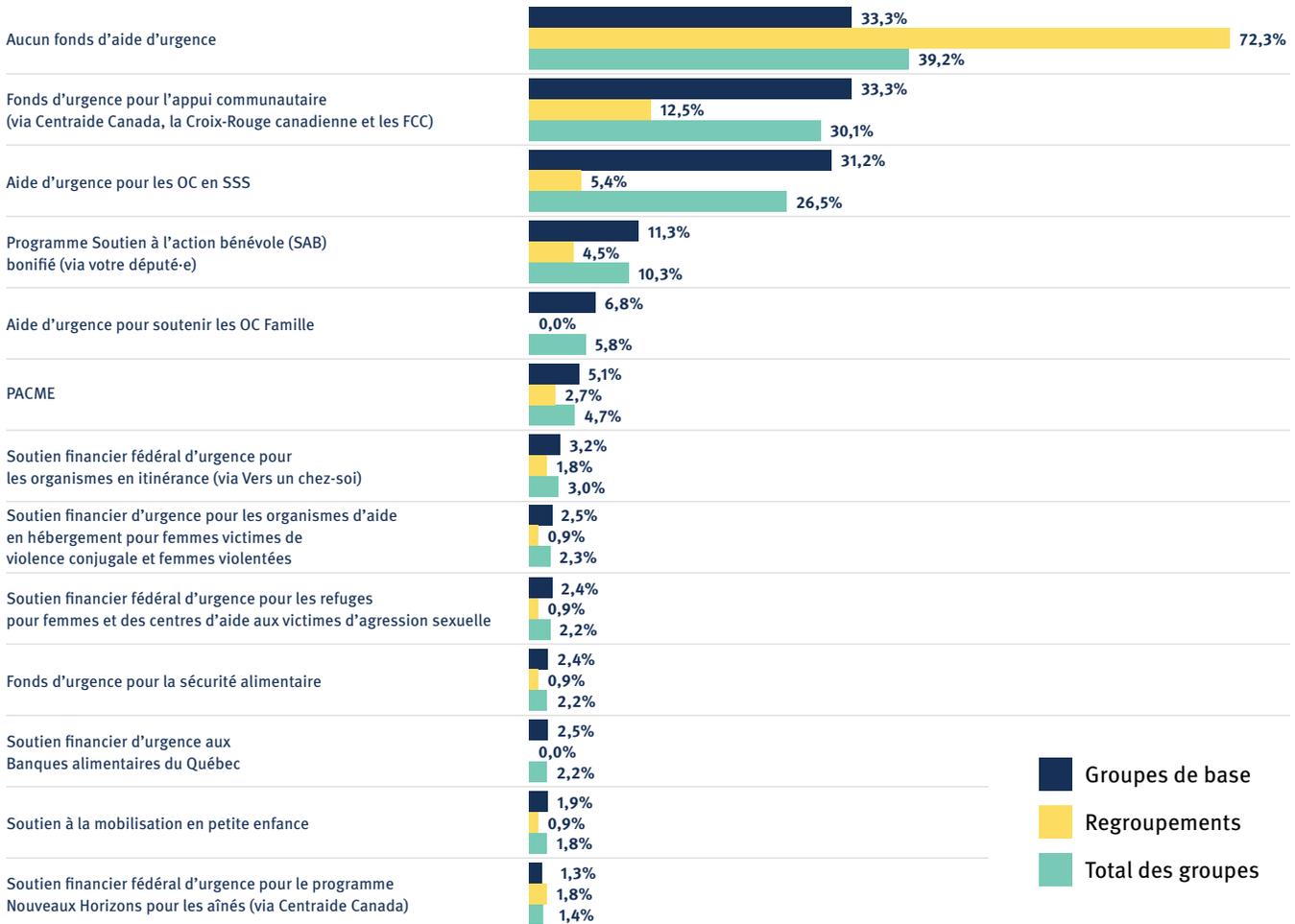
On notera enfin que, préoccupé à la fois par la «perte d'emplois étudiants» et par les besoins de main-d'œuvre dans les organismes communautaires, le gouvernement du Canada propose ensuite une bonification du programme *Emploi d'été Canada* largement utilisé au sein du mouvement communautaire⁶³. Deux semaines plus tard, le même gouvernement annonce que des «bourses d'implication étudiante» seront offertes à ceux et celles qui s'impliquent au sein d'organismes communautaires pour répondre aux besoins émergents de la COVID-19⁶⁴.



- 57 *Premier Ministre du Canada*, « [Le premier ministre annonce un plus grand soutien pour les Canadiens les plus vulnérables](#) », 21 avril 2020. Pour en savoir davantage sur les financements d'urgence ciblant le milieu communautaire durant la pandémie, voir *RQ-ACA*, s.d., « [COVID-19 -Fonds d'urgence aux organismes communautaires](#) » et *TNCDC*, « [Covid-19 - Mesure pour les employés et les organismes](#) », 8 avril 2020. Pour une vue d'ensemble sur le recours aux fonds d'urgence et autres subventions durant la 1re vague de la pandémie, voir le tableau 9 de la page suivante. Le Regroupement des organismes en défense collective des droits évaluait plutôt que le manque à gagner en raison de la pandémie s'élevait à 3,3 millions de dollars (*RODCD*, « [Fonds d'urgence COVID-19 dans le secteur communautaire: une aide gouvernementale d'appoint apprécié mais insuffisant](#) », 19 septembre 2020).
- 58 Au Québec, le fonds de soutien d'urgence du SACAIS, plus modeste et mis en place en septembre, a été reconduit en février 2021. Les 2 millions de dollars alloués dans le cadre de ce programme ont été jugés insuffisants. Jugeant que le processus de demande de financement et de redditions de compte était trop complexe, près de 60 % des groupes ont choisi de ne pas y recourir.
- 59 Dans les faits, cette première version excluait tout de même un certain nombre de travailleur-euse-s. Le programme sera ajusté et élargi pour inclure notamment les étudiant-e-s lors de révisions subséquentes. À ce sujet, voir notamment Noiseux, 2020.
- 60 *Radio-Canada*, « [COVID-19: Québec veut augmenter le salaire de certains travailleurs essentiels](#) », 3 avril 2020.
- 61 Cette mesure provisoire rehausse leur salaire de 400 \$ par mois, pour une durée maximale de quatre mois (ANQ, 3 avril 2020). Contrairement à la PCU, ce programme ne sera pas prolongé et sera annulé dès juillet 2020. Dans les faits, sans doute parce qu'il a été fiscalisé, très peu publicisé et que les modalités d'inscription étaient relativement opaques, seul-e-s 160 000 travailleur-euse-s à bas salaires se sont prévalu-e-s du PIRTE (*Radio-Canada*, « [Québec met fin au Programme incitatif pour la rétention des travailleurs essentiels](#) », 16 juillet 2020).
- 62 Conférence de presse d'Éric Girard et Jean Boulet, « [Présentation d'une mesure pour aider les travailleurs à faible revenu des services essentiels](#) », 3 avril 2020. Ce programme vise aussi, et peut-être surtout, dira-t-on, à remédier aux « effets non souhaités » de la PCU qui, selon le ministre des Finances Éric Girard, ferait en sorte « que des travailleurs dans les services essentiels près du salaire minimum auraient pu gagner plus en ne travaillant pas ».
- 63 Premier ministre du Canada, « [Des changements apportés au programme Emplois d'été Canada pour aider les entreprises et les jeunes Canadiens touchés par la COVID-19](#) », 8 avril 2020. Ce programme d'insertion professionnelle s'adresse exclusivement aux personnes étudiantes de moins de 30 ans et finance de courts contrats de travail - d'une durée de moins de six mois - rémunérés au salaire minimum.
- 64 *Le Journal de Montréal*. « [Covid-19: Près de 9 milliards en aide promise aux étudiants et aux nouveaux diplômés](#) », 22 avril 2020. Au cours de l'été 2020, les allégations de conflits d'intérêts entre le premier ministre Justin Trudeau, le ministre des Finances Bill Morneau et l'organisation caritative We Charity, chargée d'administrer les bourses et les stages, ayant été annoncées ont mené à l'abandon de cette mesure.

TABLEAU 9

Recours au fonds d'aide d'urgence



Données tirées de l'enquête de l'IRIS, 2021, notre compilation.

3.4. L'été 2020 : accalmie furtive, accroissement des besoins et exode des « chômeur-euse-s/ bénévoles pandémiques »

À la fin du printemps et au début de l'été 2020, le gouvernement organise progressivement le « déconfinement ». L'arrêté ministériel 2020-044 du 12 juin confirme notamment que l'ensemble des organismes communautaires pourront reprendre leurs activités à partir du 22 juin sous réserve de respecter les consignes sanitaires⁶⁵. Un nouveau cycle de réorganisation du travail se déploie dans les organismes afin de se conformer

aux nouvelles exigences de santé publique et pour gérer les risques sanitaires dans un contexte de réouverture (Nicolas et al., 2022). Petit à petit, les « chômeur-euse-s pandémiques » venu-e-s effectuer du bénévolat dans les organismes communautaires retournent « travailler » et la charge de travail qu'ils et elles avaient assumée brièvement percole jusqu'aux équipes de travail qui doivent composer avec le départ des bénévoles⁶⁶. Ainsi, alors que la période estivale est généralement un moment propice pour se ressourcer, pour récupérer les heures accumulées⁶⁷ ou pour prendre des vacances, certains

65 Voir également RQ-ACA, « Les organismes communautaires peuvent enfin reprendre leurs activités », 17 juin 2020.

66 Cette information provient de nos entretiens, nous y reviendrons dans la quatrième partie.

67 Dans notre rapport antérieur (Fauvel, Noiseux et Coget, 2020), nous avons constaté qu'il est très rare que les heures supplémentaires soient payées au fur et à mesure dans le milieu communautaire. Le plus souvent (et lorsqu'elles le sont, ce qui n'est certainement pas toujours le cas comme nous l'avons aussi constaté), les heures supplémentaires sont accumulées — généralement à temps simple et non à « temps et demi » comme l'exigerait la loi — et reprises ultérieurement.

travailleurs et travailleuses constatent, au contraire, une recrudescence des activités et de la charge de travail (Nicolas et al., 2022).

En outre, les répercussions de la pandémie sur la santé mentale de la population deviennent flagrantes. Ne pouvant faire fi de la nécessité d'intervenir, le gouvernement s'appuie, à nouveau sur le mouvement communautaire afin de répondre aux besoins qui se manifestent durant cette période⁶⁸. Le 17 août 2020, un nouveau fonds d'urgence est créé afin d'aider les «organismes qui agissent en «essentielle complémentarité avec le réseau de la santé et des services sociaux», et plus particulièrement, dans le cas des interventions “[...] auprès des personnes qui présentent des situations complexes et des troubles mentaux graves [...]»⁶⁹.

En somme, même si l'été 2020 est marqué par une période d'accalmie en ce qui a trait à la propagation de la COVID-19, les répercussions de la crise — qui s'étire alors depuis plusieurs mois — se font fortement ressentir dans le mouvement communautaire, et les travailleurs et les travailleuses du secteur peinent à garder la tête hors de l'eau.

3.5. Automne 2020 : «trop-plein», confinement et temps des fêtes difficile

À la fin du mois de septembre 2020, la propagation de la COVID-19 s'accélère de nouveau. Alors que le gouvernement Legault souhaite «le plus possible» que «l'économie⁷⁰» reste ouverte⁷¹, de nouvelles mesures de confinement sont annoncées et on réitère l'invitation au télétravail. Les services de l'ordre sont plus que jamais mobilisés pour faire respecter les directives sanitaires et la population est encore une fois appelée à réduire ses contacts physiques pour préserver le système de santé, maintenir les écoles ouvertes et protéger les personnes âgées⁷². Bien que le gouvernement affirme être conscient des enjeux de santé mentale liés au contexte pandémique, les services offerts à cet égard restent limités et on se contente dès lors d'inviter la population à contacter *Info-santé* en cas de besoins⁷³.

La période de l'automne 2020 fut particulièrement difficile pour le secteur communautaire. Les organismes sont alors débordés et les attentes des gouvernements envers le mouvement communautaire semblent s'être décuplées. Certains regroupements d'organismes, à l'initiative du ROC de l'Estrie, lancent alors un «cri du cœur», avertissent que «le communautaire est à bout de souffle» et insistent sur le fait que les travailleuses sont surchargées devant les besoins croissants de la population⁷⁴. La lourdeur des démarches pour obtenir les financements d'urgence — qui se font par ailleurs souvent attendre pendant des mois une fois annoncés publiquement⁷⁵ —, les redditions de compte fastidieuses

68 Le mois de juillet est marqué par une remontée assez drastique de demandes d'aide au 811. Au Québec, le nombre de personnes ayant reçu de l'aide du service de la prévention du suicide grimpe de 25 % entre juin et octobre 2020. Voir notamment le reportage numérique de Valérie Ouellet sur le site de Radio-Canada («Après les mesures sanitaires s'enchaînent les SOS en santé mentale », 18 mars 2021. Par-delà la pandémie, plusieurs enjeux sociaux font surface dans la foulée de la résurgence du mouvement Black Lives Matter, du meurtre tragique de Georges Floyd et du mouvement de dénonciation #metoo, ce qui a aussi un impact sur les activités de certains organismes, notamment ceux en défense collective des droits.

69 Ministère de la Santé et des Services sociaux, «[Pandémie de la COVID-19 - Une aide financière d'urgence de 17,6 M\\$ pour rehausser les services en santé mentale](#)», Communiqué, 17 août 2020.

70 Pour le premier ministre, «l'économie» semble se limiter à la sphère marchande et aux entreprises qui produisent des biens et services ». Pour une réflexion qui élargit cette conception pour y inclure les activités de reproductions sociales, souvent l'apanage des femmes dont la contribution est invisibilisée, voir notamment les travaux de Ferguson (2019) et Bhattacharya (2017).

71 Les bars, salles à manger, salles de spectacles et cinémas sont fermés. Sauf pour les personnes seules, il est alors à nouveau interdit de recevoir des invité-e-s à la maison. Voir notamment, *Le Journal de Montréal*, «[COVID-19: François Legault presser de justifier le reconfinement](#) », 29 septembre 2020.

72 Conférence de presse de François Legault et du ministre de la Sécurité publique, «[Annonce d'un changement au Conseil des ministres](#) », 9 octobre.

73 À ce sujet, voir notamment *Radio-Canada*, «[Après les mesures sanitaires s'enchaînent les SOS en santé mentale](#) », 18 mars 2021.

74 *ROC de l'Estrie*, «[Épuisement dans le milieu communautaire](#) », 15 octobre 2020.

75 Sur les 100 millions de dollars annoncés le 2 novembre 2020, seuls 10 millions seront offerts aux organismes communautaires pour l'année 2021-2022, et les promesses de création de postes resteront lettre morte (lire à ce sujet *La Presse*, «[Québec «enchaîne les intervenantes à leur poste», dénonce un syndicat](#) », 21 mai 2021. En ce qui a trait à l'aide d'urgence pour les organismes en santé mentale de 17,1 millions de dollars annoncée en août 2020, elle n'était toujours pas disponible neuf mois plus tard (voir *Le Devoir*, «[L'aide d'urgence aux organismes en santé mentale tarde à se rendre](#) », 28 mai 2021. Pour plus de détails, voir le cahier de recherche de l'*Observatoire de l'action communautaire autonome* (2021), «[Soutiens financiers des organismes communautaires en temps de crise : des réponses peu adaptées](#) ».



liées aux subventions et imposées par le Conseil du trésor, le ministre des Finances et le Conseil exécutif, les démarches chronophages concernant les arrangements pour la tenue d'assemblées générales, de même que les exigences et les pressions des bailleurs de fonds qui alourdissent le travail administratif sont alors pointés du doigt pour expliquer la vague d'épuisement professionnel dans le secteur⁷⁶.

La tension augmente également au sein même des organismes. À la fin du mois de novembre, dans un texte choc publié sur *Ricochet*, une travailleuse du communautaire souligne que «de nombreux gestionnaires pressent leurs employées à tout faire jusqu'à ce qu'elles soient complètement vidées» afin de «pallier le manque de ressources [...] plutôt que d'admettre qu'il n'est pas possible de développer de nouveaux projets»⁷⁷. En réponse à cet article qui fut largement diffusé sur les réseaux sociaux, un gestionnaire d'organisme répond notamment que la pression est également vécue par les gestionnaires qui «ne calcule[nt] plus [leurs] heures» et font aussi du «bénévolat [...] par amour pour [leurs] employés et pour [leurs] usagers». Il dénonce quant à lui les «bailleurs de fonds [...] qui envoient [nt] le message que les résultats sont plus importants que la qualité du service et la santé mentale du personnel» et ajoute «[qu'] en 2020, la voie la plus facile consiste souvent à travestir la mission de

son organisme pour remplir les attentes des appels de projets»⁷⁸.

L'automne se termine par un nouveau resserrement des mesures sanitaires. Au début du mois de décembre, le gouvernement interdit ainsi les rassemblements pour la période des fêtes⁷⁹, puis annonce la fermeture des commerces non essentiels à partir du 25 décembre⁸⁰. Les écoles et services de garde seront quant à eux fermés jusqu'au 10 janvier⁸¹. Cependant, cette période est encore plus occupée qu'à l'habitude pour de nombreux organismes qui «continuent de se mobiliser», et ce, même si la pandémie exige d'adapter certaines activités et de composer avec un nombre de bénévoles moindre que d'ordinaire⁸². Plusieurs organismes vivent par ailleurs «un temps des fêtes difficile» en raison des difficultés à mener des campagnes de financement — telles les guignolées — comme à l'accoutumée⁸³. De leur côté, les lignes téléphoniques d'aide et de références pour les organismes ne dérogissent pas face à la hausse des demandes d'aide en raison de l'accroissement des problèmes de pauvreté, d'anxiété, d'isolement et de santé mentale qui semblent s'être exacerbés dans le contexte de la pandémie⁸⁴.

76 *Ibid.*

77 Mélanie Ederer, dans *Ricochet*, «[L'envers du communautaire](#)», 23 novembre 2020.

78 Jonathan Dussault, dans *Ricochet*, «[Le communautaire doit guérir ses maux](#)», 28 novembre 2020.

79 *Le Journal de Montréal*, «[Noël sacrifié: les rassemblements sont finalement interdits pour les fêtes](#)», 3 décembre 2020.

80 La définition des «commerces essentiels» ne cessera d'évoluer tout au long de la période et tendra à devenir de plus en plus élargie. *Radio-Canada*, «[Fermeture des commerces non essentiels dès le 25 décembre](#)», 24 décembre 2020. Le gouvernement invite également les entreprises à cesser leurs activités sur une base volontaire entre le 17 décembre et le 4 janvier.

81 *La Presse*, «[Québec présente sa "pause" des fêtes](#)», 15 décembre 2020.

82 Accès Laurentides, «[Les organismes communautaires se mobilisent pour le temps des fêtes](#)», 8 décembre 2020.

83 *Le Soleil*, «[Les guignolées malmenées par la pandémie](#)», 30 novembre 2020.

84 *Métro*, «[Un temps des fêtes occupé au service téléphonique 211](#)», 18 décembre 2020.

3.6. Hiver 2021 : couvre-feu délétaire, communautaire encore « oublié » et budget « coup de poing »

L'hiver 2021 s'amorce avec une augmentation importante du nombre de personnes atteintes par la COVID-19 et l'imposition d'un couvre-feu pour l'ensemble du Québec (décret 2-2021)⁸⁵. Le mouvement communautaire insiste alors publiquement sur les contrecoups de cette décision particulièrement délétaire pour les populations marginalisées⁸⁶, dont les travailleur-euse-s à statuts d'immigration précaires et les personnes sans papiers⁸⁷ ainsi que, notamment, les personnes en situation d'itinérance⁸⁸. Malgré les mises en garde répétées, le gouvernement persiste à privilégier une approche répressive s'appuyant notamment sur une présence policière accrue, ce qui aura pour effet de complexifier les interventions des acteur-ric-e-s communautaires⁸⁹. Dans ces circonstances particulières, et par-delà le fait que ces milieux à risque augmentent déjà considérablement le niveau de stress⁹⁰, les intervenant-e-s sont d'autant plus préoccupé-e-s par les répercussions concrètes d'une diminution ou d'un arrêt temporaire de leurs activités pour les usager-ère-s⁹¹.

Le Québec vit au même moment une augmentation fulgurante des cas de féminicides⁹² et de violences conjugales qui seraient reliés au contexte pandémique — et au couvre-feu — selon plusieurs acteur-ric-e-s des milieux communautaire et féministe⁹³. Cette « pandémie de l'ombre » augmente également le sentiment d'impuissance et l'urgence ressentie par plusieurs travailleur-euse-s qui soulignent le manque de ressources engagées par le gouvernement et qui voudraient être en mesure d'intervenir de manière conséquente⁹⁴.

C'est dans ce contexte que le 17 février 2021, juste avant les annonces du budget provincial, une partie du mouvement communautaire annonce une grève dans le cadre d'une action intitulée « La pandémie n'épargne personne, le communautaire en pause, on recharge nos batteries »⁹⁵. Contrairement aux actions précédentes du mouvement communautaire mettant de l'avant quasi exclusivement les enjeux de sous-financement, cette action a la particularité de porter le regard vers les conditions de travail tout en réitérant que « les organismes ne sont pas là pour pallier au (sic) désengagement de l'État ni pour servir de sous-traitants à moindre coût »⁹⁶.

- 85 Le texte du décret est disponible en ligne : <https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/sante-services-sociaux/publications-adm/lois-reglements/decret-2-2021.pdf?1610143878>, consulté le 20 janvier 2023.
- 86 *La Presse*, « Des organismes dénoncent l'impact du couvre-feu pour les itinérants », 11 janvier 2021.
- 87 Voir notamment la lettre du Centre des travailleur-euse-s immigrant-e-s intitulée « Mettons fin à la répression liée au couvre-feu et au harcèlement policier ! Le CTI exige quatre changements aux politiques publiques afin de protéger des travailleurs essentiels précaires » et parue dans *Presse-toi à gauche* le 2 février 2021.
- 88 Julien David-Pelletier, dans *L'Actualité*, « Couvre-feu et itinérance: la spirale de la judiciarisation des sans-abris », 28 janvier 2021. Voir aussi la lettre de la Commission des droits de la personne et de la jeunesse. « Le couvre-feu et les risque de discrimination pour les personnes en situation d'itinérance », 25 janvier 2021. Malgré les critiques des organismes et la demande d'exempter les personnes en situation d'itinérance de l'obligation de respecter le couvre-feu, le gouvernement maintient sa position et affirme même, lors de l'instauration du couvre-feu, qu'« il y a assez de places disponibles » [dans les refuges d'urgence] pour que « les itinérants se retrouvent aussi à l'intérieur » (ANQ, 6 janvier 2021). Cette affirmation est hautement discutable comme le soulignent de nombreux organismes sur le terrain (Caroline Leblanc, dans *La Presse*, « Non, il n'y a pas assez de place dans les refuges », 8 janvier 2021). Voir aussi notamment *Le Journal de Montréal*, « Ca va être l'enfer, croit le milieu de l'itinérance », 6 janvier 2021 ; *Le Journal de Québec*, « Couvre-feu: Les refuges craignent les débordements », 8 janvier 2021.
- 89 *Le Devoir*, « Le gouvernement n'exemptera pas les itinérants du couvre-feu, malgré les demandes », 20 janvier 2021. Pour plus d'informations sur les répercussions du « surengagement policier », voir Bellot et al.(2022).
- 90 Rappelons que des éclosions au sein de la population itinérante, notamment dans la région de Montréal, viennent alors restreindre le nombre de places disponibles et provoquent également la fermeture des haltes chaleurs (*Radio-Canada*, « Itinérance: on gérait un jour à la fois; avec la COVID, c'est une minute à la fois », 14 janvier 2021).
- 91 Rappelons également que, dans les jours qui suivront, Raphaël Napa André sera retrouvé mort « à quelques pas du refuge qu'il avait l'habitude de fréquenter », voir *Métro*, « Un itinérant retrouvé mort dans une toilette chimique à Montréal », 18 janvier 2021. Voir aussi Giovanni et Robitaille Grou, dans *Le Devoir*, « COVID-19: Les services d'hébergement d'urgences frappés de plein fouet », 17 août 2020.
- 92 *L'Actualité*, « Le Québec endeuillé par la vague de féminicide en 2021 », 22 décembre 2021.
- 93 *Radio-Canada*, « Des organismes craignent une augmentation des cas de violences conjugales », 21 janvier 2021 ainsi que *La Presse*, « Un rapport de l'INSPQ ne fait pas honneur à la réalité », 22 décembre 2021.
- 94 *Le Journal de Québec*, « Manifestations contre les féminicides », 2 avril 2021.
- 95 *ROC de l'Estrie*, « Les artisan.e.s du communautaire autonome rechargent leur batterie et interpellent le gouvernement pour continuer de porter le filet social », 18 février 2021.
- 96 *Ibid.* Un mois plus tard, à la mi-mars 2021, les travailleuses du syndicat STTIC-CSN s'unissent à d'autres groupes de travailleurs et travailleuses et se mobilisent à nouveau. Voir Travailleuses et travailleurs progressistes de l'éducation (TTPE), « Nous ne sommes pas des anges, exigeons mieux pour les travailleurs et les travailleuses », dans *Presse-toi à gauche*, 18 mars 2021.

C'est d'ailleurs presque au même moment, alors que le gouvernement accélère sa campagne de vaccination à la mi-février, que le mouvement communautaire apprend, encore une fois sans en avoir été informé au préalable, qu'il jouera un rôle crucial pour assurer la vaccination des personnes les plus vulnérables⁹⁷, et ce, sans engagement explicite d'octroi de ressources additionnelles. Comme le souligne alors le Regroupement intersectoriel des organismes communautaires de Montréal (RIOCM), «l'État compte encore sur le travail des groupes communautaires sans leur en donner les moyens»⁹⁸. Qui plus est, et bien que le mouvement communautaire soit un «chef de file évident dans la lutte contre la COVID-19»⁹⁹, la vaccination de ses propres travailleur-euse-s, qui sont souvent en première ligne, est fastidieuse. Ainsi, alors que le gouvernement avait initialement annoncé que les travailleur-euse-s communautaires intervenant auprès de «patients à haut risque», notamment en travail de rue, en santé mentale, en itinérance et en toxicomanie allaient faire partie de la «Priorité 2» — au même titre que les travailleur-euse-s du réseau de la santé — et/ou de la «Priorité 9» (s'adressant aux travailleur-euse-s essentiel-le-s), ce n'est qu'après de multiples représentations¹⁰⁰ que ces critères furent confirmés et mis partiellement¹⁰¹ en application.

Ce contexte fastidieux, montrant encore une fois la faible reconnaissance du secteur par les autorités publiques, précède d'à peine quelques semaines l'annonce du budget provincial et ajoutera à la déception du secteur communautaire lorsque des 460 millions de dollars revendiqués, à peine un peu plus du tiers de ce montant, c'est-à-dire 174,9 millions de dollars, est alloué au financement des organismes¹⁰². Plus encore, ces sommes sont destinées, pour l'essentiel, à certains secteurs ciblés de manière non récurrente et strictement liées aux priorités établies par le gouvernement. Sans surprise, le communautaire reste donc amer face à ce budget qu'il considère comme un «rendez-vous manqué»¹⁰³, voire comme une «douche froide» pour le milieu¹⁰⁴.

Au printemps 2021, un nouveau déconfinement progressif est entamé et la campagne de vaccination continue de battre son plein. Même si «les organismes communautaires de première ligne ne sont pas consultés [par le MESS]¹⁰⁵», ceux-ci y prennent une fois de plus part et sont notamment actifs auprès des «plus vulnérables»¹⁰⁶ et des personnes allophones, lesquelles sont plus difficilement rejointes.

97 *Le Devoir*, «[Le point sur la COVID-19 et la campagne de vaccination](#)», 23 février 2021.

98 RIOCM. «[Vaccination des personnes âgées et vulnérables dans la communauté: l'État compte encore sur le travail des groupes communautaires sans leur en donner les moyens](#)», 24 février 2021. Répondant tout de même à l'appel, le milieu communautaire se mobilise, parfois en collaboration avec le réseau public, pour assurer la vaccination des groupes vivant dans des conditions précaires ou dans les quartiers les plus touchés par la COVID-19.

99 Voir Cécile Rousseau et Jill Hanley, dans *Le Devoir*, «[Une meilleure stratégie pour les quartiers les plus touchés par la pandémie](#)», 29 avril 2021.

100 RIOCM. «[Vaccination des travailleurs et travailleuses des groupes communautaires en santé et services sociaux](#)», 16 février 2021. Voir aussi la lettre d'opinion de Mercedes Roberge de la TRPOCB dans *Le Droit*, «[Vaccination: la priorisation doit tenir compte des organismes communautaires](#)», 22 janvier 2021.

101 Encore au mois d'avril, plusieurs travailleur-euse-s pourtant en contact étroit avec des populations vulnérables sont exclu-e-s de la liste prioritaire et se sentent «floué-e-s». Voir *Journal Métro*, «[Des travailleurs du communautaire se sentent floués](#)», 13 avril 2021.

102 *La Tribune*, «[Une gifle au visage aux organismes du communautaire](#)», 25 mars 2021.

103 RQ-ACA. «[Budget 2021: Un rendez-vous manqué avec le communautaire](#)», 25 février 2021.

104 Caroline Toupin du RQ-ACA, dans une lettre d'opinion publiée dans *La Presse*, «[Un douche froide sur le milieu communautaire](#)», 31 mars 2021.

105 Voir notamment *Le Devoir*, «[Les personnes allophones dans l'angle mort de la campagne de vaccination](#)», 9 mars 2021. Il faut cependant préciser que la Direction régionale montréalaise de la santé publique prend pour sa part des initiatives à cet égard. Des «cliniques éphémères» de vaccination, auxquelles participera du personnel du communautaire, seront ainsi mises en place à l'été 2021.

106 *La Presse*, «[Le milieu communautaire mobilisé pour la vaccination auprès des plus vulnérables](#)», 2 mai 2021.

3.7. L'arrivée du variant Omicron : épuisement et inquiétude à l'égard des répercussions de la crise à long terme

L'automne 2021 est marqué par un nouveau renforcement des mesures sanitaires. L'entrée en vigueur du passeport vaccinal¹⁰⁷ constitue alors la mesure centrale¹⁰⁸. Les consignes spécifiques concernant les modalités d'application — ou pas — du passeport vaccinal aux organismes communautaires, tout comme la possibilité d'exiger le vaccin pour les travailleur·euse·s communautaires — notamment ceux et celles en contact avec une population vulnérable et à risque — restent toutefois floues, et parfois même contradictoires¹⁰⁹. Dans ces circonstances, non seulement les travailleur·euse·s des organismes communautaires voient encore une fois leurs tâches s'accroître, mais ils et elles doivent également se tourner vers leurs regroupements pour obtenir des informations précises concernant les normes particulières s'appliquant à leur secteur d'activité.

Avec l'arrivée du variant Omicron et la prolifération fulgurante qui s'ensuit à partir de décembre 2021, les mesures sanitaires se resserrent encore davantage. Les écoles ferment précipitamment avant les fêtes et ne rouvriront qu'à la mi-janvier, les rassemblements privés sont limités et un second couvre-feu est annoncé à partir du 31 décembre. On se rappellera surtout que cette « nouvelle vague » va également propulser le déploiement des tests rapides, ce qui se traduira par ailleurs

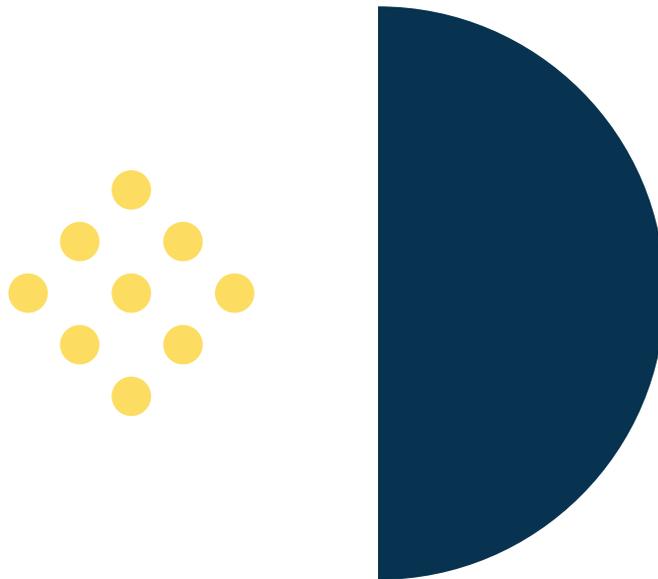
par une restriction des conditions d'admissibilité aux tests de dépistage PCR. Ceux-ci, du moins ceux offerts dans le système public, ne seront désormais plus offerts à la population générale et ne seront disponibles, essentiellement, qu'aux personnes symptomatiques œuvrant dans le secteur de la santé. À la mi-janvier, le personnel scolaire sera ajouté à la liste des personnes admissibles alors qu'aucune directive spécifique ne vient préciser ce qu'il en est pour les travailleur·euse·s du communautaire¹¹⁰. Dans ce nouveau contexte où les « tests rapides » prennent le relais, des groupes communautaires vont appuyer la distribution du matériel sanitaire — et notamment des trousse de tests rapides que le gouvernement s'est engagé à fournir à la population — auprès des plus marginalisé·e·s. Force est toutefois de constater qu'ils ont, eux aussi, et souvent au même moment, des enjeux d'accès à ce matériel¹¹¹. Les groupes communautaires ont alors parfois dû attendre des semaines, voire des mois avant de pouvoir compter sur du matériel de protection — ou de dépistage — adéquat¹¹².

La charge de travail dans les organismes communautaires est telle qu'alors que la nouvelle vague de contagion ne fait que s'amorcer, les travailleurs et travailleuses sont épuisé·e·s (OACA, avril 2022)¹¹³. Les équipes de travail sont réduites, le personnel n'est pas assez nombreux pour répondre aux demandes exacerbées par la crise et le sous-financement des organismes ne leur permet toujours pas d'ouvrir de nouveaux postes ou même d'offrir des conditions de travail qui permettraient de mieux

- 107 L'entrée en vigueur du passeport vaccinal, dont le fonctionnement repose d'abord et avant tout sur des technologies numériques, fera en sorte que de nombreuses personnes, notamment des personnes âgées, sollicitent le personnel du milieu communautaire afin d'être en mesure de l'utiliser. Voir *Radio-Canada*, « [3e dose et passeport vaccinal: le milieu communautaire demande des directives plus claires](#) », 22 janvier 2020.
- 108 Celui-ci permettra désormais de fréquenter certains lieux publics et de pratiquer des activités « non essentielles ».
- 109 La vaccination obligatoire est alors envisagée pour le personnel œuvrant dans le système de santé publique. Voir le ministère de la Santé et des Services sociaux, « [Le gouvernement du Québec confirme la vaccination obligatoire le 15 octobre prochain](#) », 24 septembre 2021. Fin septembre, le gouvernement semble indiquer que les organismes communautaires ne seront toutefois pas touchés par le décret portant sur la vaccination obligatoire. Le RQ-ACA en conclut par exemple que la vaccination obligatoire ne s'appliquera pas au personnel du communautaire alors que le ROC-Estrie note qu'il s'appliquera à certains d'entre eux. Voir notamment RQ-ACA, « [Le passeport vaccinal COVID-19 en milieu communautaire](#) », 31 août 2021. On constate a posteriori qu'elle pourrait aussi s'appliquer pour les services rendus - par des travailleur·euse·s du communautaire dans les locaux exploités par les organismes ayant conclu une entente en vertu de l'article 108 de la Loi sur les services de santé et les services sociaux pour la prestation de certains services de santé et de services sociaux (LSSSS). Cette disposition sera finalement abandonnée par le gouvernement, tant pour le milieu communautaire assujéti à l'article 108 que pour l'ensemble du personnel du MSSS.
- 110 Les personnes admissibles sont les personnes symptomatiques des groupes suivants : patients des services d'urgence; travailleurs de la santé en contact avec des patients; personnel, résidents, fournisseurs de soins essentiels et visiteurs dans les hôpitaux et lieux d'hébergement collectif; personnes sans abri ; les personnes issues des communautés des Premières Nations, des Inuits et des Métis et les personnes se rendant dans ces communautés pour y travailler ; les personnes lors d'une admission ou d'un transfert vers ou depuis un hôpital ou un lieu d'hébergement collectif; les contacts à haut risque dans le contexte d'éclousions confirmées ou suspectées dans des milieux à haut risque. Voir *Le Soleil*, « [On ne comprend plus rien dans les consignes: Petit guide pour s'y retrouver](#) », 5 janvier 2022.
- 111 *Le Journal de Montréal*, « [Tests rapides et 3e doses exigés au Refuge des jeunes de Montréal](#) », 25 décembre 2021.
- 112 Des groupes vont même jusqu'à organiser des groupes d'achat pour combler leurs besoins en matériel et ceux des personnes fréquentant leur organisation (OACA, janvier 2022).
- 113 Dans le cadre du deuxième sondage réalisé par l'OACA, fin 2021, on apprend que « 85% des organismes ont indiqué une augmentation du niveau de difficulté en lien avec le sentiment de fatigue ou d'épuisement » (OACA, avril 2022 : 5).

retenir les personnes encore en poste¹¹⁴. Ces circonstances, conjuguées à l'absence de reconnaissance et de considération du mouvement de l'ACA par le gouvernement, mènent alors plus de 1400 organismes d'action communautaire autonome du Québec à enclencher, du 21 au 24 février 2022, ce que le milieu qualifie d'un «mouvement de grèves et de fermetures rotatives sans précédent». Encore une fois, à l'image de ce qui a été mis de l'avant dans les mobilisations prébudgétaires en 2021, les revendications financières de la campagne *Engagez-vous pour le communautaire*¹¹⁵ et l'enjeu de la précarité des conditions de travail et d'emploi sont au cœur du discours des organismes qui abordent notamment la difficulté à recruter et à retenir le personnel. Comme le souligne la vice-présidente du Regroupement des Auberges du cœur : «on n'arrive pas à offrir des salaires compétitifs pour attirer, mais surtout pour retenir du personnel et ça nous place devant des choix déchirants»¹¹⁶.

À la mi-mars 2022, l'étiollement de la vague «Omicron» marque un tournant vers ce que certains nommeront «le retour à la normale». Le premier ministre François Legault a «soif de passer à autre chose¹¹⁷» et l'essentiel des mesures sanitaires est levé. Celles-ci n'ont pas été réactivées depuis. Comme nous le verrons dans la prochaine section, pour les travailleurs et travailleuses du communautaire, toutefois, les conséquences de la pandémie de la COVID-19 perdurent.



114 L'Observatoire de l'action communautaire autonome évoque un «point de rupture» qui mène à des interruptions d'activités, voire à des fermetures (OACA, avril 2022).

115 Engagez-vous pour le communautaire, «[Plus de 1400 organismes communautaires en action cette semaine](#)», 21 février 2021. Au moment où nous terminons la rédaction de ce rapport, le gouvernement n'a toujours pas répondu à cette demande. Depuis l'amorce de la campagne Engagez-vous pour le communautaire, seuls 204,4 millions de dollars, soit 44,3% du montant revendiqué, ont été octroyés en financement supplémentaire à la mission. Pour plus de détails, voir Engagez-vous pour le communautaire (2023). On notera par ailleurs que, à l'exception du PSOC, aucun programme de soutien à la mission ne prévoit une indexation des subventions aux organismes. Et même dans le cas du PSOC, le taux d'indexation est largement inférieur à l'inflation.

116 Citation de Johanne Cooper, vice-présidente du Regroupement des Auberges du cœur du Québec dans *Le Journal de Montréal*, «[Organismes communautaires: vers une grève de quatre jours en février](#)», 29 novembre 2021.

117 *Le Devoir*, «[Le désir d'être normal de François Legault](#)», 12 mars 2022.

4. Action publique et milieu communautaire en temps de pandémie : quelques constats

Nous présentons ici une réflexion portant sur les répercussions des politiques publiques durant la pandémie sur les conditions de travail et d'emploi dans le milieu communautaire. Quatre aspects seront tour à tour analysés : 1) l'instrumentalisation des fonds d'urgence et le délestage de l'offre de services vers le communautaire et ses conséquences eu égard à l'autonomie des organismes (4.1); 2) l'incidence des fonds d'urgence et des mesures de soutien aux revenus sur la capacité d'embauche des organismes (4.2); 3) le recours à des mécanismes d'activation «à rabais» ainsi qu'au travail gratuit et ses impacts sur la dévalorisation et la précarisation des conditions de travail et d'emploi dans le communautaire (4.3) et, enfin, 4) le manque de reconnaissance dont a souffert le secteur durant la pandémie et son incidence sur les travailleurs et travailleuses du secteur (4.4).

4.1. Des fonds d'urgence¹¹⁸ qui instrumentalisent le secteur communautaire et minent son autonomie

La mise à disposition rapide de fonds d'urgence dès les premières semaines de la pandémie montre bien les dynamiques de vases communicants entre le secteur public et communautaire et le rôle crucial de ce dernier dans ce que le gouvernement considère trop souvent — malgré l'autonomie accordée au milieu communautaire dans le cadre de sa *Politique de reconnaissance et de soutien*

de l'action communautaire (2001) — comme un « continuum de services sociaux ».

Les enveloppes budgétaires destinées aux organismes communautaires, en particulier celles octroyées par le gouvernement provincial, s'inscrivent alors clairement dans le cadre d'une dynamique de délestage rendue nécessaire par la pandémie et les bris de service. Non seulement la réaffectation des travailleur·euse·s du service public à des tâches telles que les tests de dépistage laissait le secteur communautaire presque seul pour assurer les services de premières lignes affaiblis dans le secteur public des services sociaux, mais les gouvernements ont délibérément choisi de diriger bon nombre de « nouveaux besoins » vers les organismes communautaires. Ce sont donc ces derniers qui se sont vu d'abord et avant tout confier, dès le début de la crise, la mission d'assurer un service de nourriture pour les personnes âgées en confinement, et non pas, par exemple, les CLSC. Dans un contexte où un nombre important de personnes se sont retrouvées sans emploi — et sans revenu —, on a aussi choisi de déléguer aux organismes communautaires œuvrant en sécurité alimentaire la mission de remédier au plus urgent alors que d'autres alternatives que le dépannage d'urgence auraient pu être privilégiées.

Lorsqu'on a finalement constaté que le choix d'imposer un couvre-feu entraînait des répercussions domma-

118 Bien que nous évoquions parfois les fonds octroyés à travers des fondations privées, l'essentiel de l'analyse présentée ici porte sur les fonds d'urgence rendus disponibles par les gouvernements fédéral et provincial dans le cadre de la pandémie. Notre propos porte également essentiellement, sauf lorsque spécifié, autour des fonds d'urgence spécifiques au secteur communautaire et non ceux qui étaient disponibles pour l'ensemble des entreprises, à but lucratif ou non.

geables (et prévisibles) pour, notamment, les personnes sans domicile fixe et celles vivant dans des foyers dysfonctionnels, c'est encore une fois le milieu communautaire qui a hérité de la tâche de colmater les brèches. Dans les mois qui suivent, alors que les enjeux de santé mentale sont de plus en plus soulevés tant par les acteurs et actrices du terrain que par les médias, plutôt que d'investir largement dans les services publics, c'est encore une fois vers le secteur communautaire que les gouvernements décideront de se tourner en premier lieu. Dans certains cas, cela a d'ailleurs créé des enjeux d'équité et laissé en marge les personnes usagères qui étaient déjà accompagnées par des groupes communautaires. Comme le souligne Gabriel :

« (...) les CLSC nous envoient leur clientèle pour les faire sortir de leur liste d'attente. Mais nos clientèles à nous, puis nos psychothérapeutes à nous, ne peuvent pas avoir accès aux services du gouvernement, parce qu'il faut que les gens soient inscrits sur la liste d'attente des CLSC, et non sur une liste d'attente d'un groupe communautaire. » (Gabriel)

Sans trancher ici sur la justesse — ou pas — de ces choix, il n'en demeure pas moins que la pandémie de la COVID-19 a été révélatrice de l'importance du délestage vers les organismes communautaires de nombreuses responsabilités qui étaient assurées, du moins en partie, par les institutions publiques. Cela étant dit, les fonds d'urgence ont néanmoins été, du moins dans un premier temps, largement salués par les organismes communautaires¹¹⁹. Pour les acteurs et actrices du communautaire, ceux-ci offraient la possibilité à certains organismes de répondre à l'accroissement important des demandes de services dont les travailleur·euse·s étaient témoins sur le terrain, au jour le jour, dans un contexte où la petitesse des équipes et la surcharge de travail — antérieures au contexte pandémique — faisaient en sorte que plusieurs organisations n'avaient pas les ressources nécessaires pour s'adapter aux nouvelles consignes sanitaires, main-

tenir et bonifier les activités et services et répondre aux nouveaux besoins.

Par-delà la configuration qu'a prise la mise en place de services pour répondre aux besoins émergents en contexte de pandémie et de leur répartition entre les instances publiques et les organismes communautaires, on constate que les fonds d'urgence destinés à soutenir l'action communautaire autonome ont été, finalement, largement octroyés dans des secteurs qui, ultimement, étaient priorisés par le gouvernement. Ainsi en a-t-il été du secteur de la sécurité alimentaire, des violences conjugales, des services aux aîné·e·s et en itinérance dans un premier temps, puis en santé mentale dans un deuxième temps, comme nous venons de l'évoquer. Parmi les fonds d'urgence octroyés avant mai 2020, tant l'*Aide d'urgence pour les banques alimentaires du Québec* (provincial, mars 2020) que le *Fonds de soutien aux organismes d'aide et d'hébergement pour femmes victimes de violence conjugale* (provincial, mars 2020), le *Fonds de soutien aux banques alimentaires* (fédéral, avril 2020), l'*Aide d'urgence pour soutenir les organismes communautaires Famille* (provincial, avril 2020), le *Soutien à la mobilisation en petite enfance* (provincial, avril 2020) et l'*Aide financière d'urgence octroyée aux ressources d'hébergement en dépendance* (provincial, avril 2020) visaient donc des secteurs spécifiques ciblés par le gouvernement sans grande consultation avec les acteurs et actrices du milieu. Même si de nombreux fonds d'urgence ont été mis en place¹²⁰, les organismes intervenant avec et auprès des populations immigrantes et les organismes engagés sur la question du logement, dont le travail a été largement affecté par la pandémie, ont dû continuer leurs activités sans pouvoir compter sur de réelles ressources additionnelles¹²¹. Inversement, des groupes actifs auprès des personnes âgées ont soudainement été la cible d'investissements considérables sans que ne soit prise en cause leur capacité d'action. Comme le souligne Bernadette, seule employée de son organisme :

119 Dans les 250 organismes sondés durant la première vague de la pandémie, un tiers des personnes au poste de coordination ayant répondu ont émis un avis sur les fonds d'urgence. La très grande majorité d'entre elles ont alors indiqué en être généralement satisfaites.

120 Alors que le FRAPRU soulignait, au moins depuis l'automne 2020, que « [la pandémie expose et accentue la crise du logement](#) » (FRAPRU, en ligne), il faudra notamment attendre le mois d'avril 2020 pour que le gouvernement du Québec reconnaisse, du bout des lèvres, l'existence d'une crise du logement au Québec. Le *Journal de Québec*, « [Oui, il y a une crise du logement, admet finalement Québec](#) », 19 avril 2022. Plus largement, comme le note l'OACA dans leur cahier sur le soutien financier des organismes: « D'après le sondage de l'IRIS réalisé à la fin de 2020, 39% des répondants ont indiqué ne pas avoir eu accès aux divers fonds d'urgence offerts par les gouvernements que ce soit en raison des critères ou des modalités d'accès inadaptés à leurs besoins et réalités » (2021: 5).

121 Il faudra attendre février 2023 pour que le gouvernement provincial, dans la foulée d'une série d'articles dans les journaux, accorde une aide d'urgence « pour aider 22 organismes qui offrent aux migrants de l'aide alimentaire, des vêtements, un soutien à la famille et de l'aide au logement ». Voir *La Presse*, « [Québec débloque 3,5 millions pour soutenir les migrants](#) », 6 février 2023.

« [O]n a *shiné*, là. D'un seul coup, tout le monde s'est souvenu qu'on était là. Le réseau des services sociaux *dumpait* dans notre cour, parce qu'ils avaient la solution... Donc moi, d'un seul coup, je me suis retrouvée *over* débordée dans mon rôle de gestionnaire et d'intervenante. Et en plus de ça, forcément, il y avait du pognon de partout, il fallait courir partout. » (Bernadette)

Les modalités encadrant la sélection des demandes financées et l'utilisation des sommes allouées dans le cadre de la première vague de fonds d'urgence ont par ailleurs rapidement été considérées comme étant fort restrictives et non adaptées aux besoins des organismes. Les répondant-e-s à notre enquête ont été nombreux-euses à évoquer la lourdeur des processus de demandes de fonds, les mécanismes de reddition de compte complexes et devant se faire à l'intérieur de délais souvent très serrés, les délais importants tant dans l'attribution que pour le versements des fonds, la mise en concurrence désordonnée des organisations devant se précipiter, sans concertation, pour avoir accès aux fonds d'urgence, ainsi que d'importantes limites quant aux types de dépenses admissibles¹²². À cela s'ajoute le fait que ce n'est pas tous les organismes qui avaient l'expertise, les ressources et la flexibilité permettant de répondre aux offres de financement. Comme l'a souligné Angélique, c'est parce que son organisme pouvait compter sur une certaine expertise — et sur un fonctionnement flexible — pour rédiger rapidement ce genre de demande qu'il a été en quelque sorte « chanceux » de pouvoir y avoir accès :

« Heureusement que j'avais cette expertise-là, parce que ça a été facile et rapide. Parce que le truc de FUAC, l'aide d'urgence du fédéral qui a été garrochée par Centraide, où on avait une semaine pour répondre, ben ça, dans des groupes communautaires autonomes qui ont un CA, [où] tout doit passer au CA, ça a été un

peu de la marde, parce que là, tu [te retrouves à faire] des demandes de subvention sans en avoir parlé à ton CA. » (Angélique)¹²³

À première vue, parce que ratissant plus large, le *Fonds d'urgence pour l'appui communautaire (FUAC)* mis en place par le gouvernement fédéral constituait à cet égard une exception. Comme l'a d'ailleurs souligné Angélique en évoquant spécifiquement ce fonds :

« [...] les groupes de défense collective des droits des personnes assistées sociales, on n'a pas une mission *sexy* pour les bailleurs de fonds. Habituellement, on n'en a pas, de *cash*. On n'est pas capable d'aller en chercher. Fait que là, cette fois-ci, on s'est dit : « ben, allons-y. Ramassons tout ce qu'on est capable de ramasser. » (Angélique)

Il n'en reste pas moins que bien que le FUAC visait spécifiquement à « financer la prestation de services de première ligne aux populations vulnérables touchées par la pandémie de COVID-19¹²⁴ », seuls 33 % des groupes de base avaient obtenu du soutien dans le cadre de ce programme à la fin 2020. Plus encore, l'accès a été très différencié selon les sous-secteurs de l'action communautaire autonome. Comme le relève l'OACA, ce sont donc « 48 % des organismes communautaires Famille (OCF), 38 % des organismes financés en Éducation, 33 % des organismes en santé et services sociaux, et seulement 22 % des groupes financés au SACAIS qui ont reçu des montants » (OACA, 2021).

À l'intérieur même des secteurs ciblés par les différentes initiatives gouvernementales, les requêtes devaient en outre répondre à des critères spécifiques d'évaluation et en sont venues à favoriser le développement ou l'orientation de services et d'activités établies en fonction des priorités gouvernementales (ou encore autour des priorités établies par des fondations privées lorsque celles-ci se voyaient octroyer les tâches d'assurer la distribu-

122 Quant aux fonds dont les exigences administratives étaient moins lourdes que celles allouées dans le cadre du programme de Soutien à l'action bénévole, les répondant-e-s ont tenu à souligner que le processus d'attribution était largement - voire totalement - discrétionnaire et que leur octroi a aussi été effectué quasi exclusivement en fonction des priorités identifiées non pas par le milieu, mais par les élu-e-s.

123 Ce type de constat est également évoqué dans les travaux de l'OACA qui souligne que « [l]es organismes avaient parfois moins d'une semaine pour compléter des demandes de soutien financier d'urgence. Ainsi, la rapidité d'obtention de certains fonds a nui aux organismes moins habitués à présenter des demandes ou ayant moins de ressources pour y consacrer le temps nécessaire. De plus, ce type de délai ne permettait pas de respecter les processus démocratiques internes des organismes, alors que les membres de conseil d'administration (CA) étaient difficilement joignables » (OACA, 2021: 9).

124 Centraide, « Foire aux questions : [Fonds d'urgence pour l'appui communautaire](#) », s.d.

tion et l'évaluation des requêtes¹²⁵). À titre d'exemple, les fonds octroyés dans le cadre du *Fonds d'urgence aux banques alimentaires* visaient principalement «à acheter des denrées alimentaires et d'autres produits de première nécessité; à acheter ou louer de l'équipement et du matériel; à assurer le transport et la distribution de denrées alimentaires [et à] assurer l'accès à de nouveaux centres de distribution»¹²⁶. Dans le cas du *Fonds de soutien aux organismes d'aide et d'hébergement pour femmes victimes de violence conjugale*, également annoncé par le gouvernement provincial en mars 2020, les sommes allouées devaient spécifiquement servir «à couvrir des frais d'hébergement et de transport ou encore les heures supplémentaires réalisées»¹²⁷. Dans l'ensemble, et comme l'a souligné le RQ-ACA, trop souvent le gouvernement «visait des problématiques qui ne correspondaient pas aux besoins multiples sur le terrain» et, plutôt que «de faire confiance [au milieu communautaire] en bonifiant même temporairement [le] financement de base, [il] s'est cramponné à une vision utilitaire des organismes en voulant contrôler l'utilisation de toutes les sommes, sans tenir compte de l'évolution rapide des besoins¹²⁸».

C'est donc sans surprise, comme l'ont d'ailleurs souvent relevé les personnes rencontrées dans le cadre de l'étude, que le financement à l'aide de fonds d'urgence — à l'instar des financements «par projet», par «entente de service» ou par entente «*ad hoc*» — a soulevé des questionnements importants quant au respect de l'autonomie des organisations communautaires et quant aux modalités de la relation contractuelle que ces fonds imposent entre celles-ci et l'État. Qui plus est, comme le souligne Robert, non seulement cette façon de procéder est venue accroître considérablement la tâche des organismes (et de ses travailleur·e·s et bénévoles¹²⁹), mais en l'absence de compensation adéquate permettant de pérenniser les initiatives mises en place, cela accroît l'incertitude et empêche de se projeter dans le temps :

« [...] passer d'un mode projet à un mode permanent, c'est un petit peu plus compliqué à faire. C'est un peu compliqué à faire si on n'a pas l'argent, par exemple, pour maintenir une activité qui a été initiée dans un cadre de projet [...] il n'y a pas eu la capacité de lever [...] de nouveaux fonds, etc. » (Robert)

On notera en terminant que certains seront tentés de souligner que les organismes répondent — ou pas — aux appels d'offres liés aux fonds d'urgence sur une base volontaire et qu'en ce sens, les organismes seraient libres et autonomes de déterminer l'orientation de leurs actions. Or, et est-ce nécessaire de le rappeler, une telle affirmation autour de cette «liberté» des organismes fait fi, d'une part, de la situation de sous-financement chronique du secteur, laquelle est antérieure à la pandémie et décriée depuis fort longtemps par les organismes — et, d'autre part, des répercussions qu'a eu, du moins dans un premier temps, la pandémie sur la santé financière des organismes.

Comme le montre le tableau suivant, 50 % des organismes communautaires ont perdu du financement au cours de la période (CSMO-ÉSAC, 2020) et 82 % des organismes en santé et services sociaux (CTROC, 2020) prévoient alors d'importantes pertes de revenu entre le moment où a eu lieu le sondage et le moment où la part du lion des fonds d'urgence sera mise en circulation. À ceci s'ajoutent les besoins constatés chez leurs membres, le délestage de nombreux services de première ligne vers les organismes communautaires et le manque de ressources évident dans les premières semaines de la pandémie qui ont mis les organismes dans une position intenable.

125 On notera à cet égard, et ceci semble refléter l'opinion générale des personnes rencontrées, que dans le cadre de la pandémie, les fondations privées se sont montrées davantage flexibles que les organisations gouvernementales en ce qui a trait aux mécanismes de reddition de compte. Comme le note Robert: «les bailleurs de fonds, nos partenaires, étaient très ouverts, très à l'écoute. Ils n'ont pas rajouté [de complications], nous, on a peut-être été chanceux, parce que je sais que j'ai vu, mettons, ceux qui sont avec Emploi-Québec, c'est une autre histoire». En termes de critères pour la sélection des projets, il ne semble toutefois pas y avoir eu de grandes différences entre les fondations privées et les fonds directement offerts à travers les instances gouvernementales.

126 Dans ce cas spécifique, elles permettaient par ailleurs l'embauche d'employé·e·s temporaires (nos italiques) afin de combler le manque de bénévoles et pour appliquer des mesures de sûreté biologique. Les lignes directrices sont accessibles en ligne: <https://agriculture.canada.ca/fr/programmes/fonds-durgence-securite-alimentaire>, consulté le 10 février 2023. Nous y reviendrons.

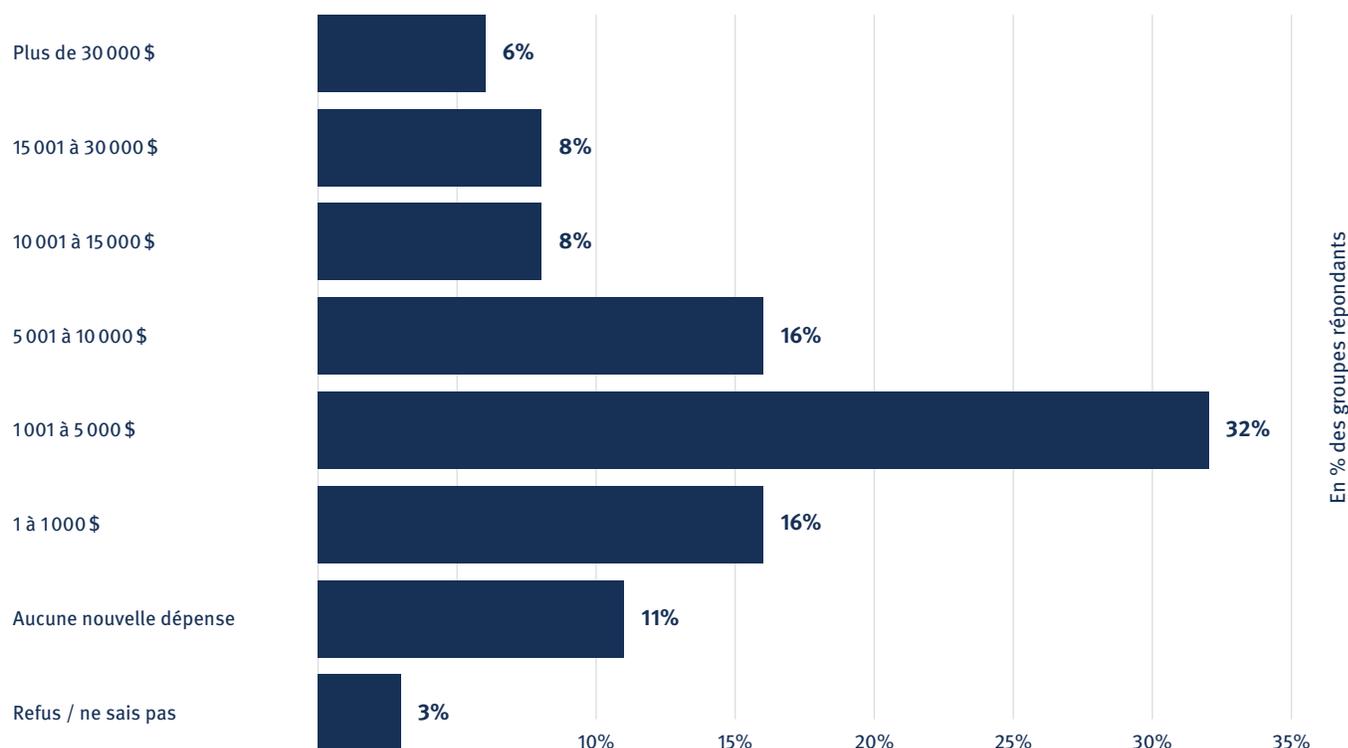
127 Informations tirées des données récoltées auprès des regroupements d'organismes communautaires par la TNDC en 2020.

128 *La Presse*, «Plus de la moitié des fonds prévus demeurés dans les coffres de l'État!», 12 février 2022.

129 Nous reviendrons sur les enjeux liés à la surcharge de travail dans la cinquième et dernière partie de ce rapport.

TABLEAU 10

Dépenses supplémentaires encourues durant le premier confinement



Données tirées de l'enquête de l'IRIS, 2021, notre compilation

4.2. Des fonds d'urgence qui ne permettent pas l'embauche d'un personnel suffisant

Les fonds d'urgence spécifiques au secteur communautaire étant ce qu'ils sont, c'est-à-dire largement *ad hoc*, non récurrents et orientés vers les services (RIOCM, 2020 ; CTROC, 2020a), ils ne visaient pas — et n'ont eu que très peu d'impact à cet égard — à renforcer la capacité des organismes à procéder à l'embauche de personnel permanent ou encore à bonifier durablement les conditions salariales, dont les insuffisances étaient déjà largement documentées. Comme le résume bien Robert, « ça a été facile d'avoir ces fonds-là pour acheter du matériel, [...] mais on n'a pas pu recruter comme on voulait, parce qu'il y avait des incertitudes au niveau des financements d'appoint, les fonds d'urgence ».

Au fil du temps, comme l'ont constaté nos répondant-e-s, il est donc devenu de plus en plus clair que les fonds d'urgence n'ont, globalement, généré que très peu de marge de manœuvre pour procéder à l'embauche de personnel, et encore moins en ce qui concerne l'ajout de personnel

permanent. À cet égard, il est d'ailleurs assez évocateur que seul un groupe communautaire sur cinq parmi ceux qui ont bénéficié du *Fonds d'urgence pour l'appui communautaire* et un groupe sur quatre parmi ceux qui ont bénéficié de *l'Aide d'urgence pour les organismes communautaires en santé et services sociaux* ait pu procéder à une ou des embauches temporaires (IRIS, 2021).

L'ensemble des entretiens que nous avons menés auprès des divers répondant-e-s vont dans le sens des données recueillies par l'IRIS. Certes, certain-e-s ont évoqué certaines embauches de personnel à statut précaire ici et là. Marion a ainsi souligné que « ça [le FUAC] nous a permis d'embaucher deux personnes à temps partiel pour le centre de soir ». Émilie a pour sa part glissé que « deux personnes de plus [ont été embauchées] à temps partiel pour l'automne au centre de sports ». Dans la même veine, Annette souligne que « cet argent-là [celui du Secrétariat à la condition féminine], on a pu l'utiliser pour garder les travailleurs *un peu* (nos italiques) plus longtemps ». Catherine, directrice d'un groupe qui

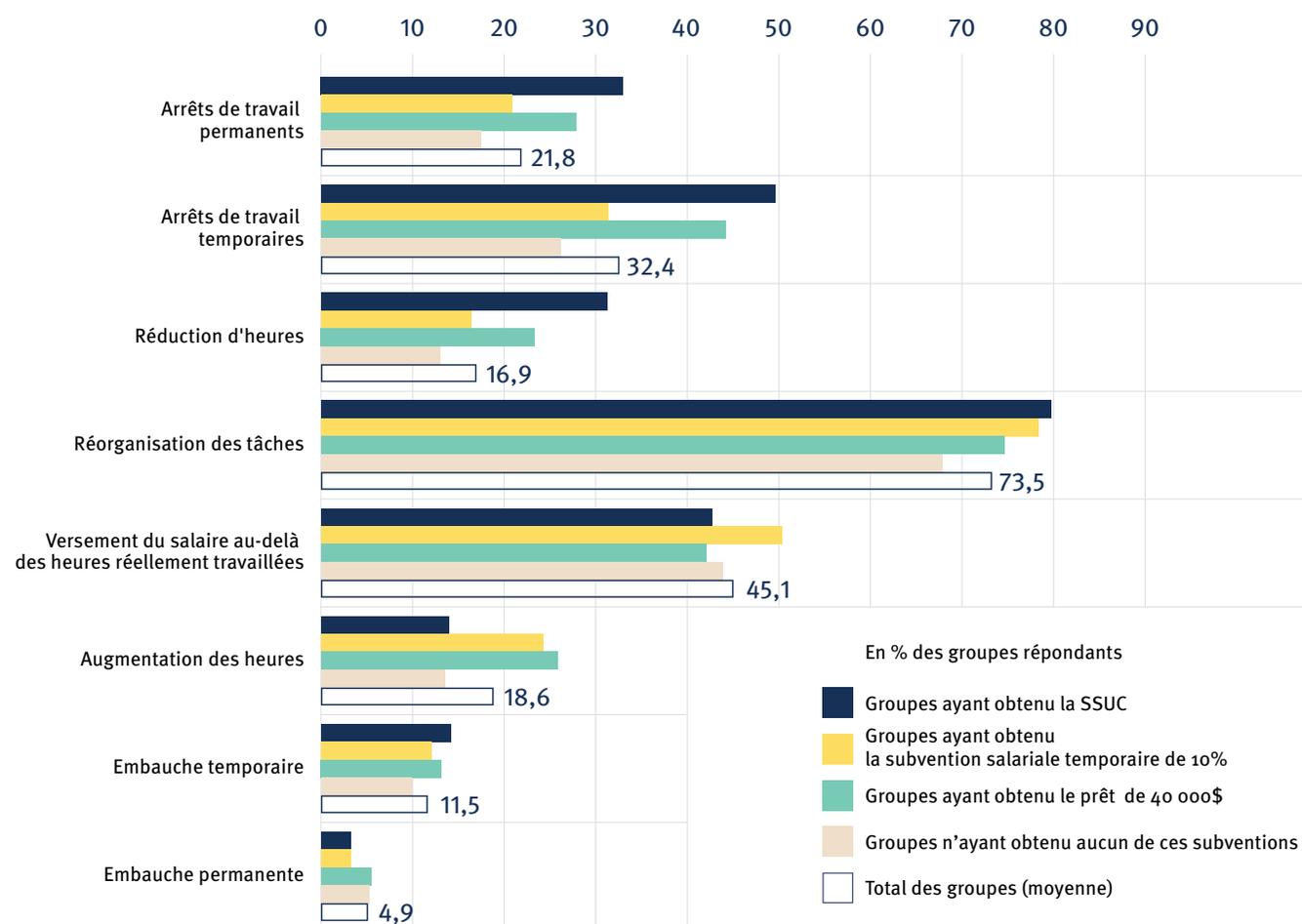
accompagne des femmes immigrantes, souligne ainsi que les sommes reçues ont certes pu lui permettre de procéder à une embauche, mais ajoute du même souffle, comme si cela relevait de l'évidence, qu'il s'agissait d'un poste à temps partiel et temporaire. Au fil des discussions entre nos intervenant-e-s, seul Robert évoque deux travailleurs «qui ont été embauchés sur la base des projets Centraide», et qui «vont demeurer»¹³⁰. On en retient donc que, même s'il est incontestable que les multiples fonds d'urgence mis en place afin de répondre à la pandémie ont permis l'injection de sommes considérables au sein des organismes communautaires, ceux-ci étaient orientés vers l'offre de services et n'ont permis

l'embauche de travailleur-euse-s rémunéré-e-s que de manière marginale (et généralement sur une base temporaire).

En marge des fonds d'urgence destinés spécifiquement aux groupes communautaires, les mesures de soutien du revenu parallèlement mises en place, particulièrement par le gouvernement fédéral, ne semblent pas plus — comme le montre le tableau 11 — avoir eu d'impacts conséquents sur la capacité des organismes à procéder à des embauches permanentes (4,9 %), voire à créer des postes temporaires (11,5 %)¹³¹.

TABLEAU 11

Transformation des conditions d'emploi, en fonction des subventions d'urgence reçues



Données tirées de l'enquête de l'IRIS, 2021, notre compilation

130 On notera ici que l'embauche permanente de ces deux travailleur-euse-s relève de choix de gestion fait par l'organisme et non pas des modalités propres à ces fonds qui étaient pour leur part non récurrents. Nous reviendrons sur ces enjeux dans la cinquième partie.

131 On remarquera notamment l'absence de corrélation entre le fait d'avoir bénéficié de certaines aides et le fait d'avoir procédé à des embauches temporaires et/ou permanentes.

4.3. Quand l'État s'appuie sur des logiques d'activation à rabais et sur le travail gratuit pour combler le manque de personnel¹³²

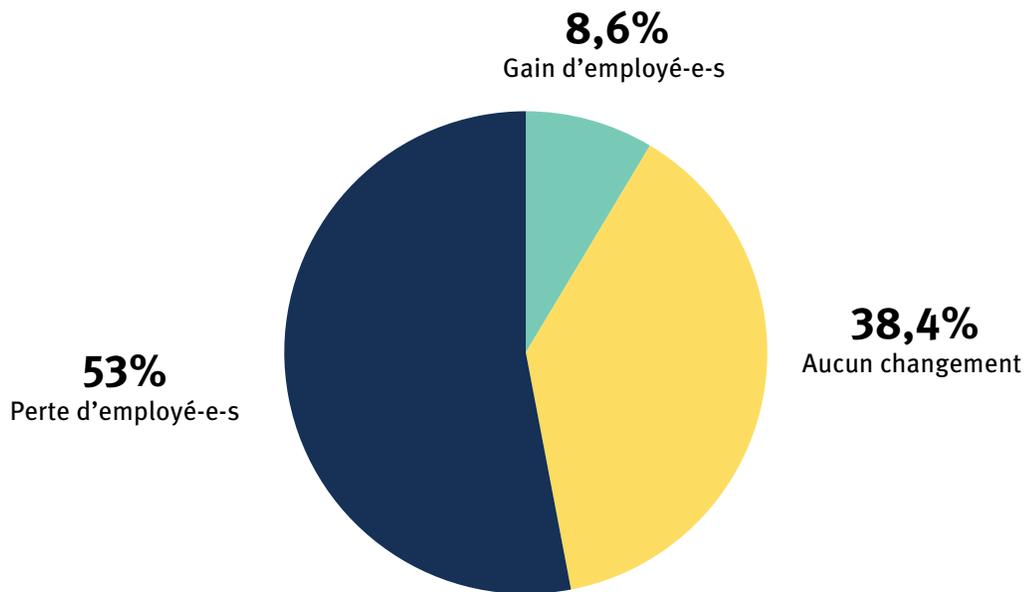
Si les fonds d'urgence discutés dans les sections précédentes n'ont pas eu d'impacts importants sur la capacité de procéder à l'embauche de personnel, force est de constater que la pandémie de la COVID-19 et les mesures sociosanitaires mises en place au cours de cette période se sont traduites par des enjeux importants de disponibilité de main-d'œuvre dans le secteur. Comme nous l'avons déjà signalé, ces enjeux se sont rapidement trouvés d'autant plus importants que la majorité des organismes communautaires étaient déjà en sous-effectif avant le début de la pandémie.

Au fil du temps, non seulement les organismes communautaires ont eu de la difficulté à embaucher du nouveau personnel par l'entremise des fonds d'urgence mais, selon les données initiales récoltées durant la première vague de la pandémie, près de 53 % des organismes ont

dû composer avec le départ d'un ou de plusieurs employé-e-s dès les premières semaines suivant la déclaration de l'état d'urgence (tableau 12). Les organisations ayant des équipes de travail marquées par l'atypie des statuts d'emploi (à contrat, à temps partiel, sur appel, etc.) — dont on peut supposer qu'elles avaient des financements plus instables — semblent avoir été les plus affectées. Alors que, globalement, un-e travailleur-euse du communautaire sur dix a cessé de travailler durant le confinement, cette proportion passe à un sur trois pour les travailleur-euse-s à temps plein, mais à contrat; à un sur cinq pour les travailleur-euse-s à temps partiel avec un contrat de plus d'un an; à trois sur quatre dans le cas des travailleur-euse-s à temps partiel avec un contrat d'un an ou moins. Plus de 70 % des personnes embauchées dans le cadre d'un programme d'insertion d'emploi, 60 % des stagiaires rémunéré-e-s et 90 % des stagiaires sans rémunération ont par ailleurs cessé de travailler au cours de cette période (Voir tableaux 12 et 13).

TABLEAU 12

Évolution des effectifs durant le premier confinement



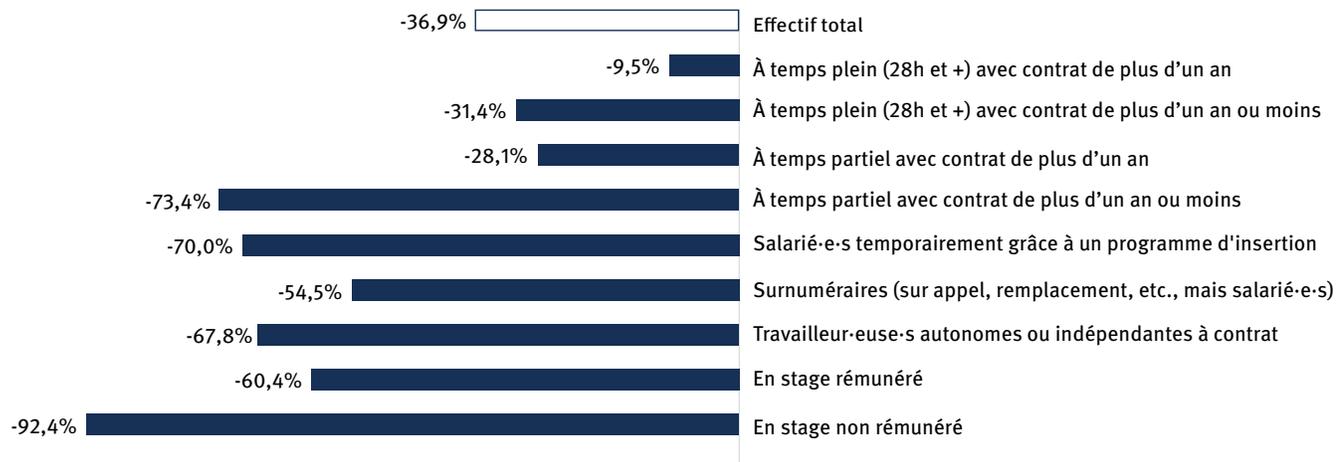
En % des groupes répondants

Données tirées de l'enquête de l'IRIS, 2021, notre compilation

132 L'argumentaire présenté ici reprend, étaye et bonifie celle que nous avons publiée dans Fauvel, M. et Y. Noiseux (2022), « Quand l'intervention gouvernementale d'urgence réactualise la dynamique de précarisation des conditions de travail dans le mouvement communautaire autonome », dans J. Caillouette, D. Maltais et J. Grenier (dir.), *Pratiques d'intervention sociale et pandémie*, Presses de l'Université du Québec, p. 75-107.

TABLEAU 13

Évolution des effectifs durant le premier confinement selon le statut d'emploi



Données tirées de l'enquête de l'IRIS, 2021, notre compilation

Dans un contexte où une large proportion du travail dans les organismes communautaires est effectuée par des travailleur-euse-s non rémunéré-e-s¹³³, c'est par ailleurs sans surprise que le confinement des personnes âgées de plus de 70 ans et plus — qui constitue une part non négligeable des bénévoles œuvrant dans le milieu communautaire — fut rapidement identifié tant par nos répondant-e-s que par les décideur-euse-s politiques comme étant l'un des facteurs les plus importants ayant contribué à la réduction des effectifs. Selon les données de l'Observatoire de l'ACA, c'est ainsi près du trois quarts (73 %) des organismes qui ont dû composer avec une diminution du nombre de bénévoles durant la « première vague » (Nicolas et al., 2022 : p.10)¹³⁴.

ENCADRÉ 1

À propos de la réduction des effectifs pendant la pandémie

Au-delà de la réduction du nombre de bénévoles et du départ, temporaire ou permanent de travailleur-euse-s, l'épuisement ou les absences pour raisons médicales de nombreuses personnes avant même l'arrivée de la pandémie (tel que documenté par Meunier et al. 2020) ainsi que les contraintes directement associées à la COVID-19 et aux mesures sanitaires mises en place, notamment les enjeux de conciliation travail-famille, viennent expliquer le manque de main-d'œuvre observé dans le milieu communautaire durant la pandémie. Notons à ce sujet que les femmes sont surreprésentées dans le secteur communautaire et choisissent notamment de s'y investir en raison des arrangements existant quant à la conciliation travail-famille (Nancy et al., 2009). Dans le cadre de la première vague de la pandémie et en l'absence de services de garde d'urgence pour l'ensemble des travailleur-euse-s du communautaire, cette flexibilité n'était bien souvent plus rendue possible.

133 Selon les données du RQ-ACA, 60 000 personnes travaillaient dans les organismes communautaires alors que 425 000 personnes y effectuaient du travail bénévole, voir RQ-ACA « [Les organismes d'action communautaire autonome Des acteurs clés dans la relance post-pandémie](#) », 2021, p.5.

134 C'est par ailleurs au moment même où les organismes faisaient face à une perte d'effectif qu'ils ont dû adapter leurs services et activités aux restrictions sanitaires tout en tentant de répondre aux besoins émergents accrus. Les données tirées de l'enquête de l'IRIS (2021) montrent quant à elles que 60 % des organismes auraient observé une diminution du nombre de bénévoles.

Pour pallier le manque de main-d'œuvre et stimuler le recrutement de travailleur·euse·s, les décideur·euse·s publics, plutôt que de miser sur des embauches directes ou encore sur des primes et bonifications salariales, se sont largement appuyés sur le bénévolat et sur ce que l'on appelle souvent, dans le jargon, des « politiques d'activation de la main-d'œuvre » (voir l'encadré no. 4 à la fin de cette section). Ainsi, après avoir jonglé avec l'idée d'augmenter le financement de « certains organismes [nos italiques] afin de remplacer des bénévoles par des gens, [il vient alors d'évoquer les "chômeur·euse·s pandémiques"] qu'on pourrait embaucher », le premier ministre Legault a ainsi plutôt opté — et cela constitue la mesure phare mise en place par le gouvernement provincial afin de chercher à combler le manque de main-d'œuvre dans le milieu communautaire — pour le redéploiement de la plateforme *Jebénévole* visant à mettre en contact des personnes prêtes à offrir des heures de bénévolat et des organismes ayant des besoins de main-d'œuvre. Non seulement cette plateforme est alors — et le sera toujours plusieurs mois plus tard — la seule qui misera sur le recrutement d'une main-d'œuvre non rémunérée¹³⁵, mais le choix de procéder ainsi afin de pallier le manque de personnel s'est aussi, encore une fois, fait sans consultation avec les acteurs et actrices du milieu et a entraîné son lot de problèmes. Comme le souligne Carla :

« *Jebénévole*, on l'a appris en même temps que tout le monde à la télé, fait que du jour au lendemain on a eu comme 500 demandes. Il y a pu de vérification d'antécédents judiciaires, pu rien, il faut que tu fasses les interviews en Zoom (...) Fait que tout ça, (...) on se l'ai fait mettre dans la face, si je peux dire. Et on n'était pas dans le coup avant, on l'apprenait en même temps que tout le monde (...) C'est beaucoup l'urgence, la pression de répondre, sans te demander ton avis. On te met devant un choix qui est fait pour toi. » (Carla)

ENCADRÉ 2

À propos de la rhétorique de la vocation et de ses effets sur les conditions de travail et d'emploi

Comme documenté par Maud Simonet, la mise de l'avant des valeurs d'engagement vient par ailleurs invisibiliser — et dévaloriser — le travail effectué dans le communautaire, lequel se trouve camouflé derrière un vocable de « solidarité » et « d'engagement », voire de « vocation » (2010 ; 2018). De plus, comme le soulignent Dussuet et Flahault (2010 : 48), « la proximité du travail effectué par les salariés associatifs [du communautaire] avec le travail bénévole joue un rôle ambigu » où « la dimension de l'engagement personnel » au travail peut contribuer à « l'élaboration et la légitimation de normes dégradées d'emploi, à travers une moindre reconnaissance matérielle du travail ». À terme, l'importance du travail gratuit et du bénévolat dans le milieu communautaire, renforcé et stimulé par l'intervention gouvernementale durant la pandémie, n'est donc pas sans effet sur la situation précaire dans laquelle se retrouvent les travailleur·euse·s du secteur.

Cherchant à mobiliser des personnes considérées comme « inactives » — notamment les « chômeur·euse·s pandémiques », les jeunes et le personnel des écoles et des services de garde en arrêt de travail en raison de la fermeture temporaire des écoles —, une rhétorique vocationnelle est alors instrumentalisée par les décideur·euse·s politiques afin d'inciter « ceux qui veulent contribuer, ceux qui se sentent solidaires » à s'impliquer bénévolement dans les organismes communautaires, ce qui a eu pour effet, il faut le noter, de réifier une logique antérieure à la crise et faisant du « travail gratuit » l'un des leitmotifs au cœur de la logique de l'action publique concernant le milieu communautaire¹³⁶.

135 Que ce soit dans le secteur de la santé — avec la plateforme *Jecontribue* qui offrira des emplois autour de 20 \$ de l'heure à titre « d'aide de service » ou encore dans le secteur maraîcher avec la plateforme « J'y vais sur le champs » offrant des primes de 100 \$ — l'ensemble des plateformes de recrutement mises en place durant la pandémie mettent de l'avant le recrutement de travailleur·e·s rémunéré·e·s. La plateforme *Je réponds présent* reposera aussi sur l'offre d'emplois rémunérés dans le secteur scolaire alors que *Je travaille* visera aussi à recruter des travailleur·euse·s rémunéré·e·s dans le secteur des services de garde.

136 Conférence de presse de François Legault et Jean Boulet, 26 mars 2020.

Cela étant dit et bien que l'appel à faire du bénévolat dans les organismes communautaires a pu permettre d'offrir plus de services et de répondre en partie aux besoins accrus de la population, cette démarche n'a cependant répondu que partiellement aux besoins du secteur qui, au-delà d'un besoin de bénévoles, avaient surtout et en premier lieu besoin d'une main-d'œuvre qualifiée et suffisante¹³⁷. De plus, en ciblant spécifiquement les « chômeur·euse·s pandémiques » ainsi que les enseignant·e·s et le personnel de services de garde en arrêt de travail temporaire, les problèmes liés à l'incapacité d'attirer du personnel en nombre suffisant ne furent que repoussés momentanément. Pour le dire autrement et comme nous l'ont souligné de nombreuses personnes interrogées, lorsque ces bénévoles sont repartis, la charge de travail qu'ils avaient assumée n'est pas disparue. Et en l'absence de nouveaux bénévoles, ce sont donc encore une fois les travailleur·euse·s du communautaire qui ont dû assumer la charge supplémentaire. Cette dynamique a par ailleurs contribué, comme d'autres nous l'ont souligné, à l'intensification du travail, et ce, bien souvent sans que celui-ci soit compensé monétairement.

Du côté des politiques émanant du gouvernement fédéral, la même logique visant à orienter certaines tranches de la population vers le secteur communautaire est déployée, cette fois en ciblant spécifiquement les étudiant·e·s à travers notamment le déploiement prévu de bourses étudiantes pour l'implication sociale — où il était prévu que des étudiant·e·s soient en quelque sorte « payé·e·s pour leur bénévolat », mais à un taux inférieur au salaire minimum¹³⁸. Les jeunes étudiant·e·s furent alors également sollicité·e·s à travailler dans les organismes communautaires à travers la bonification du programme d'Emplois d'été Canada, lequel visait quant

à lui l'insertion en emploi dans le cadre de contrats temporaires de travail, souvent à temps partiel et rémunérés à un taux horaire s'apparentant au salaire minimum¹³⁹.

La mobilisation de ce type de mesures visant à combler les besoins en main-d'œuvre des organismes communautaires dans le cadre de la pandémie n'est ni nouvelle ni surprenante. Elle s'inscrit dans une tendance lourde — et désormais de longue date — où des « mesures d'activation » de la main-d'œuvre sont intégrées à des politiques publiques d'emploi visant à lutter contre le chômage¹⁴⁰. Fait à souligner, durant la pandémie, l'activation des travailleur·euse·s aux marges de l'emploi, associée à ces programmes d'insertion, s'est appuyée sur l'injonction à construire leur trajectoire professionnelle à travers la participation à un mécanisme permettant de faire un premier pas dans le monde du travail en attendant d'obtenir un « vrai » travail (Fauvel et Noisieux, 2020). Elle s'est également appuyée — comme nous l'avons également noté lorsque nous avons abordé la question du bénévolat — sur un discours renvoyant à l'implication et à l'engagement social¹⁴¹ et faisant en sorte que les travailleurs et travailleuses recruté·e·s soient également amené·e·s à accepter des conditions salariales à rabais sous prétexte que la mission et l'approche de l'organisme correspondraient à leurs valeurs.

137 TNCDC, « [Compte rendu, État de la situation COVID-19](#) », 1er avril 2020. Comme nous l'avons vu (cf. 3.1), de nombreux organismes ont indiqué qu'ils n'étaient tout simplement pas en mesure d'assurer la logistique et l'encadrement nécessaire des bénévoles, des tâches invisibilisées et manifestement non prises en considération par les décideur·euse·s publics et d'autant plus complexes dans un contexte où les consignes sanitaires exigent des précautions particulières.

138 Rappelons, tel que cela a été mentionné précédemment, que le déploiement de ces bourses n'a jamais eu lieu en raison du scandale *We Charity*.

139 Le programme finance le salaire minimum pour les personnes salariées et les organisations peuvent - si elles en ont les moyens financiers et si elles le désirent - bonifier ces salaires. Dans le contexte pandémique, ce programme a été étendu afin de permettre l'embauche de jeunes travailleur·euse·s au-delà de la période estivale.

140 Le gouvernement fédéral a d'ailleurs clairement nommé lors de l'annonce de bonification du programme Emplois d'été Canada que celui-ci visait à répondre à la préoccupation des jeunes qui, durant la pandémie « [avaient] beaucoup de difficulté à trouver du travail. », voir Gouvernement du Canada, « [Des changements apportés au programme Emplois d'été Canada pour aider les entreprises et les jeunes Canadiens touchés par la COVID-19](#) », 8 avril 2020.

141 Lors de l'annonce de la bonification du programme Emplois d'été Canada, le premier ministre Trudeau affirme que « les petites entreprises et les organisations communautaires sont [...] une bouée de sauvetage pour les communautés à travers le pays » et qu'il est nécessaire de leur apporter une aide financière afin « qu'ils aident leurs communautés en offrant aux jeunes des emplois sûrs et de qualité ». Voir Gouvernement du Canada, 8 avril 2020, *op.cit.* Notons au passage que la notion d'emploi de « qualité » est certainement discutable puisque la majorité des emplois sont à court terme, parfois à temps partiel et que la plupart des organismes que nous avons interviewés nous ont affirmé offrir des salaires se rapprochant du salaire minimum en raison du financement limité associé à ce programme.

ENCADRÉ 3

Le paradoxe des jeunes

Alors que les gouvernements tant au provincial qu'au fédéral ciblent les jeunes pour répondre aux besoins des organismes, ce groupe d'âge constituait la plus grande partie des pertes d'effectifs des organismes — celui-ci constituant 1 personne sur 2 de celles qui ont cessé de travailler durant le 1^{er} confinement — possiblement puisqu'elles étaient surreprésentées dans les emplois à statut atypique (Analyse secondaire des données du sondage de l'IRIS, 2021). L'on peut ainsi faire la supposition qu'un financement stable des organismes communautaires avant la pandémie aurait pu permettre l'embauche de personnel permanent, et donc, dans une certaine mesure, prévenir la perte d'effectif durant la pandémie — que ce soit l'effectif rémunéré à statut précaire ou l'effectif non rémunéré (bénévole) venant pallier le manque de main-d'œuvre, lequel existait avant même la pandémie.

On notera également que non seulement les politiques publiques d'emploi fondées sur l'intégration en emploi à travers des postes temporaires ont permis « d'activer » à rabais les « chômeur-euse-s pandémiques » et autres catégories ciblées, mais elles ont aussi contribué à structurer des marchés d'emploi secondaires — pensons au travail temporaire, à contrat, à temps partiel, ainsi qu'au travail saisonnier et au travail autonome — en mettant en concurrence différentes catégories de travailleurs et travailleuses précaires.

On remarque enfin à cet égard que la mécanique et la rhétorique mobilisées afin d'expliquer la mise en place du *Programme incitatif pour la rétention des travailleurs essentiels* (PIRTE) montrent bien, en contraste, comment les politiques actives d'emploi se sont sciemment construites au fil de la pandémie afin de stimuler la concurrence entre les travailleurs et travailleuse au bas de l'échelle, mais également avec ceux et celles aux marges de l'emploi. Visant à « garder actif » le personnel du milieu communautaire à travers une prime calculée de manière à rendre les salaires « concurrentiels » avec la PCU, il n'est d'ailleurs guère étonnant que cette mesure n'ait été instaurée que temporairement, et uniquement pour la période où les décideur-euse-s québécois-e-s estimaient que la PCU pouvait avoir un effet désincitatif sur l'emploi, notamment dans le milieu communautaire (Noiseux, 2020; Boucher, 2020).

ENCADRÉ 4

Précision sur les mesures d'activation de la main-d'œuvre

Les politiques d'emploi dites « actives » sont d'abord et avant tout pensées en fonction de l'effet incitatif ou désincitatif qu'elles pourraient avoir sur la propension des personnes à s'engager sur le marché du travail. Ce type de politique publique liée à l'emploi ne repose plus sur un droit à la protection sociale, mais s'appuie d'abord et avant tout sur la responsabilisation individuelle des bénéficiaires et une injonction forte au travail. Les personnes aiguillées par l'intervention gouvernementale sont appelées à « construire leur employabilité » alors que des dispositifs incitent et contraignent de manière différenciée leur mobilité sur le marché du travail avec comme objectif d'assurer un afflux suffisant de main-d'œuvre dans les segments du marché du travail les plus précaires et où les conditions de travail et d'emploi sont telles qu'elles ne permettent pas de sortir de la pauvreté. Le recours à des programmes d'insertion en emploi tels que ceux mis en œuvre à travers le programme Emplois d'été Canada basé sur l'offre d'emplois temporaires à très bas salaire s'inscrit ainsi dans une politique d'activation de la main-d'œuvre propre à l'État néolibéral.

Même s'ils sont conscients de la précarité des conditions de travail offertes par les divers programmes d'insertion, les organismes communautaires se tournent, parfois malgré eux, vers ceux-ci en vue de pallier un manque temporaire de main-d'œuvre ou encore de planifier une stratégie de gestion de la surcharge de travail (Fauvel, Noiseux et Coget, 2020). Or, notre récente étude démontre clairement que cette stratégie s'avère bien souvent inefficace. En effet, les programmes d'insertion en emploi comportent leur part de fardeau administratif et l'accompagnement et la formation des jeunes recrues nécessitent un temps considérable (Ibid.). De plus, cette tactique contribue au haut taux de roulement de personnel et à la perte d'expertise qui l'accompagne. Plus encore, du point de vue des bénéficiaires de ces programmes, force est de constater que, trop souvent, ceux-ci ne leur permettent pas de réintégrer durablement le marché du travail et de s'inscrire dans une trajectoire ascendante (Boucher, Desbiens, Gagné, Dupuis et Noiseux, 2020).

4.4. Une reconnaissance essentiellement symbolique et éphémère : point de bascule déclencheur de l'indignation des travailleur·euse·s du mouvement communautaire

L'analyse présentée ci-dessus met en lumière le rôle central qu'a joué le mouvement communautaire afin de répondre aux besoins socio-économiques ayant émergé durant la pandémie. Celle-ci a également mis en exergue comment l'État s'est appuyé sur le bénévolat et sur des mesures d'activation afin d'assurer le maintien des activités et des services offerts dans le secteur, voire la mise en place de nouveaux services bien souvent établis en fonction des priorités gouvernementales, lesquelles ont varié au gré des aléas de la crise et des volontés volatiles des diverses instances politiques et sociosanitaires.

Même si le recours à *certain*s organismes communautaires marque une certaine reconnaissance des pratiques et compétences des travailleurs et travailleuses du secteur de la part des acteurs politiques, il n'en reste pas moins que celle-ci a surtout pris la forme de remerciements, certes explicites, mais largement symboliques, exprimés dans le cadre des conférences de presse quotidiennes du gouvernement provincial. Elle ne s'est pas transposée en une reconnaissance réelle du travail effectué dans le secteur communautaire pendant la pandémie.

Aux yeux des travailleur·euse·s et gestionnaires rencontré·e·s, le recours massif aux organismes communautaires et la reconnaissance de leur travail reconnu comme « essentiel » durant la pandémie auraient dû se traduire par des actions concrètes et durables, incluant une augmentation du financement récurrent des organismes et la mise en place de mesures tangibles permettant d'assurer l'amélioration des conditions de travail au sein du mouvement de l'action communautaire autonome.

Au contraire, et comme on l'a aussi évoqué, les travailleur·euse·s communautaires des organismes qualifiés d'essentiels ont plutôt constaté qu'au moment où les gouvernements avaient abondamment recours à l'expertise disponible au sein du mouvement communautaire, une réorganisation des services publics s'est effectuée : les services de première ligne pris en charge par le secteur public étaient débordés d'autant plus que leurs travailleur·euse·s étaient bien souvent réorienté·e·s vers le secteur hospitalier ou dans les nombreuses cliniques de dépistage mises sur pied dans l'urgence. Les comptes-rendus de nos entretiens de groupes montrent en outre qu'un sentiment d'indignation s'est alors développé et a été exacerbé par le fait que la déstabilisation tant du réseau de la santé et des services sociaux que celui de l'éducation ont contribué à l'accroissement du référencement vers les groupes communautaires et que, dans ce contexte, les travailleurs et travailleuses du communautaire, qui côtoyaient parfois quotidiennement ceux et celles « du réseau » dans des équipes « hybrides », se sont plus que jamais sentis comme des sous-traitants « à rabais » du système public¹⁴². Comme le note George :

« En fin de carrière, moi je peux m'attendre à avoir quelque chose qu'eux vont recevoir en début de carrière. [...] Ça crée des clashes sur le terrain quand t'as un plus haut niveau de scolarité pis plus d'expérience qu'un organisateur communautaire qui est embauché pour un contrat de six mois en remplacement [dans le réseau public]... » (George¹⁴³)

Comme bien d'autres, Eva abonde dans le même sens et souligne « [qu'o]n [leur] demand[ait] de rester au front avec des conditions de travail qui ne sont vraiment [...] pas comparables à celles [du] réseau de la santé ». Et comme le souligne aussi Arthur, ce manque de reconnaissance entraîne une « frustration chez les employé·e·s » qui ont alors l'impression « de ne pas être reconnus à [leur] juste valeur »¹⁴⁴.

142 Cette situation a d'ailleurs fait l'objet de sorties publiques à l'automne 2020 de la part d'organismes communautaires qui, entre autres, soulignent la disparité de traitement au sein d'une même équipe hybride alors que des intervenant·e·s du secteur public avaient accès à une « prime COVID ». Les organismes communautaires n'avaient quant à eux pas reçu de subvention pour assurer l'offre de cette prime à leurs travailleur·euse·s. Voir *Le Devoir*, « [Pas de primes covid pour les intervenants en santé mentale](#) », novembre 2020.

143 Celui-ci ajoute par ailleurs « [qu]en temps normal ça [ne le]dérange pas de pas avoir du temps supplémentaire qui [n']est pas payé temps et demi, mais là c'est un peu plus achalant ».

144 Bien que ce sentiment ait été abordé en grande partie par les travailleur·euse·s des organismes en santé et services sociaux - représentant une grande proportion des organismes communautaires au Québec - nous devons souligner que ce sentiment, tout comme le recours aux organismes communautaires pour pallier les manques des services publics - s'étend au-delà de ce secteur. La fermeture des services à Services Canada au début de la pandémie et le cas des travailleur·euse·s dans les organismes de défense de droits des personnes chômeuses avant de répondre aux nombreuses demandes en lien avec les nouveaux services en témoignent.

Cela étant dit, le milieu communautaire avait tout de même espoir que la reconnaissance symbolique du caractère « essentiel » de leurs activités allait se traduire par une reconnaissance financière — et pérenne — de la part des décideur-euse-s politiques dans le cadre du budget provincial de 2021. Toutefois, comme nous en avons aussi brièvement fait état, grande fut la déception lorsqu'on a pu constater que ce budget gouvernemental n'a fait que reconduire la prépondérance des logiques de financements ponctuels, par projet et à court terme, et bien souvent orientées vers l'offre de service, un mécanisme que l'on sait contribuer à la précarisation des conditions de travail dans le secteur communautaire (Fauvel et al., 2020). Les propos d'Èva, travailleuse non permanente depuis moins de 5 ans dans un organisme, font écho à ceux de bon nombre de ses collègues :

« [...] quand après ça vient le temps de mettre de l'argent pour bonifier ce réseau [communautaire], ce système, ce filet social-là qu'on nous dit, donc c'est important qu'on maintienne nos services, ben on reçoit aucune cenne... je trouve vraiment que c'est fâchant. » (Èva)

Près de trois ans après le début de la pandémie, on sait que, globalement, les sommes supplémentaires affectées au milieu communautaire n'ont conduit à aucun rehaussement significatif du financement récurrent des organisations communautaires. Certes, le 22 février 2022, les organismes ont reçu comme réponse à leur mobilisation et à leur tournée de grève une bien timide motion de reconnaissance à l'Assemblée nationale. Mais encore une fois, celle-ci n'a été accompagnée d'aucune annonce concrète visant l'amélioration des conditions de travail dans ce secteur. À nouveau, les acteur-trices du mouvement furent alors témoins de cette « dissonance cognitive » entre le discours symbolique et la non-reconnaissance réelle du mouvement communautaire que Parazelli (2001) documentait il y a déjà 20 ans en affirmant que « plus les regroupements d'organismes communautaires reconduisent leur demande de reconnaissance, plus l'État acquiesce au niveau du discours et de l'intention, [et] plus l'autonomie de l'action communautaire s'érode sur le terrain des partenariats et des contrats de service » (p.22).

On notera enfin que la logique du délestage « à rabais » vers les organismes communautaires afin de répondre à des besoins sociaux qui pourraient relever de l'État et qui orientent de manière non négligeable les services des organisations communautaires se prolonge au-delà de la pandémie comme le laisse voir la mise sur pied, en février 2023, d'un autre fonds d'urgence non récurrent à la suite d'une levée de boucliers dénonçant l'incapacité des organismes communautaires à fournir des services pourtant hautement nécessaires pour les demandeur-euse-s d'asile ou encore les sommes non récurrentes octroyées dans un contexte d'augmentation drastique des épisodes de surdose à l'été 2023¹⁴⁵.

Au-delà d'un affront contre ce qui constitue l'un des principes fondateurs du mouvement communautaire, la mise à mal de l'autonomie des organismes communautaires constitue par ailleurs un enjeu central en ce qui a trait au recrutement et à la rétention de personnel. Notre étude menée en 2020 (Fauvel et al. 2020) est non équivoque sur la question, la majorité des travailleur-euse-s communautaires qui font le choix de travailler dans le secteur communautaire en dépit des conditions salariales précaires le font en raison des pratiques et approches distinctes du mouvement communautaire. Or, si les organismes en viennent à ne « devenir que des sous-traitants de l'État » — tant au niveau des services offerts que de la manière de les rendre — offrant une main-d'œuvre à rabais — ou du *cheap labor* pour reprendre les mots de certain-e-s travailleur-euse-s rencontré-e-s¹⁴⁶, le risque devient alors bien réel d'assister à leur exode tant à court, moyen que long terme.

145 Voir *La Presse*, « [Le milieu communautaire crie à l'aide](#) », 24 janvier 2023 et *La Presse*, « [Québec débloque 3,5 millions pour soutenir les migrants](#) », 06 février 2023. Notons d'ailleurs que les demandes initiales du mouvement communautaire, outre l'augmentation du financement des organismes, étaient d'« offrir un meilleur accès aux services publics » et « [...] mettre en place un dispositif d'hébergement transitoire ». Sur le rehaussement des financements aux services de consommation supervisée, voir Gouvernement du Québec, « [Prévention des surdoses - Le ministre Carmant annonce un financement supplémentaire aux services de consommation supervisée et de vérification de drogues de la région de Montréal](#) », 21 juillet 2023.

146 Voir notamment *Briarpatch*, « [IWW members are transforming Montreal's community sector - Briarpatch Magazine](#) », 16 mars 2020.

5. Transformation des pratiques, des conditions de travail et d'emploi et des pratiques de gestion dans le mouvement communautaire en contexte de pandémie

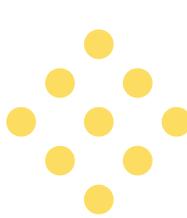
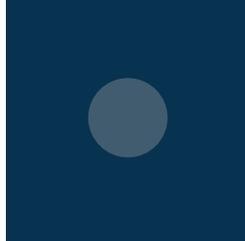
Cette dernière section présente une réflexion sur la transformation de l'organisation du travail et des pratiques de gestion durant la pandémie. Quatre aspects seront analysés : 1) la réorganisation du travail et ses impacts sur la surcharge et l'épuisement professionnel (5.1); 2) la gestion des horaires, des assignations et des licenciements (5.2); 3) les pratiques de gestion entourant la mise en œuvre des conditions salariales et d'emploi durant la pandémie (5.3) et, enfin, 4) la gestion du risque sanitaire et ses incidences sur les travailleurs et travailleuses communautaires (5.4).

5.1. Réorganisation du travail, surcharge et épuisement professionnel

Lorsqu'on aborde l'évolution des conditions dans lesquelles le travail s'est effectué durant la pandémie dans les organismes communautaires, tant nos entretiens que l'analyse de la littérature grise produite par les acteur-trice-s du mouvement pointent vers un élément central : la surcharge de travail. Celle-ci a avant tout été identifiée par nos répondant-e-s comme étant le résultat du délestage des responsabilités étatiques vers les organismes communautaires, et cela, dès le début de la crise sanitaire.

Non seulement la charge de travail des travailleur-euse-s communautaires était alourdie mais, comme on l'a évoqué, ils et elles ont aussi dû composer avec des effectifs réduits pour plusieurs raisons. La recommandation de confinement strict des personnes de plus de 70 ans a entraîné, très rapidement, une diminution drastique du nombre de bénévoles expérimenté-e-s et dont les tâches ont dû être effectuées par le personnel. La fermeture des écoles et des services de garde a par ailleurs engendré des responsabilités familiales accrues — surtout pour les parents de jeunes enfants — et fait en sorte de réduire la disponibilité de nombreux-euses travailleur-euse-s. Tant la gestion des risques sanitaires — nécessitant parfois de multiples périodes d'isolement préventif des travailleur-euse-s — que les effets directs de la maladie se soldant par des absences parfois prolongées ou par l'impossibilité d'assurer une présence physique au travail¹⁴⁷ ont également participé à la réduction du nombre de personnes disponibles pour travailler. Exception faite des mesures prises pour protéger les bénévoles plus âgé-e-s, ces conditions ont touché l'ensemble des secteurs d'emplois, mais elles ont eu des effets particulièrement graves sur le secteur communautaire. Cela s'explique par le fait que les organismes plus que jamais assumé leur rôle de filet social durant la pandémie, ainsi que par la taille réduite de leurs équipes et de leurs effectifs limités.

147 Notons tout de même que les organismes communautaires semblent avoir somme toute été relativement épargnés par les absences en cas de maladies liées à la COVID-19, du moins jusqu'à l'arrivée du « variant Omicron » en janvier 2022. Il ressort par ailleurs de nos entretiens que, dans la plupart des cas, les personnes en isolement préventif ou atteintes de la COVID-19 ont très souvent continué à travailler en télétravail.



Pour contrer la réduction des effectifs, le secteur communautaire, faut-il le rappeler, n'a pas bénéficié de politiques publiques d'urgence dédiées spécifiquement à l'embauche de nouvelles personnes comme cela a été le cas dans les CHSLD avec le programme «Je contribue», puis avec la création, entre autres, de programmes de formations accélérées pour les préposé-e-s aux bénéficiaires, lesquels offraient la possibilité d'obtention de postes permanents. Dans ces circonstances, non seulement les équipes de travail n'ont pas pu — ou très peu — compter sur l'aide de personnes nouvellement embauchées, mais plusieurs représentantes d'organismes nous ont aussi affirmé que, comme la très grande majorité de leurs bénévoles «habituel-le-s» ont arrêté de s'impliquer — soit par choix personnel ou en raison des contraintes sanitaires —, elles ont dû investir un temps considérable dans le recrutement et la formation des nouveaux-elles bénévoles.

Ces efforts de recrutement, mais aussi l'accueil de ces bénévoles — souvent «de passage» et venu-e-s pour «briser leur isolement» — ont également contribué à la surcharge de travail. Comme l'a souligné une répondante, «[s]on travail est devenu très centré sur [les] bénévoles, les recruter, en prendre soin, les affecter à des secteurs» (Camille). Pour pallier le plus pressant et s'adapter à la situation, les gestionnaires ont également été bien souvent contraint-e-s de modifier les affectations de tous et toutes. Comme le souligne Carla, directrice dans un organisme communautaire actif auprès des personnes immigrantes :

« J'ai [...] rapidement joué un peu avec les mandats. [...] Quand arrivait un nouveau mandat, je le donnais à une personne. Tout le monde a [donc] un peu dérogé de sa catégorie d'emploi. [...] Par exemple, l'épicerie, on [faisait davantage] ça, [et] il fallait des bénévoles pour aller faire l'épicerie pour les gens, pis tout ça. Donc, y a quelqu'un qui a pris complètement ce service-là. [...] C'est pas ça qu'elle fait pantoute dans la vie en général, [...] mais bon, ça lui a donné beaucoup d'expérience. » (Carla)

Certes, la marge de manœuvre des gestionnaires était relativement mince dans le contexte pandémique, mais il n'en demeure pas moins que même si les travailleur-euse-s ont «pris de l'expérience» en raison de la quantité accrue de travail à accomplir et des effectifs réduits, ils et elles ont surtout vu leurs tâches non seulement se transformer, mais aussi se multiplier. Plusieurs se sont épuisé-e-s notamment parce qu'ils et elles ne se sentaient pas toujours habilités à remplir leurs nouvelles fonctions. Comme le souligne Susie, une gestionnaire d'un organisme qui a dû se résoudre à effectuer des tâches d'intervention :

« C'était [rendu] moi qui faisais l'écoute. [...] J'ai trouvé ça difficile, parce que je trouvais pas les bonnes façons, les bons mots pour les stimuler, pour les encourager. [...] Je trouve ça très difficile de travailler avec cette clientèle-là. [...] C'est vrai qu'il faut... Chacun a sa place. [...] Ça me prend énormément d'énergie. Après une journée à travailler avec ces personnes, moi je suis brûlée. » (Susie)

Plusieurs ont aussi évoqué que l'éventail des enjeux sur lesquels ils et elles étaient appelés à intervenir s'est élargi durant la pandémie, ce qui n'a pas été sans conséquence pour la charge de travail à accomplir. Les témoignages de Jean et d'Annabelle, qui abordent l'expérience de leurs collègues, sont particulièrement éloquentes et pointent quant à eux directement vers le lien entre la surcharge de travail, l'épuisement professionnel et, plus largement, vers les impacts sur la santé des travailleur-euse-s du communautaire :

« Elle faisait des *shifts* absurdes, puis ça paraissait qu'elle était stressée. Il fallait à un moment donné qu'elle prenne des *breaks* à long terme parce qu'elle était en train de se détruire psychologiquement. Puis, après ça, ça avait des impacts physiques, son stress finissait par se manifester physiquement. [...] C'était beaucoup, beaucoup à gérer. » (Jean)

« Tout le monde dépassait ses heures jusqu'à... se brûler. [...] Dernièrement, y'a une de nos collègues, on a dû la mettre en congé forcé carrément, pis j'ai dû changer ses accès de mots de passe parce qu'elle n'était pas capable de juste lâcher-prise. » (Annabelle)

Au fil du temps, l'épuisement des un-e-s — et les congés maladie ou simplement les départs « volontaires » qui s'en suivaient — s'est traduit par l'accentuation de la surcharge de travail des autres, lesquelles étaient ensuite bien souvent à leur tour victime d'épuisement. Cet effet domino a d'ailleurs été constaté dans plusieurs pans du mouvement communautaire. Comme l'a imaginé une personne employée dans un organisme lors d'un événement public auquel nous avons pu assister, le milieu communautaire a pour ainsi dire été atteint « d'épuisement professionnel généralisé » (voir aussi l'encadré 6 à la fin de la présente section). Comme elle le soulignait, « on se fait un relais entre les congés de maladie, [le temps d'un] *high five* entre travailleurs, on n'a pas le temps de se remettre » (événement public *Nous sommes le 1er lien*, 27 janvier 2022).

Dans le cadre de nos entretiens, plusieurs ont ainsi évoqué les arrêts de travail en cascade dans leurs organismes respectifs. Ceux-ci ont notamment rendu le travail des nouveaux et nouvelles venu-e-s particulièrement difficile. Le témoignage de Chloé est, à cet égard, assez représentatif de ce que plusieurs nous ont confié lors des entretiens :

« On a eu beaucoup de congés de maladie cette année [...] et ça a fait en sorte que les personnes qui étaient nouvellement arrivées [...] ont dû s'adapter hyper rapidement, parce qu'on était toujours en effectif réduit [...] Ça a fait en sorte qu'ils ont dû vraiment s'adapter, [...] apprendre le travail à faire, [...] puis [le] faire très rapidement sans nécessairement pouvoir observer ou avoir une formation aussi complète [que celle] qu'on donne habituellement à un nouvel employé quand il arrive. » (Chloé)¹⁴⁸

Même si l'une des gestionnaires rencontrées a pris soin de nous souligner « [qu']une de [s]es priorités, dans une logique même purement égoïste d'organisation, [était de ne] pas commencer à envoyer plein de monde en congé de maladie [et de] faire augmenter [leurs] assurances pour les prochaines années », l'enquête nous a permis de constater que les travailleur-euse-s ont dans l'ensemble souligné la grande flexibilité dont ont fait preuve leurs directions respectives lorsqu'ils et elles, ou des collègues, ont dû prendre congé pour des raisons de santé.

Bon nombre des personnes rencontrées ont attribué les problèmes d'épuisement professionnel du personnel à l'importante charge émotionnelle associée au travail d'intervention social dans un contexte où les ressources disponibles étaient largement insuffisantes et où la détresse et les besoins sociaux semblaient exacerbés. Comme l'ont dit Eva et Chris, non seulement les travailleur-euse-s ont dû faire face à une augmentation de la charge de travail, mais « le travail [était] aussi objectivement plus lourd » et « l'engagement de chaque personne a été intensifié ».

La surcharge de travail et la charge émotionnelle accrue liées au contexte pandémique et à l'exacerbation de la vulnérabilité des populations auprès desquelles intervenaient une majorité de travailleur-euse-s communautaires se sont donc avérées déléteres. Cette dynamique a par ailleurs été exacerbée par le fait que, bien souvent, les travailleur-euse-s perçoivent leur organisme comme étant « le dernier maillon » du filet social (Fauvel et al., 2020). Cela fut d'autant plus tangible dans les organismes identifiés comme des « services essentiels » où les travailleur-euse-s considéraient que s'ils et elles n'intervenaient pas, personne ne le ferait. Pour le dire autrement, dans le contexte pandémique, les brèches du filet social dans le système public se sont révélées plus que jamais béantes et les populations déjà vulnérables le sont devenues, bien souvent, encore davantage. Les travailleur-euse-s conscient-e-s qu'aucune autre ressource n'était disponible étaient placés-e-s dans une situation où mettre des limites à leur travail pour protéger leur santé mentale — ou leur qualité de vie — était perçu et ressenti comme se faisant au détriment de personnes se trouvant dans une situation critique. Cela leur paraissait

148 Bien que le matériel d'enquête recueilli à cet égard ne permette pas de porter un jugement définitif, il semble que cet élément pourrait expliquer le fait que plusieurs nouveaux et nouvelles venu-e-s ont rapidement quitté leur emploi. Il n'en demeure pas moins que les personnes ayant commencé à travailler dans le mouvement communautaire pendant la pandémie ont évoqué d'importantes difficultés d'intégration à l'équipe. On notera par ailleurs, comme l'a relevé au moins une des personnes rencontrées, que, dans certains cas, les gestionnaires ont pris des mesures spéciales afin d'assurer un minimum d'intégration, notamment en organisant des rencontres d'accueil à l'extérieur lorsque les mesures sanitaires ont été partiellement allégées.

inacceptable. Romane et Bruno, allant dans le même sens que plusieurs travailleur·euse·s rencontré·e·s, résumement ainsi la situation :

« [...] moi, je fais du travail de rue. [...] [Avec la pandémie], c'est des demandes beaucoup plus grandes. Le sentiment d'impuissance [était] beaucoup plus grand aussi. [...] On se dit tout le temps : "ben crise, on veut bien les aider, [les personnes auprès de qui l'organisme intervient], mais tsé, si le système [...] nous aide pas à les aider." Ça a quand même un gros impact aussi sur la motivation. [...] C'est frustrant, là. T'es comme dans le néant [...]. » (Romane, paire aidante dans plusieurs organismes œuvrant auprès de personnes consommatrices de drogues)

« Il y avait [déjà], avant la pandémie, [un] niveau d'implication émotionnelle des personnes [et] des organisateurs [...] en relation avec des personnes fragilisées. Mais je pense qu'avec la pandémie, c'est plus dur maintenant [à cause] des types de situations qu'on a vues, là. [...] Il y a un de nos membres qui est décédé, [un autre] qui a été déporté. [...] Il y a des histoires violentes [...] qui viennent avec la question migratoire et [le fait] d'aller aux centres de détention. [...] Avec la pandémie, avec le risque de mort, avec les personnes

qui sont décédées et les travailleurs qui sont en train de décéder, [avec] les conditions de certaines personnes fragilisées qui n'ont pas d'argent, qui ont été congédiées, [...] qui n'ont pas accès à l'aide fédérale [...], les organisateurs [doivent normalement] travailler pour organiser politiquement les gens, mais-là, les gens [devaient] manger. Ça les a mis dans une situation de pression personnelle importante. [...] Ils ont eux-mêmes aidé économiquement les gens. [Ils se disent] : ce n'est pas seulement mon travail d'organisateur, je dois soutenir la personne dans les autres aspects de sa vie. » (Bruno, militant et gestionnaire dans un organisme œuvrant auprès de personnes sans statut)

Bref, comme l'a aussi souligné Gabrielle, les travailleur·euse·s communautaires sentaient qu'ils et elles n'avaient « pas le droit d'être malade, pas le droit d'arrêter » parce que les gens « ont besoin d'[eux] » et que « s'[ils] tombe[nt], le service, il n'y en a pu pantoute ». Dans ces circonstances, on a, sans surprise, pu constater que plusieurs ont franchi la limite. Gabrielle, comme d'autres, nous a ainsi confié être « rendue à consulter ». Ces quelques cas, qui vont par-delà l'anecdote et reflètent de nombreux autres que nous avons été en mesure de documenter, font par ailleurs écho aux constats de Meunier et al. (2021, p.21, voir encadré suivant)¹⁴⁹.

ENCADRÉ 5

La surcharge de travail et ses effets sur la santé mentale des travailleurs et travailleuses du milieu communautaire durant la pandémie

Bien que réalisé en 2020, un sondage du CSMO-ESAC (2020) auprès de 429 organismes indique que 76 % des travailleur·euse·s d'organisations dans le secteur communautaire et de l'économie sociale ont vécu de l'anxiété durant les premiers mois de la pandémie, mettant ainsi en relief que les enjeux liés à la santé mentale ont frappé de plein fouet les équipes de travail. Cette situation a d'ailleurs rapidement été repérée par les acteur·trice·s du mouvement communautaire qui avait déjà sonné l'alarme. Un sondage réalisé par le Regroupement des organismes communautaires de l'Estrie soulignait alors à l'automne 2020 que « trois organismes sur quatre [devaient] composer avec des équipes à bout de souffle » (ROC-Estrie, 2020). On notera qu'avant même la pandémie de la COVID-19, un·e travailleur·euse sur cinq dans les organismes communautaires pouvait être considéré·e en situation d'épuisement professionnel (Meunier et al. 2020). Les plus récents travaux de Meunier et ses collègues (2021), qui ont réactualisé leurs recherches sur la santé psychologique dans le mouvement communautaire durant la pandémie, ont par ailleurs démontré que la situation s'est depuis aggravée et que, dans le sous-secteur de la santé et des services sociaux, 29 % de travailleur·euse·s ont vécu de l'épuisement professionnel durant la première vague de la pandémie. Ce taux a gonflé à plus du tiers des travailleur·euse·s (35 %) lors de la « deuxième vague ». Précisons ici que, dans le cadre de l'étude de Meunier et al. (2021), la première vague fait référence à la période allant jusqu'au mois de septembre 2020. La deuxième vague renvoie à la période allant de janvier à mars 2021.

149 Fait à noter, et cela nous paraît important de le souligner, dans au moins un organisme, les membres de la direction ont décidé de mener une enquête sur la santé mentale de leurs employé·e·s dans les premiers mois de la pandémie. Nous n'avons toutefois pas été en mesure d'évaluer la pertinence et les impacts de cette enquête pour les travailleur·euse·s de cet organisme.

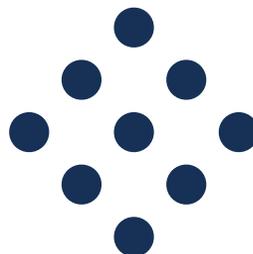
Les entretiens avec les intervenant-e-s rencontré-e-s, particulièrement ceux avec les travailleur-euse-s, ont de ce fait mis en lumière que la transformation de l'organisation du processus de travail a diminué les possibilités d'échanges entre les collègues, ce qui retardait le travail, allongeait sa durée et le rendait particulièrement pénible. Cet extrait tiré d'un de nos entretiens le met bien en évidence :

« On était une équipe [...] soudée quand même. [...] Là, on est vraiment en efficacité, en productivité, on se ressemble plus, là. On se parle, et on [ne] veut même plus savoir comment on va. [...] On passe aux choses suivantes et on veut tellement que notre Zoom soit court que, dès que quelqu'un commence à parler un peu longtemps, on est : "non, non... ça va être long! Pas parce que la personne ne nous intéresse pas, c'est juste qu'on n'a plus la présence physique, qui fait [qu'il y a plus] de petites blagues, des petits moments informels qui rajoutent un petit oumph. [...] Quand je parle avec notre directeur, on se parle quasiment par *point form* maintenant. [...] On a hâte que ça finisse, c'est très demandant. Un 35 heures ressemble à un 50 heures. Il y a un état de fatigue, d'épuisement aussi. » (Alizée, travailleuse d'un regroupement d'organismes)

Globalement, même si l'on a pu noter que, dans plusieurs organismes, des moyens de communication alternatifs ont été instaurés dès les premières semaines de la pandémie — par exemple des groupes « messenger », un canal « machine à café » sur le réseau *Slack*, des « dîners Zoom du mercredi », des plages spécifiquement dédiées aux échanges informels dans les rencontres d'équipe —, plusieurs ont tenu à rappeler que c'est dans les échanges informels « en présentiel » avec les autres intervenant-e-s qu'ils et elles étaient en mesure de *débrief* après une intervention difficile. Et ces espaces ont plus ou moins disparu lors de la pandémie. L'impossibilité de tenir ce type d'échange a ainsi contribué à accentuer les effets de la charge émotionnelle liée au travail. Comme le souligne une travailleuse :

« [...] moi, j'habite toute seule, puis des fois, [...] j'ai des interventions au téléphone avec des femmes qui vont vraiment pas bien. [...] Puis là, tu raccroches, puis toi aussi t'es tout seul chez vous alors que d'habitude, quand on est au bureau, on ventile avec nos collègues puis on dit : "ouh c'était pas facile, telle femme ça va pas bien". [...] J'ai confiance en mon expérience, en ce que j'ai appris à l'école, mais c'est des fois le fun de valider ça avant de partir pour la fin de semaine, puis [de ne pas] avoir ça qui te trotte [...]. C'est sûr mettons que mes collègues le lundi à la réunion d'équipe me disaient : "oh ben t'aurais pu nous en parler". Mais tsé, je leur ai écrit sur Messenger [que] "telle femme est passée, ça va vraiment pas, elle a des idées suicidaires", puis là elles envoient des *thumbs up*... [...] [et] et j'ai pas envie [de répondre] : "oh je suis vraiment stressée!". [...] Quand on est au bureau, [...] je trouve que c'est vraiment un gros bout des conditions de travail, l'espèce de santé mentale des travailleuses [que ça permet]. » (Eva, travailleuse non permanente dans un organisme féministe)

On notera enfin que les travailleur-euse-s ont également évoqué qu'ils et elles étaient souvent confronté-e-s à des problèmes et enjeux semblables à ceux et celles auprès desquel-le-s ils et elles intervenaient, ce qui participait à accroître la « surcharge » émotionnelle liée à leur travail en contexte pandémique. Non seulement les travailleurs et travailleuses nous ont souvent confié avoir souffert d'isolement, comme le reste de la population, de la peur de perdre leur logement en temps de crise, et aussi, plus largement, de ce qu'au fil du temps ils ont appelé la « fatigue pandémique ». Dans un contexte de forte inflation, plusieurs personnes — particulièrement ceux et celles travaillant à temps partiel et/ou à bas salaire — ont aussi souligné avoir vécu des enjeux liés à la sécurité alimentaire et à la sécurité résidentielle, ce qui n'était pas sans conséquence sur le niveau d'anxiété et de stress. Laurent, l'un des travailleurs rencontrés, venait d'ailleurs tout juste d'être évincé et habitait chez un voisin au moment de notre rencontre. Annabelle, travailleuse dans un organisme montréalais, vivait quant à elle dans le stress de se retrouver dans une situation semblable.



Pandémie, vocation et engagement : éléments de réflexion à propos de l'épuisement professionnel généralisé dans le mouvement communautaire

L'aspect «vocationnel» du travail communautaire — ce que Zalzett et Fihn (2020) appellent la «culture du dévouement» et que Jaffe (2021) identifie à «la culture du sacrifice» — peut expliquer en partie «l'épuisement professionnel généralisé» observé dans le mouvement communautaire pendant la pandémie. En effet, les travailleur·euse·s du milieu communautaire, de par la «vocation» qui les anime, sont appelé·e·s à «dépasser leurs heures», «à finir plus tard», ce qui est en quelque sorte «la preuve [...] qu'on est suffisamment dévoué» (Zalzett et Fihn, 2020 : 55). Ainsi, ce qui est dans un premier temps considéré comme une motivation pour effectuer le travail — «la vocation» et l'engagement envers une cause — semble devenir non seulement une exigence professionnelle, mais également la norme selon laquelle le travail effectué est évalué (Jaffe, 2020 a et Zalzett et Fihn, 2020). Il est donc attendu des travailleur·euse·s qu'ils et elles se dévouent pour la cause, mais «il devient de plus en plus difficile de croire en une cause quand la cause est ce qui vous maltraite (notre traduction)» (Jaffe, 2021 : 157).

Ne nous méprenons toutefois pas. La surcharge de travail et l'épuisement qui en découlent ne peuvent être pensés uniquement à travers la loupe de la «vocation» et du «dévouement» à la cause. Comme énoncé précédemment, les travailleur·euse·s du milieu communautaire sont confronté·e·s aux besoins directs de la population la plus vulnérable et ont vécu, même avant la pandémie, les contrecoups des politiques d'austérité des dernières décennies. Ainsi, «le dévouement des salariées n'est pas uniquement fondé sur la valorisation et l'engagement, il est aussi lié à la culpabilité et au stress», notamment puisqu'ils et elles sont en position d'anticiper les difficultés que risquent de subir les bénéficiaires [...]» (Zalzett et Fihn, 2020 : 54), ce dont témoignent d'ailleurs explicitement plusieurs des travailleur·euse·s rencontré·e·s, qui affirment que «la fatigue de compassion contribue à leur épuisement» (Entretien du groupe 7a auprès des travailleurs et travailleuses d'organismes communautaires). Une travailleuse a ainsi pris soin de nous signaler que «ce n'est pas tant le surplus de tâches [qui est problématique], c'est de voir la vulnérabilité des gens, de voir que y'ont besoin [d'eux], que [...] si [ils et elles] tombent, le service, y'en a pu pantoute» (Entretien du groupe 9a, travailleuse 1). Ce sentiment s'est accentué pendant la pandémie puisque les travailleur·euse·s sont témoins du «bouleversement dans le réseau de la santé» et qu'ils et elles réalisaient à ce moment «[qu'ils et elles sont] le fil pour pas que quelqu'un tombe dans la craque du filet parce qu'on ne sait pas si le réseau va péter ou s'il va [y] avoir quelqu'un pour aider» (Entretien 9a, travailleuse 2). Certain·e·s travailleur·euse·s nous disent d'ailleurs vivre «avec une détresse» et ressentir de l'«angoisse» lors d'interventions sociales puisqu'ils et elles savent «qu'[ils et elles] n'[ont] pas de ressources pour toute cette nouvelle réalité que les [personnes] vivent» et «[...] ne [pourront] pas [...] donner une référence» vers d'autres services qui n'existent pas ou qui sont à capacité maximale (Entretien du groupe 7a, auprès de travailleurs et travailleuses d'organismes communautaires).

150 L'encadré 6 est intégralement tiré de Fauvel, M. et Noiseux, Y. (2022). Quand l'intervention gouvernementale d'urgence réactualise la dynamique de précarisation des conditions de travail dans le mouvement communautaire autonome. Dans J. Caillouette, D. Maltais et J. Grenier (dir.), *Pratiques d'intervention sociale et pandémie* (p. 104-105). Presses de l'Université du Québec.

5.2. Gestion des horaires, des assignations et des licenciements

En ce qui a trait à la gestion des horaires de travail en contexte pandémique, nos entretiens ont mis en évidence que, du moins au début de la crise sanitaire, les pratiques semblent avoir été marquées par une certaine flexibilité et parfois, aux dires des travailleur·euse·s rencontrés, par une bienveillance de la part des personnes assurant la coordination et/ou la direction des organismes. Plusieurs travailleur·euse·s ont ainsi évoqué le fait que les heures de travail ont, dans un premier temps, cessé d'être calculées afin de leur permettre de s'adapter à la nouvelle réalité¹⁵¹. L'extrait suivant représente assez bien le bilan fait par les travailleur·euse·s concernant la gestion flexible des horaires en début de pandémie, en particulier de manière à favoriser la conciliation travail-famille-vie personnelle :

« J'ai vraiment aimé les deux premières semaines, parce que j'étais plus au travail, j'ai juste répondu aux courriels. Je pense que j'ai travaillé dix heures par semaine. Puis ça m'a fait du bien. Après, bon, j'étais monoparentale, à l'époque j'avais la garde à peu près à 90 %, [alors] c'était vraiment difficile. [...] Au niveau de la job, ils ont été assez soutenant, parce qu'ils étaient tellement occupés dans les cellules de crise : fournir des couches aux parents, s'assurer que tout le monde mange. [...] Ils savaient que je bossais comme à peu près 15 heures par semaine, pis ils m'ont payé quand même 35, parce que personne n'arrivait à gérer. [...] La classe de mon fils a été fermée deux semaines, on a regardé ensemble. Tsé, ils me disaient : « comment tu peux avancer dans tes projets ? Est-ce qu'il y a des projets que tu peux mettre en pause ? Est-ce que je peux te décharger aussi ? Tsé, [c'était] la collaboration totale, [la] flexibilité totale [...] » (Claire, travailleuse non permanente)

Malgré cette flexibilité initiale, plusieurs personnes ont confié s'être rapidement senties obligées de « reprendre leurs heures » une fois la tempête des premières semaines terminée. Dans au moins un cas, la reprise des heures a carrément été imposée. Scarlett affirme ainsi que, même si l'organisme avait « honoré son contrat »

et qu'elle ne s'est pas « tant sentie surveillée », elle s'est non seulement rapidement « sentie redevable », mais elle a été contrainte de faire du bénévolat lorsque son organisme a rouvert ses portes :

« C'était pas vraiment une belle demande, là. C'était pas mal... t'avais pas le choix, là. C'était juste, « viens une journée pour faire un shift pour dépanner. Tsé, « on t'a payé plusieurs mois, quelques fins de semaine, fait que fais-le. » » (Scarlett)

D'autres ont ressenti dès le départ le besoin de « prendre les bouchées doubles ». Ils et elles ont en général souligné avoir travaillé davantage d'heures que ce qui était initialement prévu à leur horaire, sans que ce travail, du moins dans les cas qui nous ont été relatés, n'aient été payés ou même « repris en temps » (comme cela est une pratique fréquente dans le mouvement communautaire dans son ensemble, voir Fauvel et al, 2020). Dans certains organismes, comme celui où Béatrice travaille, la gestion des heures de travail est, selon ses dires, rapidement tombée dans le « micro-management » où la reprise en temps de chaque heure supplémentaire travaillée devait plus que jamais être justifiée. Évoquant un cas similaire, Sylvie a pour sa part insisté sur les difficultés qu'elle a eues pour faire reconnaître toutes les heures de travail effectuées :

« À un moment donné, justement, j'avais beaucoup de travail. Donc, j'ai dû faire plus de temps. Quand j'ai parlé avec la direction, j'ai dit : « Écoute, je fais plus, je vais prendre la prochaine semaine une journée pour compenser ». La réponse a été : « Écoute, tu t'es auto-autorisée à faire plus, tu n'avais pas le droit. Donc, malheureusement...tu n'avais pas demandé. » » (Sylvie)

Dans le cas des organismes où le passage au télétravail était plus difficile, voire impossible, du moins pour une partie du personnel — pensons aux maisons d'hébergement ou encore aux services de dépannage alimentaire —, on a fait état d'un allongement « subi » des horaires journaliers de travail, les travailleur·euse·s devant parfois travailler sur des créneaux plus longs afin de minimiser les risques de contagion¹⁵².

151 Du côté des directions et des coordinations, plusieurs personnes ont toutefois tenu à souligner que le fait que bien qu'ils étaient prêts à faire preuve de flexibilité, cela a créé énormément d'incertitudes, d'une part parce pour certains d'entre eux, il y a eu « une chute drastique de revenu autonome » (Gabriel), d'autre part parce que les fonds octroyés par l'entremise du programme de subventions salariales mis en place par le gouvernement fédéral n'avaient toujours pas été annoncés. Nous y reviendrons dans la section suivante.

152 À ces égards, l'enquête semble par ailleurs pointer vers le fait, du moins si l'on se fie aux quelques exemples qui nous ont été signalés, que les dispositions de la convention collective, en servant d'outils de référence comme l'a relevé Gabriel, aurait permis de mitiger les inconvénients et de clarifier ce qui était possible de faire ou de ne pas faire dans les organismes communautaires syndiqués.

Notre enquête montre qu’au fil du temps, en dépit des décisions prises en urgence au début de la pandémie, les directions et les gestionnaires des organismes ont généralement cherché à s’adapter aux circonstances exceptionnelles en s’ajustant autant que possible aux situations particulières de chacun-e. Shawn traduit ainsi l’état d’esprit d’une majorité des personnes occupant des postes de direction que nous avons rencontrés :

« Dès le départ, j’ai dit : “c’est une situation exceptionnelle et les conditions de travail ne s’appliquent pas de façon habituelle. [...] On commencera pas à écrire, à s’asseoir et écrire de nouvelles conditions de travail. [...] [Et], étant donné qu’on a travaillé à la maison, ça va être des accommodements raisonnables en fonction des besoins de chacun ». [...] Un employé qui avait une problématique XYZ, un besoin XYZ, ben, j’ai toujours été dans une logique de on s’assoit, pis on en parle, on trouve des solutions [...]. » (Shawn)

L’enquête montre toutefois qu’à terme, la gestion flexible des horaires a aussi eu des conséquences ambivalentes pour les travailleurs et travailleuses. Ses effets ont été inégaux — voire parfois inéquitables — entre les personnes, et ce, notamment parce que cette gestion flexible avait le plus souvent pour effet d’imposer aux individus la responsabilité de concilier travail et vie familiale.

Les travailleur-euse-s ont ainsi dû prendre l’initiative d’organiser leurs horaires afin de concilier tant les obligations familiales que professionnelles. Concrètement, cela s’est notamment traduit, pour certain-e-s, par des horaires coupés et fastidieux, adaptés en fonction de « l’horaire » des enfants, ce qui, finalement, étirait longuement les journées de travail jusqu’à donner l’impression de ne jamais arrêter, comme l’a souligné Alizée dans une longue intervention qui a fortement résonné auprès de ses collègues :

« J’ai [...] atteint des seuils d’absence mentale, parce que de six heures le matin à minuit [le] soir, c’était qu’une alternance de la tâche parentale avec un enfant frustré qui [ne] peut rien faire, voir personne, juste aller prendre des marches au parc et moi qui essayais de travailler à travers tout ça. [...] C’était vraiment toxique. [...] C’était trop. Juste trop. [...] J’avais plus le temps de rien faire, je ré-entendais constamment les mêmes choses et je me suis mis — je sais pas si c’est juste moi, j’espère que c’est pas le cas — à avoir des moments de présence absente, où j’étais là comme une plante,

à me dire : “est-ce que ça fait deux minutes que je suis ailleurs ou cinq minutes ?” Ça, j’ai trouvé ça presque violent, là. [...] C’était *rough* au quotidien. Cette impression que ça finira jamais... » (Alizée)

D’autres, comme Béatrice, ont aussi souligné que le fait d’avoir des horaires de travail constamment scindés faisait en sorte que, finalement, les moments de répit en venaient à être évacués :

« Mettons tu fais deux heures le matin, deux heures l’après-midi, trois heures le soir, c’est comme — tsé, normalement on aurait pris des 15 minutes de pause ou... quand on travaillait à la maison [nom de l’organisme], ben, il y avait des gens qui venaient nous déranger [rire], nous parler dans la porte [...]. Mais, là, tsé, les 7 heures qu’on travaille sont hyper productives, on fait rien d’autre, puis on prend jamais de pause... [...] nos 7 heures travaillées sont 7 heures sans aucune pause. [...] Il y a comme une tendance à se culpabiliser : “Ah, j’en fais pas assez, j’ai tu le droit de prendre mes 15 minutes ?”, “Est-ce que si j’en ai pas pris, je peux l’écrire ? » (Béatrice)

En ce qui concerne les horaires flexibles et ses impacts sur les travailleur-euse-s, d’autres personnes, souvent celles vivant seules et/ou n’ayant pas d’enfants, ont pour leur part mentionné qu’elles se sont en quelque sorte investies sans limites dans le travail afin de combler leur solitude par exemple, mais aussi afin de chercher à appuyer leurs collègues qui n’arrivaient plus à assurer l’ensemble de leurs tâches. À la longue, et cela a été dit à quelques reprises, la gestion flexible des horaires s’est aussi traduite par une « distribution flexible » des tâches, ce qui a parfois engendré un sentiment d’injustice, les travailleur-euse-s plus disponibles devant en quelque sorte compenser pour les autres, comme le souligne Charlotte :

« Au début, les employés qui avaient des enfants ont nettement moins travaillé que ceux qui n’en avaient pas. Pis tout le monde avait son plein salaire. [Et] moi, j’en ai pas d’enfant, pis j’avais mes autres collègues qui travaillaient beaucoup. Et... c’est sûr qu’on trouvait ça injuste. » (Charlotte)

Certaines personnes, comme en témoigne François dans l’extrait ci-bas, ont également signalé qu’elles avaient plus de flexibilité — notamment pour choisir leur horaire — avant la pandémie. Paradoxalement, ils et elles ont ainsi relevé qu’avec l’arrivée de la pandémie

(et du télétravail), ils et elles ont davantage senti une pression « pour faire les heures au bon moment » et pour démontrer qu'ils et elles faisaient réellement leur travail en télétravail :

« J'avais un horaire qui était très flexible avant la pandémie. Tant que je faisais mon 28 heures/semaine c'était correct, je pouvais l'organiser comme je voulais. Avec la pandémie, puis [le] télétravail, [on était dans] une optique de prouver qu'on travaille. [...] C'était en fait moins flexible, il fallait que je fasse mon 9 à 5, mon 8 à 4, peu importe [...], il y a aussi les vacances [...] : ils nous donnaient [de] fin juin à début septembre pour prendre notre période de vacances, mais sachant pas [...] ce qui va arriver avec la pandémie, c'était difficile de planifier ça. [Et], au final, j'ai pas vraiment pris de vacances. » (Sylvie)

Parmi les effets plus négatifs liés à la gestion des horaires et des assignations dans le cadre de la pandémie, nous avons aussi pu constater, outre les enjeux d'équité et des heures de travail non compensées, que les pratiques de prêt de personnel, souvent initiées unilatéralement par les coordonnateur·trice·s et/ou la direction — ont reçu un accueil mitigé de la part des travailleurs et travailleuses. Cette pratique — et/ou la création d'un poste à temps plein permettant l'embauche d'une personne salariée partageant son temps entre deux organismes — existait avant le contexte pandémique. Cette nouvelle façon de faire était parfois même présentée comme l'un des moyens permettant de résoudre les enjeux de recrutement que vivent les organismes ou comme une solution pragmatique afin de pérenniser des emplois lorsque le budget d'un organisme ne permettait pas, à lui seul, l'embauche d'une personne à temps plein.

L'analyse de nos entretiens donne toutefois à croire que le contexte pandémique — et particulièrement lors du confinement de la « première vague » — a contribué à accélérer la mise en place de pratiques de « prêt de personnel », souvent depuis des organismes voyant leurs activités réduites vers des organismes dits essentiels et continuant d'offrir des services et des activités en personne. Or, bien que certains organismes aient offert à des travailleur·euse·s d'aller volontairement¹⁵³ prêter main forte dans un autre organisme — tout en main-

tenant le lien d'emploi avec leur employeur régulier et leurs conditions salariales précédentes —, il semble que ces cas de figure, organisés dans l'urgence et pour répondre aux besoins pressants — ont parfois créé des situations problématiques. Des travailleur·euse·s nous ont ainsi dit s'être sentis dans l'obligation d'aller effectuer des tâches pour lesquelles ils et elles n'avaient pas été embauché·e·s ni formé·e·s, et ce, dans un contexte où les risques de contagion étaient élevés. Une personne nous a par ailleurs confié avoir perdu son emploi lorsqu'elle a choisi de refuser :

« Les animatrices [ont sollicité] chaque travailleur des organismes [pour] qu'ils soient prêtés aux organismes qui donnaient le soutien pour le dépannage alimentaire. [...] C'est là, pour moi, que tout a changé. [Ils n'avaient pas pris en] considération ce que moi ou [les autres] travailleurs ressentait dans ce moment de la pandémie. [...] On était presque obligés d'y aller prêter main-forte. [...] C'était une consigne de la direction. Dans mon cas à moi, j'étais pas rassurée d'y aller, [d'] être entourée de beaucoup de monde [d'autant plus que] [j']ai un cas particulier à la maison. [...] J'avais aucune envie de me mettre en situation de danger. [...] Donc, j'ai été mis à pied. La décision de la direction, [c'était], "c'est ça, ça ou rien. » (François)

Avant d'aborder de front la question notamment de la rémunération dans la prochaine section, on notera enfin que cette cohabitation de travailleur·euse·s provenant de différents organismes a également provoqué des tensions liées aux iniquités salariales entre les travailleur·euse·s du milieu communautaire et ceux et celles du réseau public de la santé et des services sociaux, comme nous l'avons déjà souligné (cf. 4.4), mais aussi « entre » les travailleur·euse·s du communautaire dont les conditions de travail et d'emploi varient aussi grandement d'un organisme à l'autre.

153 Outre le cas évoqué dans la citation à la fin de ce paragraphe, on notera aussi qu'un des gestionnaires rencontrés a souligné avoir « shipé en prêt de service un de [s]es employés à [un] regroupement qui en avait grand besoin » (Shawn). La nature volontaire de ces prêts de personnel doit donc être interprétée avec précaution. À titre d'exemple, une autre travailleuse (Elisabeth) a souligné avoir volontairement accepté d'aller travailler dans un autre organisme considérant les besoins urgents auxquels elles pouvaient répondre. Dans ce cas particulier, il s'agissait d'un organisme en cogestion et les travailleur·euse·s avaient été consulté·e·s au préalable.

ENCADRÉ 7

Les travailleur·euse·s temporaires et à temps partiel sur la touche

Bien que cette section se soit intéressée aux pratiques eu égard à la gestion des horaires et des assignations, notre enquête a permis de mettre en évidence qu'en début de pandémie, un nombre conséquent de travailleur·euse·s communautaires ont perdu ou quitté leur emploi¹⁵⁴, particulièrement les travailleur·euse·s temporaires et à temps partiel. Plusieurs des personnes occupant des postes de direction ou de coordination nous ont ainsi fait part que, bien qu'ils et elles ont d'abord cherché à faire preuve de flexibilité afin de permettre au plus grand nombre de conserver leur emploi, la « chute drastique de revenu autonome » (Gabriel) combinée à l'incertitude quant au maintien du financement des organismes les ont contraints à procéder à des licenciements. Soulignons que les fonds octroyés par l'entremise du programme de subventions salariales n'ont été mis en œuvre par le gouvernement fédéral que quelques semaines après l'annonce de l'état d'urgence sanitaire.

Une fois la mise en place de ce programme et d'autres mesures de soutien au revenu pour les travailleur·euse·s affecté·e·s par la pandémie, certain·e·s employé·e·s ont aussi dû être licenciés, notamment parce que certains services ou activités ont cessé et parce qu'il ne semblait pas possible de les assigner à de nouvelles fonctions. Certain·e·s gestionnaires rencontré·e·s ont par ailleurs tenu à justifier ce choix en mentionnant qu'en raison du nombre d'heures qu'il aurait été possible d'assigner à ces travailleur·euse·s, il semblait « plus avantageux au plan économique pour [les travailleur·euse·s] d'être sur la PCU que d'être salarié » (Gabriel). On notera ici que cet argument a été valide pendant une très courte période, les modalités changeantes de la PCU ayant rapidement évolué, faisant en sorte que les personnes bénéficiant de cette mesure de soutien au revenu pouvaient gagner jusqu'à 1000 \$ par mois sans pénalité. Et surtout, et cela nous apparaît encore plus important à souligner, notre enquête a permis de constater que, dans l'ensemble, la PCU n'a que très rarement été évoquée — que ce soit par les gestionnaires ou les travailleur·euse·s pour expliquer tant les départs que les mises à pied. Le plus souvent, ce sont plutôt des difficultés liées à la conciliation travail-famille, des situations familiales particulières — notamment la santé précaire d'un ou plusieurs proches — ou encore l'impossibilité de faire en sorte que les tâches effectuées par la personne puissent être accomplies en télétravail qui ont expliqué les départs volontaires et/ou les licenciements.

Cela étant dit, il n'en demeure pas moins, comme l'a d'ailleurs souligné implicitement le ministre Jean Boulet lors du lancement du *Programme incitatif pour la rétention des travailleurs essentiels* (PIRTE) en avril 2020, que les conditions souvent extrêmement précaires des travailleur·euse·s temporaires et/ou à temps partiel dans le mouvement communautaire ont fait en sorte que les mesures d'urgence ont pu s'avérer plus avantageuses pour certain·e·s. Cela nous apparaît d'autant plus inacceptable que le montant versé dans le cadre de la PCU se situait en deçà du revenu que procure un emploi au salaire minimum à temps plein, lequel est, comme cela est largement documenté, insuffisant pour sortir de la pauvreté.

5.3. Gestion des conditions salariales et d'emploi

En ce qui concerne la gestion des conditions salariales et d'emploi en contexte pandémique, force est de constater que, dans le réseau public de santé et des services sociaux, le gouvernement du Québec a réagi non seule-

ment en débloquant des fonds pour embaucher du nouveau personnel (cf. 5.1), mais en offrant aussi différentes primes visant plusieurs catégories de travailleur·euse·s dès les premières semaines. Les préposé·e·s aux bénéficiaires et le personnel infirmier dans le réseau public se sont d'abord vu offrir des primes bonifiant de 4 à 8 % leur salaire horaire¹⁵⁵. Des primes mensuelles allant

154 L'enquête Les effets de la pandémie de la COVID-19 et les défis de relance dans le secteur d'emploi de l'action communautaire et de l'économie sociale du CSMO-ESAC en juin 2020 auprès de 429 organismes documente qu'à ce moment, 64% des organisations ont dû mettre à pied temporairement une ou plusieurs personnes, 10% ont dû congédier définitivement une ou plusieurs personnes et 26% des organisations ont mis en retrait préventif au moins un·e travailleur·euse (CSMO-ESAC, 2020, p.6).

155 *Radio-Canada*, « Des « primes COVID-19 » de 8 % ou 4 % pour des travailleurs de la santé au Québec », 2 avril 2020.

jusqu'à 1000 \$, ont aussi été rapidement offertes aux travailleur·euse·s qui réussissaient à ne pas s'absenter¹⁵⁶. À ces primes se sont ensuite ajoutés d'importants montants forfaitaires — allant parfois au-delà de 15 000 \$ — offerts aux membres du personnel qui acceptaient un poste à temps plein¹⁵⁷. Les préposé·e·s aux bénéficiaires travaillant dans les résidences privées pour aîné·e·s (RPA) et les ressources dites «intermédiaires» se sont également vu offrir des primes relativement importantes (4 \$/l'heure)¹⁵⁸. Par-delà la pertinence de ces mesures et des enjeux particuliers liés à leur mise en œuvre, notamment quant à leur «design», il est crucial de noter que le niveau de rémunération du personnel du secteur communautaire n'a pas fait l'objet d'une telle attention des décideur·euse·s publics¹⁵⁹.

Il n'en demeure pas moins que notre enquête pointe vers une certaine amélioration de la rémunération offerte aux travailleurs et travailleuses du communautaire au cours de la période étudiée. Cela dit, les témoignages recueillis permettent d'abord et surtout de constater que lorsqu'une bonification de la rémunération a eu lieu, elle prenait généralement la forme de primes temporaires ou encore de bonus ponctuels (en argent ou en «cartes-cadeaux») directement liés au contexte pandémique¹⁶⁰. À titre d'exemple, Sylvie nous a dit avoir reçu une carte-cadeau de 250 \$ à l'approche de la période des fêtes en 2020. Dans l'organisme de Scarlett, les travailleur·euse·s non permanent·e·s embauché·e·s pour l'été 2020 se sont vu·e·s octroyer une prime de 1 \$ par heure travaillée. Yvonne nous a quant à elle souligné avoir reçu, à peu près au même moment, une prime de 2 \$ de l'heure — une prime dite «plancher» —, parce qu'elle devait alors travailler «en présentiel». Vincent a quant à lui obtenu un bonus de 2000 \$ à titre de reconnaissance pour le travail accompli durant la crise, selon les dires de sa coordonnatrice. Pour les gestionnaires rencontré·e·s, le parti pris pour des mesures temporaires et facilement révocables était notamment motivé par le caractère non récurrent des budgets supplémentaires alors disponibles au sein de leur organisme.

Les fonds d'urgence, lorsqu'accessibles¹⁶¹, ont donc parfois permis de rehausser les sommes versées aux travailleur·euse·s. Comme cela a aussi été mentionné à quelques reprises, notamment par Jean, les «économies» rendues possibles par la mise sur pause de certaines activités offertes par les organismes durant la pandémie ont aussi parfois créé une marge de manœuvre faisant en sorte que des montants additionnels pouvaient désormais être redirigés vers les travailleurs et travailleuses :

« On faisait énormément d'activités avant la COVID, [et] j'imagine que peut-être une partie du budget des activités qui aurait été... peut-être que la boss était capable de justifier le fait que "mes employés ont un besoin d'argent"... Je sais pas, peut-être qu'elle a justifié de passer un peu du budget des activités comme exceptionnellement dans du temps supplémentaire, peut-être. Mais... je sais pas. » (Jean) (voir aussi encadré suivant).

Selon les témoignages recueillis, les montants supplémentaires ainsi octroyés semblent, en général, avoir été appréciés par les travailleurs et travailleuses. Cela dit, leur ampleur souvent modeste — voire parfois presque dérisoire comme certain ont tenu à le souligner —, ont fait dire à plusieurs des personnes interrogées que ceux-ci représentaient davantage «un petit bonus d'encouragement» (Vincent) ou encore une certaine forme de «reconnaissance» (Yvette, Charlotte). D'autres ont souligné que, pour le conseil d'administration, il s'agissait davantage d'une manière de reconnaître que l'année avait été difficile que de véritables mesures visant à rehausser — ne serait-ce que temporairement — leurs conditions salariales (Sylvie).

Certain·e·s travailleur·euse·s, notamment une personne qui avait reçu une somme plus conséquente, ont par ailleurs souligné avoir été embêté·e·s par le caractère arbitraire de leur distribution au sein des équipes. Charlotte, par exemple, ne comprenait pas pourquoi elle recevait

156 *Le Journal de Montréal*, « [Fin des primes COVID: jusqu'à 1800\\$ de moins par mois pour une infirmière](#) », 17 mai 2022.

157 *Le Devoir*, « [Des primes de milliers de dollars pour ramener les infirmières dans le système public](#) », 24 septembre 2021.

158 Gouvernement du Québec, « [Pandémie de la COVID-19 – Le gouvernement bonifiera le salaire du personnel œuvrant dans les milieux d'hébergement privés](#) », 9 avril 2020.

159 Soulignons tout de même que la qualité des conditions de travail et leur impact sur la rétention du personnel dans le secteur de la santé ne pouvaient se réduire à une question de salaire (Hamel-Roy et al, 2021) et les travailleur·euse·s d'agences, notamment, étant parfois laissé·e·s pour compte.

160 On a pu constater un phénomène semblable dans le secteur du commerce de détail et dans le secteur des entrepôts. Voir notamment *La Presse*, « [Des primes COVID en voie de disparition](#) », 13 juin 2020.

161 Rappelons, comme nous l'avons vu (cf. 4.1), que nos répondant·e·s ont par ailleurs souvent insisté sur le fait que les organismes n'étaient pas tous sur un pied d'égalité quant à la possibilité d'avoir accès aux fonds d'urgence.

une prime de 5 \$ de l'heure et un bonus, alors que des collègues avaient vu leur rémunération réduite :

« [...] Moi, j'ai peut-être plus l'impression que c'était un peu un encouragement. J'avais quand même — j'ai été vraiment surprise — eu un gros bonus, mais je me sentais très mal pour mon collègue qui a même pas eu le tiers de ce que j'ai eu. [...] Les collègues n'avaient pas récupéré leurs heures de travail, fait qu'y a eu tellement des choses un peu... un peu nébuleuses, là. » (Charlotte)

On a aussi pu noter, comme le souligne Luna, que tant la décision de verser — ou non — des montants supplémentaires aux travailleur-euse-s que l'envergure de ceux-ci a été largement modulée en fonction des financements *ad hoc* reçus. Évoquant le bonus qu'elle a reçu, elle souligne du même souffle :

« [...] Moi, mon bailleur de fonds pour mon projet à moi, je sais qu'il avait augmenté aussi la subvention, fait que je pense qu'elle [la coordonnatrice] l'a fait, parce qu'ils avaient augmenté ça. C'était proportionnel aussi. » (Luna)

Dans l'ensemble, il ressort de nos entretiens que la distribution des primes et des bonus n'a le plus souvent pas fait l'objet de négociations et/ou de discussions élaborées au sein des organismes, le contexte d'urgence n'aidant pas à cet égard. Plusieurs ont en outre insisté sur leur nature assez opaque, ne comprenant pas trop sur quelle base ces sommes avaient été réparties.

Il est sans doute encore trop tôt pour statuer sur l'effet réel et durable de ces augmentations temporaires, mais il n'en demeure pas moins que, dans certains organismes, la pandémie de la COVID-19 semble avoir été un moment charnière permettant une certaine amélioration « structurelle » des conditions salariales des travailleur-euse-s. Ainsi, par-delà les initiatives ponctuelles et conjoncturelles, les témoignages ont également permis de constater que la situation de crise a, dans certains organismes, provoqué des transformations plus pérennes en ce qui a trait à l'amélioration des conditions salariales (et d'emploi)¹⁶². Comme l'a souligné Camille, abondant dans le même sens que certaines des personnes ren-

contrées, « les conditions de travail ont toujours été une bulle [à propos de] laquelle on [voulait] travailler à un moment donné. [...] [On ouvrait] le dossier, puis on n'[avait] plus le temps, puis [on faisait] d'autres choses ». Selon cette travailleuse permanente ayant une longue expérience dans le milieu, « [...] la COVID-19 a [montré] qu'il fallait prendre mieux soin des travailleurs, parce que les travailleurs étaient chamboulés [...] ». En outre, pour elle « le fait qu'on n'a pas fait d'activités, [le fait] d'être en situation de budget boursoufflé » a également contribué à mettre en place un climat favorable pour améliorer les conditions de travail et d'emploi. En somme, elle évoquait alors une réalité partagée par plusieurs, à savoir que les conditions de travail, « c'est un bébé mal aimé dans le communautaire [et soulignait le fait que] la COVID-19 [...] a un peu secoué ce berceau-là, pour qu'il se passe quelque chose ».

Rendant en partie justice à l'intuition de Camille, les entretiens ont permis de souligner que, dans un nombre assez important de cas évoqués, les directions d'organismes ont procédé à des révisions en profondeur des échelles salariales au cours de la période pandémique. Non seulement les salaires ont alors été augmentés durablement, mais des initiatives ont également été mises en place afin de bonifier les avantages sociaux offerts. Alexander souligne par exemple que, depuis un an, il a un salaire « qui est quand même concurrentiel à d'autres organisations », qu'on lui a aussi « payé un REER » ainsi qu'une assurance salaire, ce qui lui paraît « incroyable ».

Les personnes rencontrées ont également parfois fait état de mesures mises en place et visant spécifiquement à réduire les iniquités entre ceux et celles qui ont des emplois à temps plein et ceux qui sont embauchés avec des statuts plus précaires. Il n'en reste pas moins que le double standard quant aux avantages offerts aux un-e-s et aux autres — aussi constaté dans notre enquête précédente (Fauvel, Noiseux et Coget, 2020) — semble persister comme en fait foi cet extrait, toujours tiré de l'entretien avec Scarlett :

162 C'est d'ailleurs ce que semblent confirmer les données les plus récentes recueillies dans l'enquête *Les Repères* menée par le CSMO-ESAC (2022). On y constate que le salaire moyen pour les postes à temps plein dans le secteur communautaire s'établit maintenant à 24,46\$/h (en 2022), soit une progression de 21 % depuis la dernière enquête en 2018. Pour les travailleur-euse-s à temps partiel, le salaire moyen s'élève à 21,13 \$/h, en progression de 20 % depuis 2018. Ces données doivent toutefois être interprétées avec précaution, car elles font l'impasse sur les « travailleurs autonomes » et peuvent inclure des primes qui ont depuis été abolies.

« On a décidé d'augmenter le salaire de tous les non-permanents, de tout le monde. Pis pendant l'été, vu que c'est plus intense, ils ont donné une prime de 1 \$ de l'heure à chaque non-permanent. Puis, ils ont ouvert un fonds de pension. Les anciens, [ceux qui sont en poste depuis] plus de 5 ans, peuvent [quant à eux] commencer à cotiser, puis l'organisme communautaire va cotiser aussi. » (Scarlett)

ENCADRÉ 8

La pandémie a plus que jamais mis en évidence l'arbitrage nécessaire entre les conditions de rémunération et la quantité d'activités et de services offerts

La tension entre l'intensité de l'offre de services et d'activités et la capacité des organismes communautaires à rehausser les conditions salariales a d'ailleurs été largement documentée dans notre enquête précédente (Fauvel, Noiseux et Coget, 2020). Cela dit, et cela a été noté par plusieurs des personnes rencontrées, il semble que le contexte pandémique, en forçant l'interruption de certaines activités (et en dégageant une marge de manœuvre dans la foulée) l'a mise d'autant plus en évidence, au point de susciter des réflexions sur la capacité réelle des organismes à multiplier leurs activités.

Cela étant dit, bien que des travailleur-euse-s aient évoqué des améliorations de leurs conditions d'emploi, notamment salariales, la plupart ont insisté pour souligner l'importante augmentation du coût de la vie depuis le début de la pandémie. En somme, pour eux et elles, les bonifications salariales n'ont pas été en mesure de compenser la hausse importante du coût des aliments ou encore de leur loyer, des éléments de réflexion qui revenaient systématiquement tant dans les entretiens individuels que dans les discussions de groupe, au point où plusieurs se sont interrogé-e-s sur leur capacité à poursuivre à long terme leur engagement dans le secteur communautaire.

Force est de constater que, bien que les mesures visant à bonifier les conditions d'emplois mises en place depuis la pandémie aient été bénéfiques pour les travailleur-euse-s déjà en place, elles semblent avoir d'abord et avant tout été instaurées afin d'éviter que les travailleur-euse-s ne quittent leur emploi et/ou pour attirer de nouvelles personnes dans les organismes aux prises avec des difficultés de recrutement. Comme le note à nouveau Scarlett, travailleuse à temps partiel dans un organisme, « c'est comme [un peu] leur moyen de rétention du personnel, puis [pour] convaincre les gens de venir travailler, mais au final, ça sert aussi aux gens qui sont déjà là ». À ce sujet, les propos des personnes occupant un poste de direction que nous avons rencontrées étaient d'ailleurs souvent sans équivoque. Une personne en position de direction a ainsi souligné qu'elle avait rehaussé les salaires afin de réagir au fait que son organisme avait l'habitude d'engager beaucoup d'étudiant-e-s et que ceux et celles-ci, c'est du moins l'impression qu'elle avait¹⁶³, intégraient alors peu le marché de l'emploi. Pour elles, les hausses de salaire annoncées constituaient un moyen de les attirer. Les propos de Carla, Bernadette et Lucie à propos des motivations les ayant poussées à rehausser les salaires et/ou à bonifier les avantages sociaux au sein de leur organisme renvoient au même constat :

« T'es pas capable d'embaucher. Puis tu dis : "ce sera pas long, ça va venir!" Mais en fait ça vient pas vraiment, tsé? [...] On a [décidé de donner] un montant mensuel [...] aux employés pour soutenir les dépenses à la maison. Un bonus aussi, on a revu l'échelle salariale pour bonifier aussi les salaires, ce qui nous permet aussi de plus facilement embaucher au bout de la ligne. » (Carla)

« Je suis allée recruter quelqu'un déjà en emploi — ça, c'est une bonne stratégie — et puis tu donnes des avantages sociaux, donc la personne part de son travail. C'est pas fin, mais c'est comme ça. » (Bernadette)

« On fait affaire avec [des] membres de la CDC [...] qui travaillent dans l'employabilité. On a eu à se rencontrer pour discuter ensemble des enjeux qu'on vivait sur le territoire en termes d'embauche, de pénurie de main-

163 Il s'est écrit beaucoup de choses sur la réduction de la participation des jeunes au marché du travail dans le contexte de la pandémie, plusieurs pointant alors la Prestation canadienne d'urgence ayant suscité l'oisiveté. À cet égard, il apparaît important de préciser que même si les jeunes constituent la catégorie de la population la plus fortement affectée par les pertes d'emplois à temps plein en début de pandémie, leur participation au marché du travail n'a que très peu décliné entre octobre 2019 et octobre 2020. Chez les 15 à 24 ans, le taux de participation est passé de 72 % à 69,6 % au cours de la période alors que celui des 25 à 54 ans est demeuré presque inchangé (autour de 89 %). Voir l'Institut du Québec, en ligne : <https://institutduquebec.ca/marche-du-travail-au-quebec-les-jeunes-durement-affectes-par-la-crise/>.

d'œuvre... [...]. On est allé jusqu'à restructurer physiquement le contenant et revoir le contenu des offres d'emploi. On n'est pas allé en disant : "on va augmenter... revoir les salaires, pis on va tous les bonifier". Pas du tout. On a eu à revoir les avantages, tous les avantages sociaux... » (Lucie)

Toujours concernant les initiatives visant à rehausser les conditions salariales, l'enquête a montré que les conseils d'administration ne sont pas tous proactifs. Comme le souligne Bernadette, une coordonnatrice, « si je ne me lève pas la main pour dire "j'aimerais avoir une prime, je voudrais ci, je voudrais ça", il n'y a pas de questionnement ». Dans l'ensemble, même lorsqu'elles sont portées par les personnes aux postes de coordination/direction, les demandes visant la bonification des salaires sont régulièrement accueillies avec un certain recul par les membres des conseils d'administration. Ainsi, comme l'a souligné Audrey :

« Le CA *buckait* justement pour [payer] une heure de dîner le midi, des trucs comme ça, zéro flexibilité. Des *over* dans le budget à la fin d'année financière, mais genre, ils veulent pas donner un petit bonus aux employés, ils veulent pas augmenter les salaires qui étaient... c'est du 15 piasses de l'heure... j'ai réalisé —, tsé mon garçon à 14 ans il est rentré au Tim Hortons il était payé 14 \$/h, j'étais comme "non, c'est pas vrai que je vais engager des filles qui ont une maîtrise venir travailler à 15, 16 piasses de l'heure alors que mon gars à 14 ans travaille au Tim Hortons à 14 piasses de l'heure". Moi, ça disjonctait dans mon cerveau. Puis y avait rien à faire avec le CA, c'était vraiment *bucké*. » (Audrey¹⁶⁴)

Finalement, il semble que, confronté·e·s aux « primes COVID » qui ont été offertes ailleurs tant dans le secteur

public que dans le secteur privé¹⁶⁵ et à l'accroissement de leur besoin en main-d'œuvre, c'est souvent « par défaut » — c'est-à-dire afin de favoriser le recrutement et la rétention des travailleur·euse·s — que les acteur·trice·s en position de direction dans le milieu communautaire en viennent à mettre en place certaines bonifications salariales¹⁶⁶.

Cet intérêt parfois soudain pour l'amélioration des conditions salariales, a d'ailleurs parfois suscité des commentaires dubitatifs chez nos répondant·e·s. Scarlett souligne ainsi qu'elle « [ne] sai[t] pas pourquoi [ils ont] été sous-payés pendant toutes ces années, puisque là il y a plein d'argent. C'est une bonne question, faudrait qu'[elle] demande aux bonnes personnes... ». Ce commentaire quelque peu acerbe, comme d'autres du même acabit, semble montrer que, pour les travailleur·euse·s du communautaire, la pandémie aura été l'occasion de penser que, par-delà les enjeux liés au sous-financement chronique¹⁶⁷ et à la prégnance du financement par projet — lequel vient souvent avec des conditions strictes quant à l'utilisation des fonds —, les gestionnaires du milieu communautaire disposeraient tout de même d'une certaine marge de manœuvre permettant de faire des choix ouvrant la porte à un rehaussement conséquent des conditions salariales offertes dans les organismes communautaires¹⁶⁸. Certes, cette marge de manœuvre a sans doute été accentuée par les financements d'urgence rendus disponibles, mais du point de vue des travailleur·euse·s rencontré·e·s, la pandémie a mis en évidence le fait que lorsqu'on prend des décisions en conséquence, il est possible d'agir, à tout le moins marginalement, sur le niveau des salaires offerts et, plus largement, sur les conditions d'emploi dans les organismes d'action communautaire autonome.

- 164 D'autres intervenant·e·s, moins nombreux·euses, faut-il le dire, ont souligné l'ouverture de leur CA autour de ces enjeux. Claire souligne ainsi qu' « il [le CA] milite beaucoup pour une bonne augmentation des salaires, parce qu'il veut qu'[ils aient] tous des salaires viables. [...] Il y avait un terrain super favorable. [Donc], autant le CA que le coordo, je suis dans un environnement très favorable à avoir de bonnes conditions, ils sont super ouverts, pis super sensibles, [ce qui n'était] [pas du tout le cas dans mon emploi précédent ». Sur les enjeux autour du rôle de CA et des conditions de travail, voir notre précédente enquête (Fauvel et al, 2020).
- 165 Rappelons ici que, dans le contexte de la pandémie, plusieurs entreprises du secteur du commerce de détail et de la restauration ont offert des primes COVID aux membres de leur personnel.
- 166 Fait à noter, même si à cet égard il faut souligner que les modalités de l'intervention étatique ont laissé peu de marge de manœuvre, comme nous l'avons relevé à maintes reprises, l'enquête ne nous a pas permis d'identifier de mesures « autonomes » prises par les gestionnaires afin de limiter l'embauche de travailleur·euse·s à statut précaire (temps partiel, temporaire, sur appel, etc.) ou encore pour faciliter l'accès à des postes permanents.
- 167 On notera ici que *certain*s organismes ont réussi à obtenir un certain rehaussement de leur financement au cours des dernières années, ce qui n'est pas sans impact sur la capacité de ceux-ci à améliorer les conditions salariales de leurs employé·e·s.
- 168 On notera également, et comme nous l'avons noté dans le précédent rapport, que l'augmentation des conditions salariales ne règle pas l'enjeu de la précarité associée aux statuts d'emplois atypiques pour de nombreux·euses travailleur·euse·s du milieu communautaire. Comme nous avons brièvement pu le voir ici, ces dernier·ère·s doivent bien souvent composer avec des salaires moindres, des avantages sociaux réduits, des horaires moins stables, des va-et-vient récurrents entre l'emploi et l'assurance-emploi (lorsqu'ils et elles remplissent les conditions pour y avoir accès). À ce sujet, voir Fauvel, Noiseux et Coget, 2020.

5.4. Gestion du risque sanitaire

L'ensemble des témoignages colligés lors des entretiens effectués dans le cadre de l'enquête a permis de constater que la gestion du risque sanitaire lié à la COVID-19 au sein des organismes communautaires fut somme toute très efficace. La très grande majorité des travailleur-euse-s et gestionnaires rencontré-e-s ont affirmé qu'avant l'arrivée du variant Omicron (qui, de manière générale, est venu changer le portrait de la propagation de la COVID-19 au Québec), aucune éclosion n'avait eu lieu au sein de leur organisme. Si le secteur communautaire a été grandement épargné par la contagion de la COVID-19, cela relève d'un effort constant pour s'assurer que leur organisme ne mettait en danger ni la sécurité des travailleur-euse-s (rémunéré-e-s et non rémunéré-e-s) ni celle des personnes prenant part aux activités et services mis en place en contexte pandémique. Dans au moins un cas particulier, une éclosion a toutefois eu lieu et les conséquences furent tragiques.

Au cours des premières semaines, les organismes communautaires ont dû composer avec l'absence de directives claires provenant de la santé publique et/ou de la CNESST¹⁶⁹. Les organismes ont ainsi dû eux-mêmes prendre en charge la gestion du risque et adapter, dans l'urgence, leurs façons de faire. Lorsque des protocoles s'appliquant aux organismes ont enfin été élaborés, ceux-ci étaient, selon les personnes rencontrées, souvent peu adaptés à la réalité des organismes et/ou des personnes qui participaient aux activités qui y étaient offertes. Souvent appuyés par les équipes travaillant dans les regroupements et appelées à trier et débroussailler l'information en provenance des autorités publiques, les gestionnaires d'organismes ont ainsi dû, tout en suivant l'évolution et les changements constants des directives sanitaires «générales», innover afin de trouver des *modus operandi* adaptés à leur contexte et organiser le passage d'une partie ou de l'ensemble de leurs activités en mode virtuel¹⁷⁰. En somme, alors que le mouvement

communautaire était plutôt «demandeur» de consignes claires, celui-ci a été renvoyé, sur cet aspect et sur cet aspect seulement, à son «autonomie».

Dans les premières semaines de la pandémie, la décision de maintenir ou non les activités nécessitant la présence du personnel dans les locaux des organismes communautaires et le contact direct avec les participant-e-s n'a pas — ou très peu — relevé du milieu communautaire lui-même, mais du gouvernement, lequel s'est chargé de décider lesquels étaient considérés comme «essentiels». Non seulement ceux-ci — notamment les maisons d'hébergement et les organismes offrant du dépannage alimentaire — étaient alors autorisés à maintenir leurs activités, mais ils y étaient fortement invités. À cet égard, on a pu observer un consensus parmi les personnes rencontrées stipulant que la distribution des équipements de protection et l'établissement de directives claires pour assurer la sécurité de l'ensemble du personnel et des personnes fréquentant les organismes ont longtemps tardé. Des organismes, notamment en itinérance, ont ainsi souligné avoir eu recours — à leurs frais — aux services de consultants pour développer leur propre protocole visant à diminuer le risque de contagion au sein de leurs installations. Non seulement le matériel de protection n'a pas été distribué, mais les fonds d'urgence qui visaient à permettre aux organismes de se procurer eux-mêmes le matériel de protection (ce qui alourdissait la tâche des personnes aux postes de direction et/ou de coordination notamment) n'ont été pour leur part disponibles que plusieurs semaines plus tard. Si l'on peut concevoir que l'attention gouvernementale était d'abord centrée sur le milieu hospitalier — puis dans les CHSLD — durant la «première vague», les entretiens réalisés ont largement mis en lumière que le même scénario s'est reproduit lors des «vagues» subséquentes ainsi que lors de la distribution des tests rapides au moment de l'arrivée du variant Omicron¹⁷¹.

169 À titre de rappel, on notera ici qu'à cette époque, il semblerait que la CNESST était certes fortement sollicitée afin de produire des protocoles pour les milieux hospitaliers et scolaires, mais également pour le secteur de la construction dont la réouverture le plus rapide possible semblait être devenue une urgence nationale. Plus de 300 inspecteurs, dont plusieurs étaient jusque-là assignés au télétravail, ont alors été déployés pour permettre la reprise des activités. À ce sujet, voir Hamel-Roy et al., 2021. Quoiqu'il en soit, le secteur communautaire s'est retrouvé dans l'angle mort de l'institution. Il faudra attendre la mi-avril pour qu'un protocole spécifique au milieu communautaire soit élaboré par la CNESST.

170 Tant la nécessité de transformer ses pratiques que le fait de devoir s'adapter constamment aux changements de directives ont, comme ailleurs, contribué à alourdir la tâche des équipes de travail dans le secteur communautaire. Comme le nomme Bruno, militant et gestionnaire dans un organisme qui agissait auprès des travailleur-euse-s essentielles durant la pandémie, le temps investi pour «[s'] informer [...] pour partager, échanger et recevoir des conseils de l'autre personne, [...] ça prend beaucoup de temps et d'énergie pour [...] des réunions [et moins] pour l'analyse politique [et] stratégique». Pour plus d'information sur les changements constants des directives et les répercussions sur le secteur communautaire, voir le rapport de l'Observatoire de l'ACA (Nicolas et al. 2022).

171 On rappellera ici aussi la confusion entourant la vaccination du personnel des organismes communautaires comme nous en avons fait état dans la troisième partie.

Les personnes rencontrées ont également été nombreuses à souligner qu'un certain nombre des mesures prises par le gouvernement et la santé publique ont contribué à complexifier la gestion du risque sanitaire dans les organismes communautaires. Plusieurs ont souligné que la décision de tabler sur des bénévoles, lesquelles ne venaient souvent que pour quelques heures par semaine, plutôt que de recourir à l'embauche d'un personnel plus stable, a contribué à augmenter le risque de contagion. Laurent, un travailleur dans un organisme en sécurité alimentaire, nous a fait remarquer que ceci était d'autant plus vrai que plusieurs personnes bénévoles étaient des « personnes seules » qui offraient de leur temps dans l'intention de briser l'isolement, qu'elles étaient parfois « assez téméraires » et que, dans certains cas, elles pouvaient même faire pression pour que l'organisme reste ouvert alors que les risques étaient très élevés.

Yvette, directrice d'une maison d'hébergement pour jeunes en difficulté, a pour sa part souligné, sans remettre en question le bien-fondé des mesures de distanciation, que la mise en place des mesures sanitaires avait obligé l'organisme à « réduire le nombre de places offertes ». Elle a par ailleurs tenu à dire que les mesures proposées étaient bien souvent inadaptées, du moins dans son cas particulier. L'exigence de réorganiser au sein de l'organisme la séparation des espaces en trois « zones » — verte, jaune et rouge —, une stratégie de réduction des risques que le réseau de la santé et des services sociaux incitait fortement à mettre en œuvre, était ainsi, selon elle, « impossible [à respecter] » à cause « de la manière que [le local] est configuré ». Ces mesures contribuaient par ailleurs à augmenter considérablement la charge de travail de l'équipe, notamment lorsqu'une personne devait être isolée.

Allant dans le même sens qu'Yvette, plusieurs des personnes rencontrées ont souligné que des enjeux logistiques se sont également rapidement posés pour les organismes — fort nombreux d'ailleurs — disposant de locaux soient désuets, soient trop petits pour mettre en place de manière efficace et sécuritaire des mesures de distanciation¹⁷². Ainsi, le « manque d'espaces physiques » a rapidement été considéré comme « difficile pour les [travailleur-euse-s], mais aussi pour les bénévoles » (Bru-

no). Comme l'a aussi évoqué Emily, lorsque le seul local disponible peut accueillir un nombre très limité de personnes, il est pratiquement impossible de maintenir (ou reprendre) des activités collectives de manière relativement « normale ». Dans ce contexte, plusieurs organismes, lorsqu'ils en avaient les moyens, ont dû — ou ont prévu — se relocaliser comme le souligne aussi Susie :

« On n'a pas un grand local, c'est pas pour rien qu'on veut se relocaliser. Parce que nous, dans nos locaux, on ne peut pas recevoir plus que 4 à la fois. Avec 1-2 intervenants. Puis, c'est le top, on peut pas plus que ça, c'est pas assez grand. » (Susie)

Par-delà ces éléments plus techniques ou découlant de considérations matérielles, il ressort de nos entretiens que, dans la pratique quotidienne, les travailleur-euse-s du communautaire étaient constamment contraint-e-s à devoir établir un équilibre précaire entre le respect des mesures sanitaires et leur capacité à effectuer leur travail efficacement, quitte à contourner les règles par moment.

Dans certains cas, cela leur faisait vivre une charge émotionnelle additionnelle, parfois très difficile à porter. Livia a ainsi souligné qu'il lui paraissait inconcevable de maintenir en tout temps une distanciation physique, notamment lorsque l'organisation avec laquelle elle milite a fait face au décès d'une personne activement impliquée :

« Quand j'y allais, [les règles] étaient respectées à la lettre, mais [à un certain moment], une de nos membres [...] est décédée pendant la pandémie (...) Y'a [donc] des fois où je [ne] respectais pas [...] les consignes pis t'sais j'embrassais des femmes, là. [...] Y'a ça aussi, là. [...] La connaissance rationnelle, c'est une chose et c'est [ce que] l'organisation [...] met de l'avant. L'autre chose, c'est [...] comment ça se passe sur le terrain, [...] [quand tu vois] la détresse, la grande détresse, [...] c'est une rationalité différente qui s'opère [...]. » (Livia, militante dans un organisme auprès des personnes sans statut)

D'autres, comme Adrien, ont tenu à rappeler que le fait de devoir toujours donner la priorité au risque sanitaire n'était pas sans entraîner son lot de frustrations et que,

172 Déjà en 2017, l'enjeu de la petitesse, du coût et de la désuétude des locaux pour les organismes communautaires montréalais était une préoccupation forte du mouvement. En collaboration avec le CIUSSS du Centre de l'île, les organismes communautaires ont même pu documenter qu'au-delà du fait que plusieurs des locaux étaient considérés comme désuets ou ne correspondant pas aux besoins des organismes, de nombreux organismes communautaires étaient considérés à risque d'éviction au cours des prochaines années (Lacroix, 2017). Loin de s'être résolue, la situation semble s'être aggravée. En août 2023, le cas d'une cinquantaine d'organismes ayant reçu des avis d'éviction ont d'ailleurs fait les manchettes (*La Presse*, « Menaces d'éviction: Organismes communautaires en danger », 15 août 2023).

dans certains cas, cela pouvait même, selon lui, s'avérer contre-productif :

« C'est comme si la COVID avait toute pris la place, tous les autres problèmes avaient disparu [...]. La crise de surdose, c'était atroce avec les frontières fermées, [...] [il n'y avait] plus de vendeurs sur les routes à cause qu'ils avaient peur de se faire attraper par la police, [...] les gens consommaient n'importe quoi, puis on a vécu beaucoup de décès. Pas de la COVID, [...] mais de surdose, une dizaine. » (Adrien)

À l'inverse, dans certains organismes intervenant auprès des personnes âgées notamment, la mise en place de protocoles très stricts pour éviter les risques de contagion était encouragée tant par les travailleur-euse-s que les gestionnaires. Cela dit, reconnaissant le besoin d'offrir du répit aux personnes proches aidantes et de contribuer à briser l'isolement des personnes âgées, des activités collectives en présentiel ont tout de même redémarré à un certain moment. Le risque zéro étant difficilement atteignable, des éclosions ont alors eu lieu, allant même, au moins dans un cas, jusqu'à entraîner le décès de certaines personnes bien que, dans ce cas particulier, un « protocole d'engagement » énonçant et réitérant les risques auxquels étaient assujettis les participant-e-s avait été mis en place. Le poids à porter fut alors très lourd comme nous le rappelle avec émotion Brigitte, même si celle-ci avait reçu des félicitations de la santé publique en lien avec la manière dont son organisme gérait le risque sanitaire :

« Mon équipe était indignée que ça nous arrive [...]. Parce que tout le monde se donnait corps et âme, autant dans la vie personnelle que professionnelle, on évitait les contacts à risque, on lavait l'épicerie, là tsé... Pis [on] se *coachait*. [...] [Et donc] les gens étaient comme indignés [que l'éclosion] arrive [...] après tant d'efforts. [...] Au niveau de l'équipe, ça a été difficile [et puis] certains membres de l'équipe ont contaminé aussi des membres de leur famille, et bien naturellement on a eu aussi des participants qui ont été contaminés. [...] Et y en a qui ont été hospitalisés, et y en a qui sont décédés. Fait que ça a été une grosse étape, parce que chez nous, [...] on a beau dire "faut garder nos distances", c'est un travail tout ça, mais on les aime. On les aime pour vrai. Et donc ça [nous a] ébranlé. » (Brigitte, directrice d'un organisme intervenant auprès de personnes âgées).

Comme la gestion des risques n'est pas une science exacte et que, forcément, des balises et des accommode-

ments adaptés aux contextes spécifiques des différents organismes ont constamment dû être mis en place, puis modifiés tout au long de la pandémie, plusieurs travailleur-euse-s ont soulevé l'importance que relevait pour eux et elles le fait d'être impliqué-e-s dans les prises de décisions autour de la gestion du risque.

Même si plusieurs des travailleur-euse-s nous ont dit avoir été régulièrement impliqué-e-s dans les prises de décision concernant la gestion du risque sanitaire, et l'avoir grandement apprécié, cela ne fut pas le cas de tous et toutes. Ce sentiment de ne pas avoir contribué à la prise de décision a été d'autant plus difficile à accepter par ceux et celles qui étaient quotidiennement en contact avec les usager-ère-s, qui étaient les premiers témoins des besoins et de la réalité sur le terrain, et qui, aussi, prenaient le plus de risques au quotidien. Vincent mentionne par exemple avoir trouvé difficile de s'être vu imposer la fermeture des activités et services en présence sans avoir contribué à la prise de décision :

« On respecte les consignes sanitaires, on fait très attention. [...] On appliquait ça à la lettre et plus parce que [...] on avait l'espace pour le faire, puis on était très rigoureux, et les participants très consciencieux par rapport à ça. Pis bang! On se retrouve du jour au lendemain comme ça. [On ferme et] la décision a été prise du conseil d'administration. » (Vincent)

Camille, ayant vécu une situation similaire, abonde dans le sens de Vincent. Elle a pour sa part sur le cœur le fait que son directeur, à la santé fragile, était « très nerveux » pour le bien-être physique des travailleur-euse-s et que, seul, il a brusquement décidé de tout fermer :

« J'ai dit : "non, je ferme pas. On est dans le même bain que tout le monde". On va mettre tout le monde sur l'assurance chômage". J'ai dit : "non, moi, je reste ici". [...] [Les activités ont donc été maintenues] petit à petit, [...] ça a duré [...] ça a continué, comme ça continue [...]. Je sais pas ce qui serait arrivé si on avait accepté que c'était trop risqué. » (Camille)

Pour Camille et ses collègues, il était pour leur part nécessaire de « résist[er] à la direction » afin d'assurer que les services et activités soient maintenus parce qu'elles constataient, de visu, les besoins sur le terrain et considéraient que c'était elles qui prenaient des risques.

Outre l'impact que les décisions concernant la gestion du risque peuvent avoir sur la qualité des services et activités et sur les relations avec les personnes auprès

de qui ils et elles intervenaient, il est également ressorti à plusieurs reprises dans le cadre de nos entretiens que les prises de décisions autour de la gestion du risque ont été complexifiées parce que les personnes au sein des équipes n'avaient pas tous et toutes la même tolérance au risque, notamment parce qu'ils et elles ne vivaient pas la pandémie dans les mêmes conditions. Elisabeth le souligne :

« Dans l'équipe de travail, il y avait celles qui avaient [...] peur, [...] peur, [...] peur » et il y avait celles qui avaient pas peur, pantoute. Ça fait que c'était vraiment difficile de travailler. On n'était pas nombreuses, mais nos postures par rapport au rapport à la maladie étaient importantes. Et évidemment que, comme il y avait un conflit sous-jacent dans l'équipe, ça a créé des tensions. Parce qu'ils disent : « bon, exagère pas, c'est pas grave, s'ils sont à un mètre et pas à deux mètres, ok, calme-toi, c'est pas grave. » » (Elisabeth)

Alors que pour certains et certaines, l'enjeu de répondre le plus possible aux besoins dont ils et elles étaient témoins semblait prioritaire, pour d'autres, particulièrement les personnes ayant une santé fragile ou vivant avec une personne dans cette situation, le fait de devoir se protéger leur paraissait primordial. Les gestionnaires en sont généralement venu-e-s à prendre des décisions au cas par cas en fonction des situations particulières de chacun-e-s. D'autres directions ont toutefois adopté des prises de décision plus directives. Ce fut notamment le cas dans l'organisme où Sylvie travaillait et où l'obligation de continuer de travailler « en présentiel » lui a été imposée unilatéralement par son gestionnaire, ce qui fut difficile à accepter¹⁷³.

En fin de compte, il apparaît que ce qui a été décrié et jugé problématique par les travailleur-euse-s confronté-e-s à ce type d'enjeu, c'était non pas que les décisions étaient « bienveillantes » ou pas, mais le fait que celles-ci « descendaient [...] sans trop de consultation » (Charlotte). À cet égard, plusieurs gestionnaires, conscient-e-s que ce type de décision avait parfois soulevé des critiques, se sont pour leur part étendu-e-s sur le fait que les décisions de la santé publique étaient « imposées aux organismes » et qu'en conséquence, ils et elles n'avaient que très peu de marge de manœuvre :

« J'ai suivi toutes les consignes de la santé publique. Pis en plus, nous, le CIUSSS nous envoyait, nous envoie encore régulièrement, des modifications, ce qu'on a le droit de faire, ce qu'on n'a pas le droit de faire. [...] On est géré par eux autres [le CIUSSS], [...] on n'a pas le choix, parce qu'on a quelqu'un d'eux autres qui vient faire [des visites]. Qui vient tout constater. Ce qu'on a fait ici, si tout est désinfecté, si y a assez de crayons à la porte — en tout cas. C'est tout, tout, tout. Jusqu'à mettre des flèches à terre... » (Susie)

Notre enquête montre par ailleurs, et nous concluons avec cet exemple, que ce haut degré de surveillance ne fut pas constaté dans l'ensemble des organismes et que, dans certains cas, une certaine marge de manœuvre a, en quelque sorte, été négociée en concertation avec les équipes de travail. Cela aurait notamment été le cas dans l'organisme dirigé par Gabriel :

« [...] Avec le conseil de direction, on est dans une démarche [...] de gestion participative. [...] On a impliqué beaucoup de personnel dans les mesures de confinement, les mesures de prévention. [...] J'ai parlé beaucoup avec eux autres. Je les ai écoutés beaucoup avant de mettre en place les affaires. [...] Ça été facile de faire appliquer, parce que l'équipe était très collaborative. [...] Les gens se sont sentis consultés, ont été pris en considération, puis ils avaient confiance qu'on allait s'en sortir de cette crise-là, parce que les décisions étaient prises, pis que les gens étaient partie prenante. » (Gabriel)

173 Comme on l'a vu, l'imposition de décisions de la part des gestionnaires a parfois eu comme répercussion la perte d'emploi pour ceux et celles qui n'ont pas voulu retourner « sur le plancher ».

ENCADRÉ 9

L'impact de l'approche répressive de la mise en application des mesures sanitaires et de ses répercussions sur le travail des intervenant-e-s

Au-delà de la gestion du risque de contagion de la COVID-19 au sein des organismes, plusieurs des personnes rencontrées ont souligné que l'approche répressive mise de l'avant par les décideur·euse·s publics, notamment par l'augmentation de la présence policière et l'appel fait aux citoyen·ne·s les invitant à « dénoncer » les rassemblements, est venue complexifier grandement le travail des intervenant·e·s, particulièrement ceux et celles qui accompagnent des personnes en situation de grande vulnérabilité. À titre d'exemple, Romane, paire-aidante dans une organisation travaillant auprès de personnes consommatrices de drogue, mentionne que non seulement la présence policière pouvait être intimidante pour les usagers et usagères, mais que leur mécompréhension des pratiques communautaires pouvait également entraver leur travail :

« [la police] venai[t] juste se stationner devant notre [organisme], puis ils nous empêchaient totalement de travailler parce que les personnes ne vont pas venir nous voir si les policiers sont droits devant. [...] On avait une usagère pis [le policier] l'a appelée par son nom, il a été vraiment intimidant en fait. [...] Se faire appeler par son nom comme ça, quand on est supposé tenir la confidentialité, ça brise tout... ce lien de confiance-là. » (Romane)

Eva a de son côté souligné que l'appel fait aux citoyen·ne·s afin qu'ils dénoncent les rassemblements a fait en sorte que son organisme communautaire, un organisme féministe situé dans « une maison dans un quartier résidentiel », craignait d'être la cible de dénonciations d'un « voisin d'en face », « un peu masculiniste » et « fâché » contre l'organisme depuis longtemps. Pour elles et eux, le choix d'assurer la mise en application des mesures sanitaires par une approche répressive en venait à cibler de manière disproportionnée des personnes en situation de grande vulnérabilité et compliquait bien souvent les conditions dans lesquelles ils et elles ont dû effectuer leur travail durant la pandémie.

D'autre part, et encore une fois sans rejeter la pertinence de mettre en place des mesures sanitaires conséquentes en contexte de crise, plusieurs travailleur·euse·s ont tenu à rappeler l'importance de l'approche globale caractérisant les pratiques communautaires, laquelle aurait dû, selon elles et eux, inviter à prendre en considération non seulement le risque sanitaire de la COVID-19, mais également — et en même temps — l'ensemble des risques et conséquences liés à la mise en place des mesures pour y faire face. Les travailleur·euse·s côtoyant dans leur quotidien des personnes qui vivent des situations de grandes vulnérabilités nous ont ainsi confié à de nombreuses reprises avoir été témoins de dérives liées non seulement au caractère inadapté de certaines des mesures — pensons notamment à l'impact du couvre-feu pour les personnes en situation d'itinérance —, mais également pour les travailleur·euse·s essentiel·le·s « sans papiers » qui, bien souvent, devaient circuler clandestinement pour se rendre à leur travail.

Au sein des organisations, la transformation des pratiques, notamment le passage de l'intervention collective vers une intervention individuelle en raison des modalités de mise en application des mesures sanitaires a également été remise en question par plusieurs personnes rencontrées, comme le nomme ici Élisabeth :

« On est [devenu] comme un CLSC ! Alors, rendez-vous individuels... Même des fois on devait être un peu la police, parce que les femmes voulaient se voir, parce que ça faisait des mois qu'on ne se voyait pas, alors "non, non, non, non, deux mètres!". C'était comme travailler à contre nature. Travailler contre le principe même de qu'est-ce que ça veut dire le communautaire et notre milieu de vie. Alors ça m'a énormément heurtée. » (Élisabeth)

Pour plus d'informations sur la distinction entre l'approche de gestion du risque préconisée par le gouvernement et celle de réduction des méfaits mise de l'avant par les acteur·rice·s communautaires ainsi que les distinctions dans l'approche communautaire en comparaison avec celle préconisée par les décideur·euse·s publics, voir Nicolas et al. 2022, p.103.

Conclusion

La pandémie de la COVID-19 a mis en lumière, encore une fois, la contribution essentielle du mouvement communautaire au filet social québécois. Comme le montre le rapport, le recours aux organismes communautaires a été une composante clé de la stratégie gouvernementale visant à mitiger les effets de la crise sanitaire sur la population, en particulier pour ses franges les plus vulnérabilisées. La pandémie a toutefois exposé au grand jour les risques d'instrumentalisation des organismes communautaires par les décideur·euse·s politiques. Si le milieu communautaire a répondu avec célérité aux besoins émergents durant la première vague de la pandémie, ses acteur·trice·s ont néanmoins rapidement remis en question les intentions et les décisions des gouvernements, lesquels ont promptement délesté une importante part de leurs responsabilités vers les organisations communautaires. À travers la mise sur pied de fonds d'urgence, l'État a orienté l'action des organismes communautaires vers ses propres priorités, et ce le plus souvent sans réelles consultations avec le milieu. Par-delà les enjeux que de telles pratiques posent en ce qui a trait à l'autonomie — principe au cœur de l'identité du mouvement communautaire et formellement reconnu par l'État —, ce recours aux organismes communautaires combiné à des modes de financement ponctuels et non récurrents a entraîné des répercussions délétères sur les conditions de travail et d'emploi dans le secteur. C'est là l'un des principaux constats de notre enquête.

À cet égard, il faut dire qu'avant même la crise sanitaire, les équipes de travail des organismes communautaires étaient surmenées (Meunier et al. 2020) et que les travailleur·euse·s communautaires devaient composer avec

des conditions de travail et d'emploi précaires (Fauvel et al. 2020). L'arrivée de la COVID-19 et les mesures qui en ont découlé ont ainsi exacerbé une situation préexistante, résultant notamment du sous-financement du secteur. C'est dans ce contexte que les équipes de travail, souvent déjà en sous-effectif, ont dû composer avec le départ d'un nombre significatif de bénévoles et militant·e·s, ce qui a mis en évidence que le maintien des activités repose en partie sur un travail largement invisible, non rémunéré et pourtant essentiel au bon fonctionnement de nombreux organismes.

Pour répondre aux difficultés de recrutement et aux enjeux en lien avec la rétention de la force de travail largement dus à l'insuffisance des conditions de travail et d'emploi offertes dans le secteur, les gouvernements, tant provincial que fédéral, ont joué un rôle actif afin d'aiguiller une main-d'œuvre gratuite — ou employée au rabais — vers les organismes communautaires. Alors qu'ils injectaient des sommes importantes dans d'autres secteurs de l'économie, les gouvernements ont plutôt choisi de cibler le recrutement de bénévoles — notamment les « chômeur·euse·s pandémiques » et les jeunes — afin de pallier le manque de main-d'œuvre dans le secteur communautaire. Dans un esprit similaire, la mobilisation des programmes d'insertion en emploi — pensons ici aux « Emploi d'été Canada » — visant à orienter des étudiant·e·s dans le secteur communautaire montre bien, en creux, ce que l'on savait déjà, c'est-à-dire que le savoir-faire des travailleurs et travailleuses du secteur est trop souvent nié par les instances publiques, lesquelles naturalisent les compétences nécessaires pour œuvrer dans le secteur en véhiculant le message

que «n'importe qui avec un peu de bonne volonté» est en mesure de répondre aux exigences des emplois qu'on y retrouve.

Bien évidemment, le bénévolat et le militantisme non rémunérés sont historiquement importants dans le secteur communautaire et constituent un aspect crucial dans l'approche «par et pour» privilégiée par le secteur. Il n'en demeure pas moins que le contexte pandémique illustre plus que jamais la nécessité de poser un regard critique sur le travail non rémunéré et invisibilisé qui se fait dans les organismes communautaires. Qui mobilise ce travail gratuit? Pour répondre à quels besoins? Quelles en sont les répercussions sur les travailleur-euse-s (rémunéré-e-s et non rémunéré-e-s) des organismes? Lors de la pandémie, le rôle joué par «l'État recruteur», tout comme le délestage de certains services à travers la mise en place de nouvelles relations contractuelles de «sous-traitance à rabais» s'inscrit dans une logique délétère de «gratuitisation des services publics» (Krinsky et Simonet, 2012; 2017; Simonet, 2018). Cette dynamique est par ailleurs forte convenance pour des gouvernements se refusant à combler le sous-financement chronique — et historique — de l'action communautaire autonome et aux prises avec des bris de services au sein d'un réseau public amoindri par des décennies de mesures d'austérité. Les rhétoriques de la «vocation» et de la «solidarité» mobilisées par les instances publiques dans le cadre des nombreux «appels au bénévolat» ayant eu lieu lors de la pandémie en viennent ainsi à justifier non seulement le travail gratuit, mais aussi, et plus largement, les conditions de travail et d'emploi précaires de l'ensemble des travailleur-euse-s du secteur communautaire. Notre enquête démontre aussi à cet égard qu'au fil du temps, ce discours semble avoir atteint sa limite. L'incapacité des acteur-ric-e-s gouvernementaux à accompagner les «remerciements symboliques» par des actions concrètes permettant d'appuyer matériellement les travailleur-euse-s du communautaire a conduit à un «point de rupture» (Nicolas et al, 2022). En somme, la non-reconnaissance de leur travail et le sentiment d'instrumentalisation ont mené à l'indignation des travailleur-euse-s du secteur, lequel-le-s sont désormais plus que jamais surchargé-e-s, sujets à l'épuisement professionnel et enclins à quitter le secteur communautaire.

Cette critique nous apparaît d'autant plus cruciale que les logiques de financement *ad hoc* mises de l'avant durant la pandémie semblent avoir tendance à se poursuivre par-delà le contexte de crise sanitaire. La vigilance est donc de mise face à un glissement vers une «culture de

l'urgence perpétuelle» et l'octroi de financements d'appoint au gré des aléas de l'actualité. Les risques associés à ce type de financement renvoient — dans la mesure où les organismes sont alors poussés dans des situations intenables — aux mêmes critiques que celles associées aux logiques de financement par projet. Plus encore, les modalités d'octroi de ces financements — souvent versés par l'intermédiaire de fondations privées — nous rappellent l'importance de porter un regard critique non seulement sur la privatisation des services publics et l'instrumentalisation des organisations communautaires, mais également sur la privatisation de la gestion du financement de l'action communautaire par l'intermédiaire des fondations dont la mission et les priorités échappent au processus démocratique.

Notre enquête montre par ailleurs que le contexte pandémique — en forçant l'adaptation de l'organisation du travail, de l'offre de services et des modalités de mise en œuvre des activités — a souvent eu comme conséquence un glissement vers des approches individualisées. Certes, ces transformations sont sans doute, en bonne partie, temporaires et relèvent davantage de la conjoncture de crise que des pratiques de gestion promues par les acteur-trice-s du milieu comme l'illustrent les témoignages recueillis tant chez les travailleur-euse-s que les directions d'organismes se disant conscient-e-s des risques de dérive qui y sont associés. Il n'en demeure pas moins que les approches individualisées s'inscrivent en porte-à-faux avec les pratiques traditionnelles du mouvement d'action communautaire autonome lequel mise davantage sur une approche globale et collective. Cette transformation des pratiques, si elle se perpétue, constitue ainsi un risque non seulement eu égard au respect des façons de faire du mouvement, mais également pour la «rétention du personnel» dans la mesure où bon nombre de travailleur-euse-s du communautaire choisissent expressément d'y travailler en raison de leur attachement à ce type d'approche, et malgré des conditions d'emploi largement inférieures à ce qui est possible d'obtenir dans d'autres secteurs (Fauvel et al. 2020).

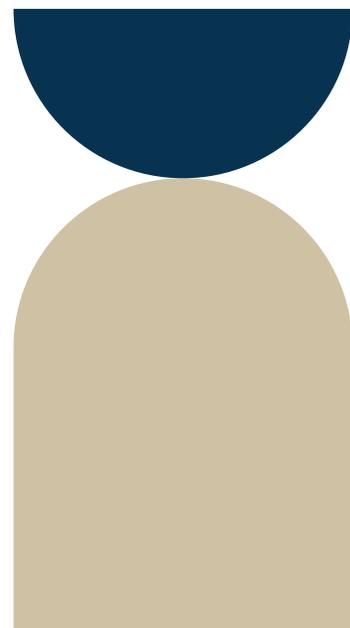
Si notre regard s'est le plus souvent porté sur l'action gouvernementale pour expliquer l'évolution des conditions de travail et d'emploi dans le secteur communautaire, notre enquête démontre qu'une part de la responsabilité relève également des gestionnaires des organismes. Certains organismes ont ainsi, malgré l'adversité, mis en place des actions — temporaires ou pérennes — permettant notamment de bonifier les salaires et les avantages sociaux. Par-delà les enjeux

propres à la pandémie, notre enquête nous a aussi amenés à être témoins de l'importante préoccupation des gestionnaires des organismes communautaires concernant la rareté de la main-d'œuvre. Il ressort avec évidence que celle-ci occupe à juste titre une place centrale dans le discours des gestionnaires et qu'elle a contribué à la mise en place d'actions concrètes permettant, dans certains cas, l'amélioration des conditions de travail et d'emploi qui y prévalent.

Ces initiatives sont évidemment nécessaires et cruciales, mais il appert qu'elles ont été le plus souvent motivées avant tout pour répondre à des enjeux de recrutement et de rétention de personnel. La plupart des gestionnaires rencontré-e-s ont ainsi affirmé avoir mis en place ces initiatives non pas pour revaloriser «en soi» les conditions de travail et d'emploi, mais plutôt en réponse à la conjoncture actuelle sur le marché du travail. Nous avons par ailleurs aussi pu constater que si certains organismes ont effectué une réflexion sur leurs politiques de conditions de travail et d'emploi et révisé les salaires d'embauche et/ou leurs échelles salariales, il n'en demeure pas moins qu'encore une fois, les choix de gestion effectués dans le secteur communautaire maintiennent le plus souvent la dynamique de multiplication des statuts d'emploi et la «précarité exacerbée» subie par les travailleur-euse-s ne détenant pas un statut d'emploi permanent et à temps plein au sein des organismes (Fauvel et al., 2020). À ces considérations, il semble également nécessaire d'insister sur l'importance d'intégrer à ces réflexions sur les conditions de travail et d'emploi des considérations sur l'autonomie des organisations et sur la spécificité des pratiques dans le secteur. Si, en raison des financements octroyés et des décisions de gestion qui s'y prennent, le secteur communautaire en vient à reproduire les méthodes et les manières de faire du secteur public — notamment du réseau de la santé et des services sociaux comme cela a été soulevé par certaines personnes dans le cadre de cette étude —, cela risque d'avoir des répercussions sur la volonté des personnes — travailleur-euse-s et militant-e-s — à s'investir et à demeurer dans le mouvement communautaire.

Au terme de cette enquête et avec le recul que permet le temps qui passe, force est également de constater que contrairement à ce que plusieurs avançaient au cours de la première vague, nous ne sommes pas devant «une nouvelle normalité». Le secteur communautaire est toujours sous-financé et ses artisan-e-s ne sont pas reconnu-e-s à leur juste valeur. Les besoins de la population sont tout aussi criants sinon plus comme le montrent

notamment les nouvelles données soulignant qu'une personne sur dix, au Québec, a eu recours à l'aide alimentaire en 2023. En somme, trois ans après la déclaration de l'état d'urgence sanitaire marquant le début de la crise pandémique, l'époque où le premier ministre du Québec pouvait déclarer qu'il était «inacceptable au Québec que des gens [n'aient] pas l'argent pour payer la nourriture pour leur famille», où les décideur-euse-s politiques parsemaient régulièrement leurs discours de remerciement aux travailleurs et travailleuses du milieu communautaire et où l'on en appelait même à revoir nos priorités en termes de développement social et économique paraît bien lointaine. Depuis, nos gouvernements ont plutôt fait le choix du *business-as-usual* privilégiant la promotion de ce que Bhattacharya appelle les *thing-making activities* — pensons à l'attribution de sommes colossales à des entreprises engagées dans la production de batteries — au détriment de la revalorisation des «life-making activities» portées notamment par les travailleuses et travailleurs du communautaire.



Bibliographie

- Abedi, V., Olulana, O., Avula, V., Chaudhary, D., Khan, A., Shahjouei, S., Li, J. et Zand, R. (2020). Racial, Economic and Health Inequality and COVID-19 Infection in the United States. medRxiv, <https://doi.org/10.1101/2020.04.26.20079756>
- Ahmed, F., Ahmed, N., Pissarides, C. et Stiglitz, J. (2020). Why inequality could spread COVID-19. *The Lancet Public Health*, 5 (5), e240. [https://doi.org/10.1016/S2468-2667\(20\)30085-2](https://doi.org/10.1016/S2468-2667(20)30085-2)
- Alalouf-Hall, D. et Grant-Poitrans, D. (2021). COVID-19 and the Restructuring Collective Solidarity: The Case of Volunteer Activity in Québec. *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research*, 12(S1). <https://doi.org/10.29173/cjnser.2021v12nS1a407>
- Bhattacharya, T. (dir.). (2017). *Social Reproduction Theory: Remapping Class, Recentering Oppression*. Pluto Press.
- Berg, Janice. (2020, mars). «Le COVID-19 pousse les travailleurs précaires au bord du précipice», Organisation internationale du travail. https://www.ilo.org/global/docs/WCMS_739133/lang--fr/index.htm
- Berthiaume, A. (2016). *La gouvernance néolibérale et les organismes communautaires québécois: étude de la Fondation Lucie et André Chagnon*. Université du Québec à Montréal. <http://www.archipel.uqam.ca/8662/>
- Boucher, M.-P., Desbiens, A., Dupuis, M.-J., Gagne, D. et Noiseux, Y. (2020). *Pourquoi les personnes assistées sociales considérées « sans contraintes à l'emploi » ne travaillent-elles pas ?* <http://www.gireps.org/publications/pourquoi-les-personnes-assistees-sociales-considerees-sans-contraintes-a-lemploi-ne-travaillent-elles-pas/>
- Boucher, M.-P. (2020, avril). Les mesures de soutien du revenu en temps de pandémie : « Résolution de problèmes », domination et justice sociale. *Notes sociopolitiques du GIREPS*. <http://www.gireps.org/publications/les-mesures-de-soutien-du-revenu-en-temps-de-pandemie-resolution-de-problemes-domination-et-justice-sociale/>
- Cleveland, J., Hanley, J., Jaime, A., et Wolofsky, T. (2020). *Impacts de la crise de la COVID-19 sur les « communautés culturelles » montréalaises: enquête sur les facteurs socioculturels et structurels affectant les groupes vulnérables*, Institut universitaire SHERPA. <http://central.bac-lac.gc.ca/redirect?app=damspub&id=829aa9b7-1534-4576-bafe-8be2edadc384>
- Coalition de tables régionales d'organismes communautaires (CTROC) (2020). Spécial COVID-19, <<https://ctroc.org/wp-content/uploads/2020/03/COVID-19-BulletinCTROC.pdf>>, consulté le 17 mars 2022.
- Comité consultatif de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale. (2021). *Avis préliminaire sur les impacts de la pandémie sur les populations vulnérables*, Québec, 44p. https://www.cclp.gouv.qc.ca/publications/pdf/CCLP_avis_impact_pandemie.pdf
- Comité sectorielle de la main d'œuvre économie sociale et action communautaire (2019). *Les Repères en économie sociale et en action communautaire* [édition 2018], Comité sectoriel de main-d'oeuvre Économie sociale Action communautaire
- Comité sectorielle de la main d'œuvre économie sociale et action communautaire (2022). *Les Repères en économie sociale et en action communautaire*, Comité sectoriel de main-d'oeuvre Économie sociale Action communautaire
- Comité sectorielle de la main d'œuvre économie sociale et action communautaire, C.-E. (2020). *Sondage éclair juin 2020*. https://www.csmoesac.qc.ca/assets/medias/documents/6860_Rapport-sondage_Final.pdf
- Couturier, E.-L. et Fortin, M. (2021). *Effets de la crise sanitaire sur le milieu communautaire – Portrait de la situation pour les organismes du Québec*. IRIS. <https://iris-recherche.qc.ca/publications/effets-de-la-crise-sanitaire-sur-le-milieu-communautaire-portrait-de-la-situation-pour-les-organismes-du-quebec/>
- Depelteau, J. (2013). *Enjeux liés au financement et à la gouvernance des organismes communautaires québécois*. IRIS. <https://iris-recherche.qc.ca/publications/revue-litterature-communautaire>

- Ducharme, É. et Lesemann, F. (2011). Les fondations et la « nouvelle philanthropie » : un changement de paradigmes scientifiques et politiques. *Lien social et Politiques*, (65), 203224. <https://doi.org/10.7202/1006033ar>
- Dussuet, A. et Flahault, É. (2020). Entre professionnalisation et salarisation, quelle reconnaissance du travail dans le monde associatif? Dans E. Flahault, H. Noguès et N. Shieb-Bienfait (dir.), *L'économie sociale et solidaire : Nouvelles pratiques et dynamiques territoriales* (p. 145-167). Presses universitaires de Rennes.
- Fauvel, M. et Noisieux, Y. (2022). Quand l'intervention gouvernementale d'urgence réactualise la dynamique de précarisation des conditions de travail dans le mouvement communautaire autonome. Dans J. Caillouette, D. Maltais et J. Grenier (dir.), *Pratiques d'intervention sociale et pandémie* (p. 75-107). Presses de l'Université du Québec.
- Fauvel, M., Noisieux, Y. et Coget, L. (2020). *Précarité au travail et pratiques de gestion dans le mouvement de l'action communautaire autonome*. <http://www.gireps.org/publications/precarite-au-travail-et-pratiques-de-gestion-dans-le-mouvement-de-laction-communautaire-autonome-rapport-de-recherche/>
- Fournier, D., René, J.-F., Duval, M., Garon, S., Fontaine, A., Chénard, J. et Lefebvre, C. (2001). La dynamique partenariale sur les pratiques des organismes communautaires dans le contexte de la réorganisation du réseau de la santé et des services sociaux. *Nouvelles pratiques sociales*, 14(1), 111-131. <https://doi.org/10.7202/008328ar>
- FRACA. (2022). Lettre ouverte du FRACA Montréal : Le milieu communautaire est « à boutte ! ». <https://www.newswire.ca/fr/news-releases/lettre-ouverte-du-fraca-montreal-le-milieu-communautaire-est-a-boutte--866515207.html>
- Gauthier, M. (2022). *Les travailleuses dans les organismes communautaires Famille au Québec : entre précarité et pauvreté?* Université du Québec à Montréal.
- Gouvernement du Canada (Premier ministre du Canada), « Des changements apportés au programme Emplois d'été Canada pour aider les entreprises et les jeunes Canadiens touchés par la COVID-19 », 8 avril 2020.
- Gouvernement du Canada, S. C. (2022, 16 février). *L'insécurité alimentaire des ménages au Canada au début de la pandémie de COVID-19*. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/82-003-x/2022002/article/00002-fra.htm>
- Gouvernement du Canada (2020, 22 avril). « Soutien aux étudiants et aux nouveaux diplômés touchés par la COVID-19 », Ministère des Finances, <https://www.canada.ca/fr/ministere-finances/nouvelles/2020/04/soutien-aux-etudiants-et-aux-nouveaux-diplomes-touchees-par-la-covid19.html>
- Gouvernement du Québec. (2001). *L'action communautaire: une contribution essentielle à l'exercice de la citoyenneté et du développement social au Québec*. Ministère de l'emploi et de la solidarité sociale.
- Hamel-Roy, L., Fauvel, M., Laurence-Ruel, C. et Noisieux, Y. (2021). *Le « Grand confinement » et l'action publique durant la première vague de la COVID-19 au Québec : Regards croisés sur les rapports de genre, de race et de classe dans quatre secteurs d'emploi*. GIREPS. <http://www.gireps.org/publications/le-grand-confinement-et-laction-publique-durant-la-premiere-vague-de-la-covid-19-au-quebec-regards-croises-sur-les-rapports-de-genre-de-race-et-de-classe-dans-quatre-secteurs/>
- Heck, I., Ruelland, I., Lefèvre, S. A. et Autin, G. (2022). Effets de la pandémie COVID-19 sur les organismes communautaires de Montréal-Nord : constats et perspectives. Cahiers du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) Collection Études théoriques et méthodologiques - no ET2202.
- Institut national de santé publique du Québec (2022). *Ligne du temps COVID-19 au Québec*. (2022). INSPQ. <https://www.inspq.qc.ca/covid-19/donnees/ligne-du-temps>
- Jaffe, S. (2021). *Work won't love you back: how devotion to our jobs keeps us exploited, exhausted, and alone* (First edition). Bold Type Books.
- Krinsky, J. et Simonet, M. (2012). Déni de travail : l'invisibilisation du travail aujourd'hui Introduction. *Societes contemporaines*, 87(3), 523.
- Krinsky, J. et Simonet, M. (2017). *Who cleans the park?: public work and urban governance in New York City*. University of Chicago Press.
- Leducq, K. et Bourque, D. (2020). Une organisatrice communautaire dans la tornade de la pandémie. *Interventions, Hors série*(1), 7995.
- Maltais, D., Caillouette, J., Grenier, J., Fay, R., Labrie, V. et Malenfant, P.-P. (2022). *Pratiques d'intervention sociale et pandémie: innovations, mobilisation et transformations*. Presses de l'Université du Québec.
- McCready, G., Lajeunesse-Mousseau, M.-È., Lapalme, J. et Harrisson, S. (2022). Travail de care des travailleuses de la santé en situation de pandémie de COVID-19 : quel engagement de la part des autorités gouvernementales? *Global Health Promotion*, 29(1), 110-118. <https://doi.org/10.1177/17579759211042764>
- Meunier, S., Giroux, A., Coulombe, S., Lauzier-Jobin, F., Radziszewski, S. et Houle, J. (2021). *Enquête sur la santé psychologique des travailleurs et des travailleuses du milieu communautaire au Québec durant la pandémie de la COVID-19*. Université du Québec à Montréal. <https://collections.banq.qc.ca/ark:/52327/bs4371945>

- Meunier, S., Giroux, A., Coulombe, S., Lauzier-Jobin, F., Radziszewski, S., Houle, J. et Dagenais-Desmarais, V. (2020). *Enquête sur la santé psychologique des travailleurs et travailleuses du milieu communautaire au Québec*. <https://collections.banq.qc.ca/ark:/52327/bs4151759>
- Narcy, M., Lanfranchi, J. et Meurs, D. (2009). *Do Women Choose to Work in the Public and Nonprofit Sectors? Empirical Evidence from a French National Survey*. Documents de travail CEE.
- Nicolas, J., Lepetit, A., Camus, A., Couspeyre, O., Gosse-llin-Pellerin, A., Bachand, M., Lafrenière, S., Roy, S., Métivier, C., Milot, R., Pierre, A., St-Cerny, A., Audet, M.-L., Toupin, C., Inkel, L. et Lombardi, D. (2022). *Crise de la COVID-19 : Impacts sur les organismes d'action communautaire autonome du Québec*.
- Noiseux, Y. (2020, avril). *Autour de la nature de la bête : Contribution au débat sur les mesures de soutien du revenu en temps de pandémie*. Notes sociopolitiques du GIREPS. <http://www.gireps.org/publications/autour-de-la-nature-de-la-bete-contribution-au-debat-sur-les-mesures-de-soutien-du-revenu-en-temps-de-pandemie/>
- Observatoire de l'action communautaire autonome (2022, avril). Point de rupture! Impact de la crise de la COVID-19 sur les organismes d'action communautaire autonome. Cahier de l'Observatoire de l'ACA.
- Observatoire de l'action communautaire autonome (2022, janvier). COVID-19 Impact sur la vie associative et démocratique des organismes communautaires. Cahier de l'Observatoire de l'ACA.
- OXFAM (2022). *Les inégalités tuent: Face aux inégalités records engendrés par la covid-19, l'urgence de mesures sans précédents*, Royaume-Uni: Oxfam international. <https://oxfam.qc.ca/wp-content/uploads/2022-inegalites-rapport.pdf>
- Parazelli, M. (2001). Dissonances politiques de la reconnaissance de l'action communautaire. *L'Action Nationale*, 91(3), 1941.
- Parazelli, M., Ruelland, I., Giauque, D., Legendre, G., Tardif, G. et Tavlian, N. (2017). La nouvelle gestion publique : un cas de figure de l'«auto-autorité». Dans *Autorité et gestion de l'intervention sociale* (1re éd., p. 73-100). Presses de l'Université du Québec. <https://doi.org/10.2307/j.ctt1s47616.9>
- Regroupement des organismes communautaires (ROC) de l'Estrie (2020). «Épuisement dans le milieu communautaire», <<https://www.rocestrie.org/fr/epuisement-dans-le-milieu-communautaire>>, consulté le 17 mars 2022.
- Simonet, M. (2010). Le travail bénévole: engagement citoyen ou travail gratuit?, La Dispute.
- Simonet, M. (2018). Travail gratuit: la nouvelle exploitation?, Textuel.
- Subedi, R. et Aitken, N. (2022). *Inégalités des taux de mortalité attribuable à la COVID-19 selon le type de quartier au Canada*. Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/45-28-0001/2022001/article/00006-fra.htm>
- Sultana, A. & Ravanera, C. (2020, July 28). A Feminist Economic Recovery Plan for Canada: Making the Economy Work for Everyone. The Institute for Gender and the Economy (GATE) and YWCA Canada. Retrieved from: www.feministrecovery.ca
- Torres, S. et Asselin, C. (2022). Les personnes moins nanties issues de l'immigration pendant la pandémie: répercussions, besoins et perspectives, Montréal, Observatoire québécois des inégalités. https://observatoiredesinegalites.com/wp-content/uploads/2023/08/Projet-rEsilience_Rapport_personnes_immigrantes_compressed.pdf
- Zalzett, L. et S. Fihn (2020). *Te plains pas, c'est pas l'usine: l'exploitation en milieu associatif*, Niet Éditions.



gireps.org

Pour plus d'informations: mylene.fauvel@gmail.com