

LA PRÉCARITÉ LIÉE AU FINANCEMENT PAR PROJET

DANS LE SECTEUR COMMUNAUTAIRE ET DE L'ÉCONOMIE SOCIALE

Le financement par projet est devenu la norme dans les secteurs communautaire, culturel et de l'économie sociale. Ce modèle engendre des effets pervers : instabilité, surcharge, perte d'expertise, etc. Il fragilise la continuité des services et la rétention des employé-es.

Objectif : cerner les impacts pour proposer des stratégies d'adaptation organisationnelle.

Fiche rédigée par Ariane Marchand-Labelle,
Directrice générale par intérim du CSMO-ÉSAC et David Lavoie, >
Consultant et gestionnaire culturel



État des lieux (Données issues de l'Enquête Repères 2022, CSMO-ESAC)

- 47 % des organisations emploient du personnel sur la base de projets à durée déterminée (moyenne : 2 employés par organisation)
- Taux de roulement moyen : 31 %
- Taux de vacance moyen : 21 % (contre 5,8 % au Québec)

Effets et enjeux liés au financement par projet

Effets observés

- Instabilité financière et organisationnelle chronique
- Surcharge de travail, épuisement professionnel
- Démotivation liée au manque de perspectives
- Roulement élevé, difficultés de planification à long terme

Enjeux organisationnels

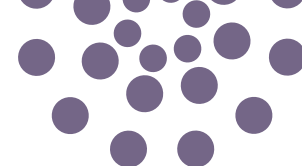
- Multiplication des postes précaires (temps partiel, contrats courts)
- Perte de savoirs et difficulté de transmission
- Déstabilisation de la culture organisationnelle
- Érosion de la mission

Impacts structurels

- Fragmentation des équipes (travail en silos)
- Difficultés à maintenir une vision commune
- Externalisation croissante de fonctions clés
- Vulnérabilité accrue des petites structures

Évolutions récentes des pratiques

- Diversification des sources de financement
- Généralisation du télétravail et du travail hybride
- Mutualisation des ressources (postes partagés, gestion commune)



Stratégies pour mieux gérer les ressources humaines

Pratiques de gestion internes et conditions de travail

- Formaliser les conditions de travail : politiques équitables, salaires, avantages
- Prendre en compte les besoins des employés contractuels (flexibilité, reconnaissance)
- Offrir des avantages non monétaires (horaires adaptés, REER, assurances)
- Impliquer les employé-es dans la création des politiques internes
- Planifier le travail : gestion prévisionnelle, binômes, partage des connaissances

Leadership adapté à la précarité

- Assurer une communication transparente sur les enjeux financiers
- Renforcer l'esprit d'équipe et rappeler la mission
- Offrir du soutien moral et professionnel (points réguliers, accompagnement)
- Valoriser les contributions, soutenir la recherche d'emploi futur
- Impliquer l'équipe dans les solutions : financement, réorganisation, veille collective

Diversifier les financements pour plus de stabilité

- Mixer subventions publiques, dons, revenus autonomes
- Rechercher du financement pluriannuel ou à la mission
- Utiliser les programmes publics de soutien à l'emploi
- Allouer une part des projets aux frais de RH
- Créer un fonds de réserve ou d'urgence
- Mobiliser le CA autour des enjeux RH et financiers

Collaborer et mutualiser avec d'autres organismes

- Partager des postes et des services (ex. : communication, comptabilité)
- Regrouper les achats, négocier collectivement des avantages sociaux
- Participer aux réseaux et concertations sectorielles
- Concevoir des structures de mutualisation (pôles de services, coopératives d'employeurs)



Références

- » **RIOCM (2022) : Améliorer les conditions de travail dans le milieu communautaire**
https://riocm.org/wp-content/uploads/2022/05/2022-Conditions-de-travail_RIOCM.pdf
- » **GIREPS (2020) : Précarité au travail et pratiques de gestion**
<https://www.gireps.org/wp-content/uploads/2020/10/FAUVEL-NOISEUX-COGET-RAPPORT-FINAL.pdf>
- » **CSMO-ESAC (2022) : Enquête sectorielle Les Repères**
<https://www.csmoesac.qc.ca/outils-et-publications/enquete-les-reperes-2022>

Recommandations synthétiques et actionnables

— Stabilisez autant que possible les emplois clés

Priorisez la pérennisation des postes stratégiques. Par exemple, si un financement important est reconduit, transformez un contrat annuel en poste permanent. Utilisez les ententes pluriannuelles pour offrir des contrats de plus longue durée. En cas d'incertitude, envisagez des clauses de renouvellement conditionnel plutôt que des fins de contrat nettes, afin de garder vos talents.

— Formalisez vos bonnes pratiques RH

Dotez-vous de politiques internes claires couvrant les conditions de travail (salaire, horaires, congés, télétravail, etc.) et assurez-vous que chaque employé signe un contrat écrit. Un cadre clair rassure le personnel et établit des balises équitables, même si les financements sont précaires. Mettez à jour ces politiques régulièrement avec l'équipe pour qu'elles restent adaptées aux réalités et besoins.

— Valorisez et développez votre équipe

Offrez des opportunités de formation à vos employé-e-s (ateliers, colloques, mentorat) en profitant des subventions disponibles à cet effet. Montrez de la reconnaissance au quotidien (un merci sincère, un mot à l'équipe, souligner les réussites lors du CA). Encouragez la polyvalence en formant le personnel à diverses tâches – cela augmente leur sentiment de sécurité.

— Anticipez les transitions de projets

Tenez à jour un calendrier des dates de fin de financements et anticipez avant l'échéance. Commencez les démarches quelques mois à l'avance pour un renouvellement ou cherchez d'autres sources pour reprendre le relais. Informez l'employé concerné de la situation et des efforts en cours, proposez-lui éventuellement d'être impliqué dans la recherche de solutions. Cette anticipation peut éviter des pertes de temps et de compétences précieuses.

— Diversifiez vos sources de financement

Ne misez pas tout sur un seul programme ou bailleur. Montez des dossiers variés : subventions publiques, appels de projets spéciaux, fondations privées, commandites locales, etc. Songez également à organiser des activités génératrices de revenus (événement bénéfice, vente de services ou de produits liés à votre mission) pour créer une marge financière interne.

— Mutualisez et collaborez

Approchez d'autres organismes pour mettre en commun des ressources. Partagez un local, regroupez des achats pour économiser, ou même partagez un poste salarié entre deux structures. En travaillant ensemble plutôt qu'en silo, vous découvrirez des moyens innovants de réduire les coûts et d'offrir de meilleures conditions à vos équipes.

— Cultivez une culture interne bienveillante

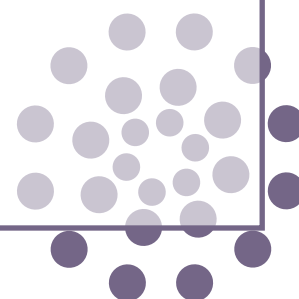
Instaurez des pratiques de conciliation (flexibilité d'horaire, télétravail, aménagement pendant les périodes familiales difficiles) pour montrer que vous tenez au bien-être de vos employés. Encouragez chacun à prendre ses vacances et à déconnecter hors du travail. Soyez attentif aux signes de surmenage et prêtez assistance (réduction de charge temporaire, journée de repos) si nécessaire.

— Exploitez les leviers existants

Informez-vous sur les programmes d'appui disponibles : par exemple, des subventions salariales pour l'embauche de jeunes, des crédits d'impôt pour formation en entreprise. Contactez le CSMO-ÉSAC ou votre regroupement régional pour connaître les outils en gestion des RH qu'ils offrent (boîtes à outils, cliniques-conseils, gabarits de politiques internes). Profitez également des avantages associatifs, si vous êtes membre d'un regroupement.

— Mobilisez votre conseil d'administration

Impliquez vos administrateurs comme alliés dans la recherche de stabilité. Inscrivez à l'ordre du jour du CA les questions de conditions de travail et de rétention du personnel. Par exemple, élaborer avec lui un plan pour augmenter progressivement la part de financement de base dans votre budget (objectif sur 3-5 ans), ou pour bâtir un fonds de réserve. Le CA peut aussi jouer un rôle de porte-parole auprès des bailleurs et décideurs pour plaider la cause de votre organisme. Ne sous-estimez pas son pouvoir de soutien.





Ce qu'il faut retenir des constats

Un modèle de financement paradoxal

Le financement par projet permet de réaliser des activités ciblées, innovantes, et de rendre des comptes sur chaque dollar dépensé. Cependant, il impose une précarité structurelle au fonctionnement des organismes. Le personnel est traité comme une variable d'ajustement budgétaire, alors qu'il est le cœur de l'action communautaire. Cette contradiction (financer des actions sociales tout en précarisant les acteurs sociaux) atteint ses limites aujourd'hui, avec une fatigue généralisée du milieu.

Des gestionnaires contraint-es à des choix difficiles

Pris en étau entre les besoins de leur communauté et les réalités financières, les gestionnaires doivent souvent recourir à des expédients pour boucler les budgets annuels. On constate, par exemple, le non-remplacement d'employé-e-s en congé ou l'augmentation du recours aux stagiaires pour pallier le manque de personnel régulier. Ces solutions peuvent aider à court terme, mais elles ne sont pas viables sur le long terme.

Cercle vicieux de la précarité

La précarité engendre le roulement, qui engendre une perte de capacité et une baisse de service, ce qui peut engendrer une perte de financement ou de crédibilité, qui engendre plus de précarité. Ce cercle vicieux menace l'efficacité et l'impact même des organismes. À l'échelle du secteur, cela se traduit par une difficulté à professionnaliser certains rôles et un risque de découragement chez la relève. Beaucoup de jeunes professionnel·les passionné·es par l'action communautaire quittent le milieu après quelques années vers des secteurs offrant plus de stabilité, ce qui représente une perte de talents.

Résilience et limites

Malgré tout, le secteur fait preuve d'une résilience remarquable. Les valeurs de solidarité, l'engagement militant, la conviction d'occuper un emploi utile soutiennent moralement les troupes. Les travailleur·euses restent souvent par passion et loyauté envers la cause, acceptant en partie de « porter la précarité pour combattre la précarité ». Or, comme tout secteur, l'action communautaire a besoin d'attirer de nouvelles compétences. Cela ne sera possible que si les conditions d'emploi s'améliorent réellement à l'avenir.