

Table des matières

| | |
|--|----|
| I - Méthodologie d'enquête | 3 |
| 1.1 Objectifs visés par l'enquête..... | 3 |
| 1.2 Le questionnaire d'enquête | 4 |
| II - Profil des organismes..... | 5 |
| 2.1 Univers d'enquête par sous-région | 5 |
| 2.2 Univers d'enquête par secteur d'activité..... | 5 |
| 2.3 Les organismes, leurs missions et leurs services | 7 |
| 2.4 Ancienneté des organismes..... | 7 |
| 2.5 Les organismes et la propriété | 8 |
| 2.6 Les administrateurs des organismes en santé mentale | 8 |
| 2.7 Les ressources humaines dans les organismes | 9 |
| 2.8 Les organismes selon leur budget annuel | 10 |
| 2.9 Situation des organismes au cours des trois dernières années | 11 |
| 2.10 Prévisions des organismes pour les trois prochaines années..... | 11 |
| 2.11 Comparatif entre l'état de la situation et les prévisions | 11 |
| 2.12 Conclusions et résumé du chapitre II..... | 12 |
| III - Profil de la clientèle..... | 13 |
| 3.1 Les usagers des services en fonction de l'âge..... | 13 |
| 3.2 Provenance des usagers | 13 |
| 3.4 Les problèmes les plus souvent rencontrés vus sous l'angle psychosocial..... | 16 |
| 3.5 Importance des problèmes rencontrés..... | 16 |
| 3.6 Volume d'activité des organismes durant l'année | 17 |
| 3.7 Croissance des problématiques rencontrées..... | 18 |
| 3.8 Conclusions et résumé du chapitre III..... | 19 |
| IV - Profil des ressources humaines | 20 |
| 4.1 Ancienneté des employés dans leur organisation..... | 20 |
| 4.2 Évolution des emplois au cours des trois dernières années..... | 21 |
| 4.3 Emplois créés et financés par des programmes d'emplois..... | 21 |
| 4.4 Taux de roulement | 22 |
| 4.5 Profil des employés des ressources communautaires alternatives | 22 |
| 4.6 Salaires..... | 25 |
| 4.7 Bénéfices et avantages sociaux | 27 |
| 4.8 Principales difficultés éprouvées par les organismes | 27 |
| 4.9 Gestion des bénévoles..... | 28 |
| 4.10 Personne responsable de la gestion des ressources humaines..... | 29 |
| 4.11 Formation des ressources humaines..... | 29 |
| 4.12 Conclusions et résumé du chapitre IV | 31 |
| V - Profil financier..... | 32 |
| 5.1 Les revenus durant l'année financière 2000-2001 | 32 |
| 5.2 Ventilation des revenus par secteurs d'activité | 33 |
| 5.3 Dépenses des organismes..... | 33 |
| 5.4 Besoins financiers des organismes..... | 34 |
| 5.5 Besoins en ressources humaines des organismes..... | 36 |
| 5.6 Conclusions et résumé du chapitre V..... | 37 |
| VI - Les principaux enjeux | 38 |
| Conclusion..... | 39 |

Liste des tableaux

| | |
|---|-----------|
| <i>Tableau 1 – Univers d'enquête par sous-région</i> | <i>5</i> |
| <i>Tableau 2 – Univers d'enquête par secteur d'activité.....</i> | <i>5</i> |
| <i>Tableau 3 - Univers d'enquête en fonction du secteur d'activité par sous région</i> | <i>6</i> |
| <i>Tableau 4 – Ancienneté des organismes.....</i> | <i>7</i> |
| <i>Tableau 5 – Composition des conseils d'administration.....</i> | <i>8</i> |
| <i>Tableau 6 – Employés selon le statut d'emploi.....</i> | <i>9</i> |
| <i>Tableau 7 – Budget annuel des organismes.....</i> | <i>10</i> |
| <i>Tableau 8 - Situation des organismes au cours des 3 dernières années.....</i> | <i>11</i> |
| <i>Tableau 9 - Prévisions des organismes pour les 3 prochaines années.....</i> | <i>11</i> |
| <i>Tableau 10 – État de la situation et prévisions</i> | <i>11</i> |
| <i>Tableau 11 – Les usagers en fonction de l'âge</i> | <i>13</i> |
| <i>Tableau 12 – La provenance des personnes.....</i> | <i>14</i> |
| <i>Tableau 13 – Les troubles les plus souvent rencontrés</i> | <i>15</i> |
| <i>Tableau 14 – Les problèmes psychosociaux les plus souvent rencontrés.....</i> | <i>16</i> |
| <i>Tableau 15 – Les problèmes selon leur importance</i> | <i>16</i> |
| <i>Tableau 16 – Volume d'activité des organismes</i> | <i>17</i> |
| <i>Tableau 17 – Listes d'attente</i> | <i>18</i> |
| <i>Tableau 18 - Croissance des problèmes au cours de 3 dernières années</i> | <i>18</i> |
| <i>Tableau 19 - Nombre d'employés chez les répondants selon leur statut d'emploi.....</i> | <i>20</i> |
| <i>Tableau 20 - Ancienneté des employés selon leur statut d'emploi</i> | <i>20</i> |
| <i>Tableau 21 - Évolution de l'emploi au cours des 3 dernières années.....</i> | <i>21</i> |
| <i>Tableau 22 – Évolution de l'emploi de 1999 à 2001</i> | <i>21</i> |
| <i>Tableau 23 – Programmes d'emploi</i> | <i>21</i> |
| <i>Tableau 24 – Évolution du taux de roulement sur 3 ans</i> | <i>22</i> |
| <i>Tableau 25 - Répartition des ressources humaines selon le sexe.....</i> | <i>22</i> |
| <i>Tableau 26 – Répartition des ressources humaines selon l'âge.....</i> | <i>23</i> |
| <i>Tableau 27 – Répartition des ressources humaines selon la scolarité.....</i> | <i>23</i> |
| <i>Tableau 28 - Titres d'emplois.....</i> | <i>24</i> |
| <i>Tableau 29 - Salaires et ajustements par titre d'emploi.....</i> | <i>25</i> |
| <i>Tableau 30 - Salaires les plus bas et les plus hauts.....</i> | <i>25</i> |
| <i>Tableau 31 – Salaires comparables dans le Réseau de la santé et des services sociaux</i> | <i>26</i> |
| <i>Tableau 32 - Bénéfices et avantages sociaux offerts par les organismes.....</i> | <i>27</i> |
| <i>Tableau 33 – Principales difficultés rencontrées par les organismes</i> | <i>27</i> |
| <i>Tableau 34 – Les bénévoles par secteur d'activité.....</i> | <i>28</i> |
| <i>Tableau 35 – Revenus des organismes.....</i> | <i>32</i> |
| <i>Tableau 36 - Répartition des revenus selon les secteurs d'activité.....</i> | <i>33</i> |
| <i>Tableau 37 – Dépenses des organismes.....</i> | <i>33</i> |
| <i>Tableau 38 – Besoins financiers par secteur d'activité.....</i> | <i>34</i> |
| <i>Tableau 39 – Identification des besoins financiers des organismes exprimés par sous-région</i> | <i>35</i> |
| <i>Tableau 40 – Besoins financiers par secteur d'activité.....</i> | <i>36</i> |
| <i>Tableau 41 – Les principaux enjeux.....</i> | <i>38</i> |
| <i>Tableau 42 – Les contraintes</i> | <i>38</i> |

I - Méthodologie d'enquête

1.1 Objectifs visés par l'enquête

Le **RACOR en santé mentale** regroupe 102 organismes répartis sur toute l'île de Montréal. Ces nombreux organismes offrent une très grande diversité de services, à des clientèles provenant de milieux de vie très différents. Les principales variables qui les différencient sont la situation géographique sur l'île de Montréal, la richesse collective ainsi que la pauvreté et la demande et les besoins de services.

Les principales problématiques préalablement identifiées par les organismes membres du Réseau alternatif et communautaire des organismes en santé mentale sur l'île de Montréal sont la précarité des emplois, le taux de roulement du personnel et l'insuffisance du financement de base pour répondre adéquatement à la demande.

Le premier objectif consiste à vérifier par un sondage auprès des membres du **RACOR**, les problématiques identifiées, de les illustrer et de les quantifier dans un document de référence.

Le deuxième objectif est d'élaborer, à partir de la compilation des données, un argumentaire à présenter lors de toutes rencontres visant à :

- Obtenir du ministère de la Santé et des Services sociaux des ressources financières additionnelles dans le but d'assurer la consolidation des services dispensés par les ressources alternatives et communautaires en santé mentale;
- Améliorer les conditions de travail et les bénéfices marginaux des intervenant(e)s et des professionnel(les)s du secteur communautaire, afin de favoriser la rétention des ressources humaines et de consolider les équipes de travail;
- Démontrer l'importance du travail des ressources alternatives et communautaires en santé mentale, dans le Réseau de la santé et des services sociaux, en illustrant les coûts que représenterait la prise en charge de ces services par le Réseau institutionnel.

1.2 Le questionnaire d'enquête

Le questionnaire d'enquête a pour finalité de dresser un portrait des organismes communautaires alternatifs en santé mentale. Il se subdivise en six parties.

La partie I identifie les organismes et leur répondant.

La partie II définit un profil d'ensemble de l'organisme, sa mission, ses services, son ancienneté, sa structure de fonctionnement, ses ressources humaines et financières et enfin, un aperçu de son fonctionnement : activités, listes d'attente, revenus, ressources humaines au cours des trois dernières années ainsi que les prévisions pour les trois prochaines années.

La partie III dresse un profil de la clientèle ou les usagers desservis par les organismes selon leur âge, leur sexe, leur provenance, les troubles et les problèmes les plus souvent rencontrés et le volume d'activité généré au cours de la dernière année.

La partie IV présente le profil des ressources humaines selon le sexe, l'âge et la formation, leur ancienneté dans leur organisme, le taux de roulement, le nombre d'emplois créés et ceux créés grâce à une subvention, les salaires payés et ceux qui devraient normalement être payés, les avantages sociaux et la gestion des ressources humaines et des bénévoles.

La partie V dessine le profil financier des organismes, leurs revenus, leur dépenses et leurs besoins.

La partie VI détermine les principaux enjeux et leurs contraintes quant aux chances de survie de l'organisme.

Une copie du questionnaire a été adressée par la poste à 92 organismes membres du **RACOR**.

Parmi les organismes ayant reçu le questionnaire :

- 86 organismes ont été retenus afin de constituer « **l'univers d'enquête** ». Les organismes ont été sélectionnés en fonction du plus grand nombre d'activités auprès d'une clientèle ayant des troubles et des problématiques en santé mentale;
- les organismes se répartissent dans 6 sous-régions;
- 14 secteurs d'activité ont été identifiés aux fins de l'enquête;
- 67 organismes, ci-après appelés « **les répondants** » ont complété le questionnaire d'enquête établissant ainsi à 78% de taux de réponses écrites;.
- Parmi les 19 organismes de l'univers d'enquête qui n'ont pas répondu par écrit, plusieurs ont été questionnés lors d'un sondage téléphonique et, pour les organismes qui n'ont pas été rejoints au téléphone, les estimations ont été faites à partir de données et de situations comparables.

II - Profil des organismes

2.1 Univers d'enquête par sous-région

Le **RACOR en santé mentale** regroupe 102 organismes répartis sur l'île de Montréal dans 6 sous-régions. Ce sont des membres en règle et des membres affiliés. De ce nombre, 86 organismes ont été retenus afin de constituer l'univers d'enquête.

Tableau 1 – Univers d'enquête par sous-région

| Sous-région | Membres affiliés | Membres réguliers | Total de l'univers d'enquête | Total des répondants | % |
|----------------|------------------|-------------------|------------------------------|----------------------|-----|
| centre-est | 6 | 20 | 26 | 21 | 84% |
| centre-ouest | 3 | 7 | 10 | 6 | 60% |
| est | 1 | 16 | 17 | 16 | 94% |
| nord | 1 | 10 | 11 | 8 | 73% |
| ouest de l'île | 1 | 7 | 8 | 7 | 88% |
| sud-ouest | 4 | 10 | 14 | 9 | 64% |
| Totaux | 16 | 70 | 86 | 67 | |

2.2 Univers d'enquête par secteur d'activité

Parmi les organismes communautaires et alternatifs en santé mentale, 14 secteurs d'activité ont été identifiés en fonction de la principale mission des organismes.

Tableau 2 – Univers d'enquête par secteur d'activité

| Secteurs d'activité identifiés en fonction de la principale mission des organismes | Organismes retenus dans l'univers d'enquête | Nombre de répondants par secteur d'activité | % |
|--|---|---|------------|
| centre de crise | 5 | 5 | 100% |
| centre de jour et soir | 8 | 8 | 100% |
| défense des droits | 2 | 0 | 0% |
| écoute et référence | 11 | 7 | 64% |
| entraide | 13 | 12 | 92% |
| hébergement | 12 | 5 | 42% |
| intégration au travail | 8 | 6 | 75% |
| parrainage | 3 | 3 | 100% |
| promotion, prévention | 2 | 2 | 100% |
| réinsertion sociale | 8 | 6 | 75% |
| répit dépannage | 2 | 2 | 100% |
| soutien aux familles | 2 | 1 | 50% |
| suivi communautaire | 7 | 7 | 100% |
| traitement alternatif | 3 | 3 | 100% |
| totaux | 86 | 67 | 78% |

Les 86 organismes composant l'univers d'enquête ont été classés par sous-région en fonction du lieu de leur siège social, sans tenir compte du caractère régional de certains organismes.

Les organismes ont été classés par secteur en tenant compte de la principale activité. La majorité des organismes déclarent dispenser des services dans plus d'un secteur d'activité.

Tableau 3 - Univers d'enquête en fonction du secteur d'activité par sous-région

| centre-est : 26 organismes | est : 17 organismes |
|-------------------------------------|--------------------------------------|
| 1 centre de crise | 2 centre de jour |
| 3 centre de jour et soir | 3 centre d'écoute |
| 4 centre d'écoute | 1 défense des droits |
| 1 défense des droits | 3 groupe d'entraide |
| 1 groupe d'entraide | 3 intégration au travail |
| 3 hébergement | 1 parrainage |
| 4 intégration au travail | 1 réinsertion sociale |
| 2 prévention promotion | 2 répit dépannage |
| 3 réinsertion sociale | 1 suivi communautaire |
| 1 soutien aux familles | |
| 1 suivi communautaire | |
| 2 traitement alternatif | |
| centre-ouest : 10 organismes | nord : 11 organismes |
| 1 centre de crise | 1 centre d'écoute |
| 1 suivi communautaire | 1 centre de crise |
| 2 centre d'écoute | 4 groupe d'entraide |
| 1 centre de jour et soir | 2 hébergement |
| 2 hébergement | 1 réinsertion sociale |
| 1 parrainage-accompagnement | 1 soutien aux familles |
| 2 réinsertion sociale | 1 suivi communautaire |
| sud-ouest : 14 organismes | ouest de l'Île : 8 organismes |
| 1 centre de crise | 1 centre de crise |
| 4 groupe d'entraide | 2 centre de jour et soir |
| 5 hébergement | 1 centre d'écoute |
| 1 intégration au travail | 1 groupe d'entraide |
| 2 suivi communautaire | 1 parrainage |
| 1 traitement alternatif | 1 réinsertion sociale |
| | 1 suivi communautaire |

2.3 Les organismes, leurs missions et leurs services

Parmi les 67 organismes qui ont répondu au questionnaire :

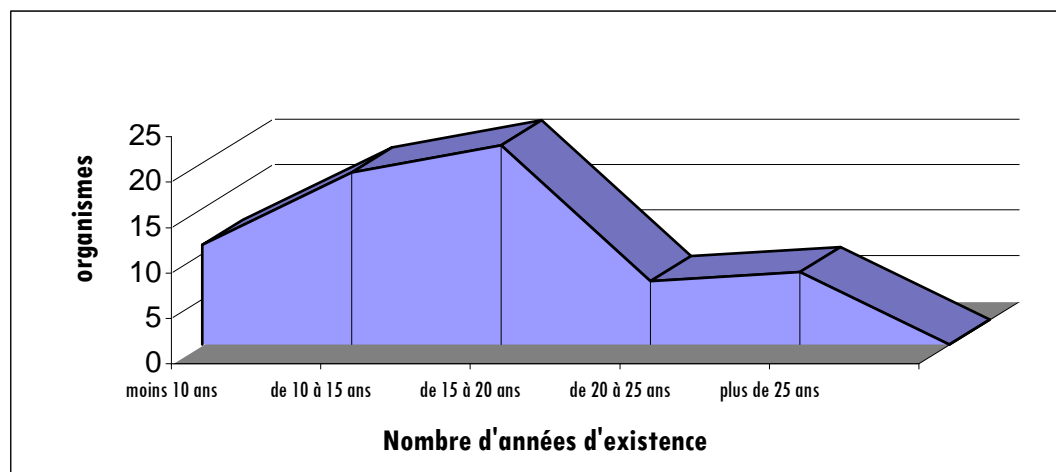
- **18** déclarent dispenser un seul service, ce sont plus particulièrement les services d'intervention de crise et d'intégration au travail;
- **20** dispensent deux (2) services dans une proportion de 68% pour les services en liaison avec la première mission et 32% pour la deuxième. Ce sont majoritairement des centres de jour et le suivi communautaire;
- **29** dispensent plus de 2 services dans une proportion de 56% pour les services en liaison avec la mission la plus importante, 28% et 16% pour les services en liaison avec la deuxième et la troisième missions. On retrouve parmi ces organismes les services d'entraide, de centres de jour et de soir, d'écoute et de référence, de suivi communautaire et de parrainage et d'accompagnement.

2.4 Ancienneté des organismes

- 45% des organismes répondants ont été créés au cours des 15 dernières années;
- 55% des organismes répondants existent depuis plus de 15 ans.

Les années charnières où on constate une forte croissance dans la création d'organismes communautaires et alternatifs en santé mentale correspondent à la mise en œuvre du Programme régional d'organisation des services.

Tableau 4 – Ancienneté des organismes



| Ancienneté | Nombre d'organismes |
|----------------|---------------------|
| moins 10 ans | 11 |
| de 10 à 15 ans | 19 |
| de 15 à 20 ans | 22 |
| de 20 à 25 ans | 7 |
| plus de 25 ans | 8 |

2.5 Les organismes et la propriété

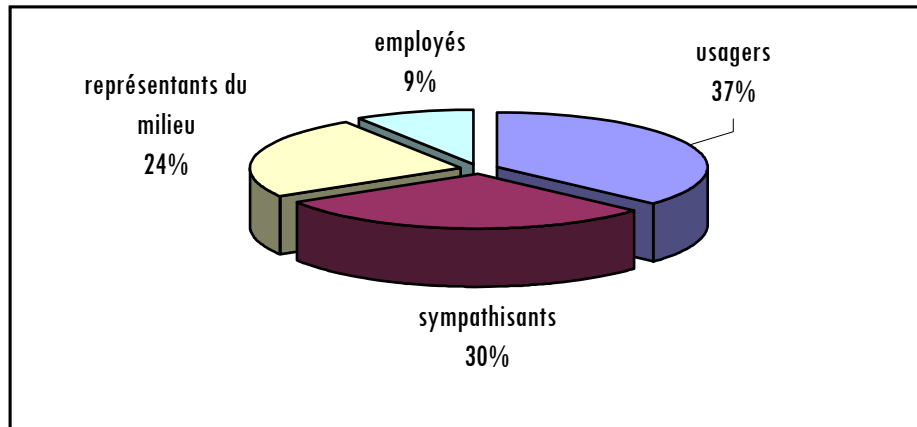
Parmi les organismes consultés, 24% sont propriétaires de leur lieu de travail et 76% sont locataires. Plusieurs de ces derniers ont mentionné avoir des ententes concernant les conditions d'occupation des locaux, par exemple : le partage des locaux avec un ou des organismes.

2.6 Les administrateurs des organismes en santé mentale

Les 67 organismes qui ont répondu au questionnaire comptent ensemble, 592 personnes qui s'impliquent au niveau de leur conseil d'administration. Ces administrateurs représentent les usagers, le milieu, les sympathisants et les employés dans les proportions suivantes :

| | |
|------------------------------|-----|
| ▪ Usagers | 217 |
| ▪ Sympathisants | 176 |
| ▪ Représentants du milieu | 144 |
| ▪ Représentants des employés | 55 |

Tableau 5 – Composition des conseils d'administration



- Sont classés parmi les sympathisants : les membres des familles des usagers et les personnes qui s'impliquent à titre personnel au sein des conseils d'administration.
- Les représentants du milieu désignent les membres des organismes ou des institutions qui travaillent en partenariat avec les organismes en santé mentale.

2.7 Les ressources humaines dans les organismes

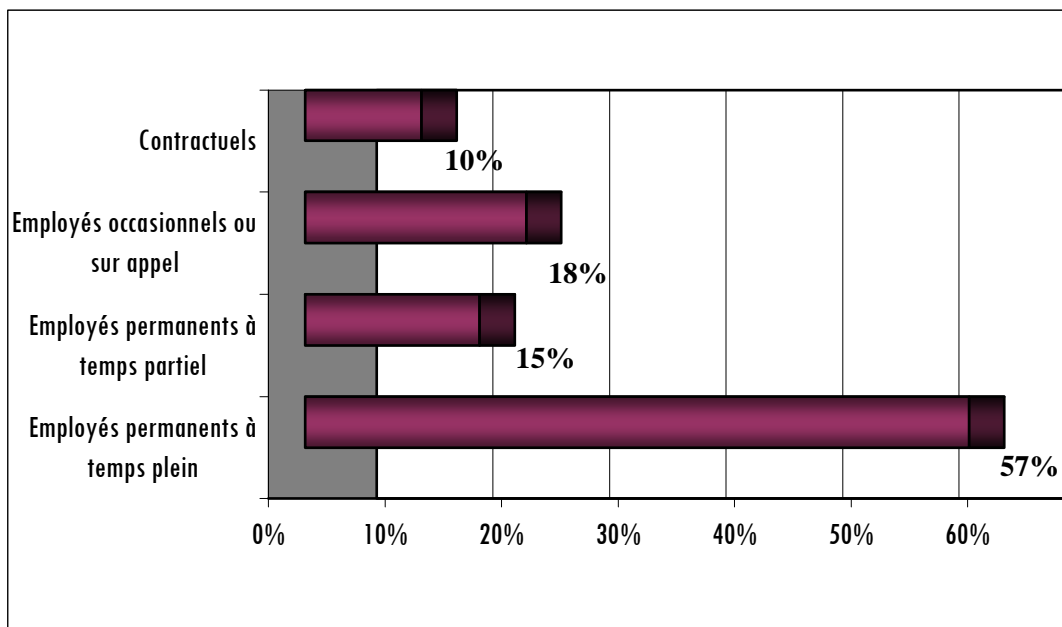
Pour l'année financière 2000-2001, nous estimons à 3 703 le nombre de personnes qui ont œuvré dans l'ensemble des 86 organismes membres du **RACOR** retenus pour composer **l'univers d'enquête**.

- 22 % d'entre elles soit : 808 personnes sont des employés;
- 78 % soit 2 895 personnes sont des bénévoles.

Parmi les 808 employés :

- 57% soit 461 personnes sont des employés permanents à temps plein;
- 15% soit 121 personnes sont des employés permanents à temps partiel;
- 18% soit 145 personnes sont des employés occasionnels ou sur appel;
- 10% soit 81 personnes sont des contractuels.

Tableau 6 – Employés selon le statut d'emploi

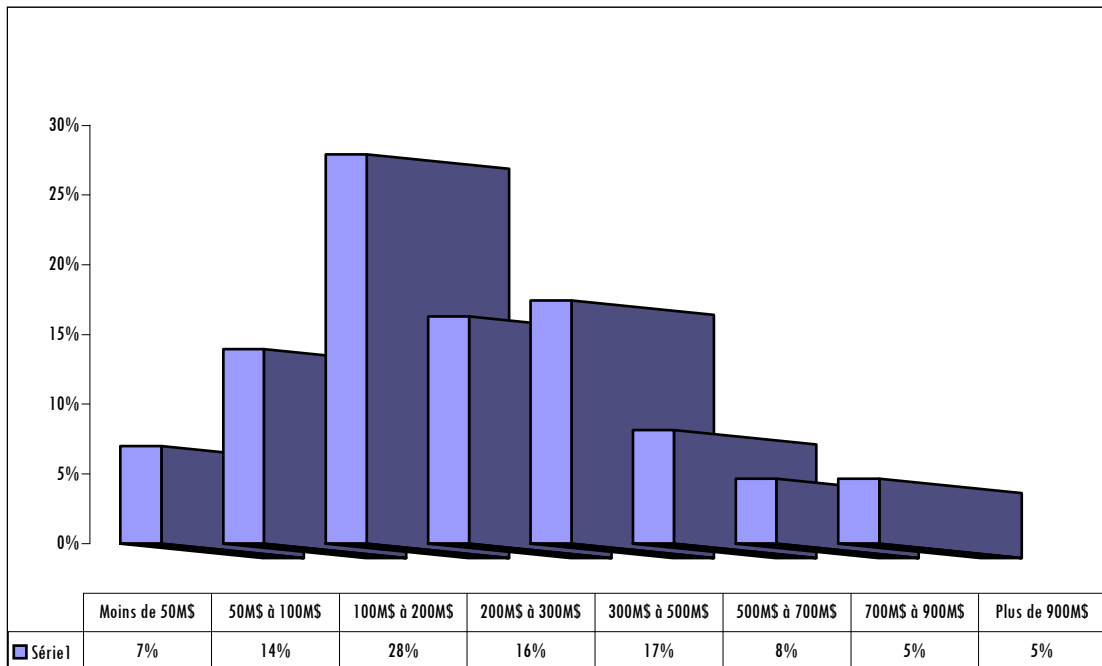


2.8 Les organismes selon leur budget annuel

Le budget annuel de fonctionnement des organismes varie entre 50 000 \$ et 900 000 \$. Parmi les 86 organismes composant l'univers d'enquête :

- 6 ont un budget de moins de 50 000 \$
- 12 ont un budget entre 50 000 \$ et 100 000 \$
- 24 ont un budget entre 100 000 \$ et 200 000 \$
- 14 ont un budget entre 200 000 \$ et 300 000 \$
- 15 ont un budget entre 300 000 \$ et 500 000 \$
- 7 ont un budget entre 500 000 \$ et 700 000 \$
- 4 ont un budget entre 700 000 \$ et 900 000 \$
- 4 ont un budget de plus de 900 000 \$

Tableau 7 – Budget annuel des organismes



On constate que la grande majorité des organismes soit :

- 21% ont un budget annuel inférieur à 100 000 \$,
- 61% ont un budget annuel qui varie entre 100 000 \$ et 500 000 \$, et
- 18% ont un budget supérieur à 500 000 \$.

2.9 Situation des organismes au cours des trois dernières années

Afin de connaître le bilan des trois dernières années, il a été demandé aux organismes consultés de dresser un portrait concernant la croissance ou la décroissance de leurs activités, des listes d'attente, de leurs revenus et des ressources humaines dans leur organisation.

Il se dégage des réponses obtenues que la majorité des organismes ont dû faire face à une augmentation de leurs activités et, par conséquent, à une augmentation des listes d'attente alors que l'on constate une stabilité au niveau de leurs revenus et des ressources humaines.

Tableau 8 - Situation des organismes au cours des 3 dernières années

| | une augmentation | une stabilité | une diminution |
|-------------------------|------------------|---------------|----------------|
| de leurs activités | 63% | 28% | 9% |
| des listes d'attente | 57% | 37% | 6% |
| de leurs revenus | 34% | 51% | 15% |
| des ressources humaines | 19% | 50% | 31% |

2.10 Prévisions des organismes pour les trois prochaines années

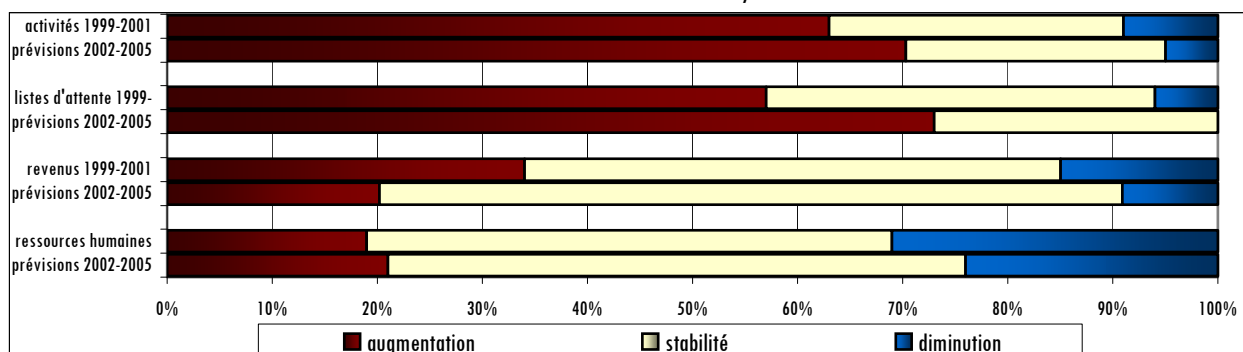
Le tableau 9 présente une vision pessimiste de l'avenir. Les organismes répondants prévoient que la tendance illustrée au tableau 8 pour les trois dernières années se maintiendra au cours des trois prochaines années soit : un accroissement des activités, un espoir limité quant à l'augmentation des ressources financières et des ressources humaines pour répondre à la demande et une hausse exceptionnelle des listes d'attente.

Tableau 9 - Prévisions des organismes pour les 3 prochaines années

| | une augmentation | une stabilité | une diminution |
|-------------------------|------------------|---------------|----------------|
| de leurs activités | 71% | 25% | 5% |
| des listes d'attente | 73% | 27% | 0% |
| de leurs revenus | 20% | 70% | 9% |
| des ressources humaines | 21% | 55% | 24% |

2.11 Comparatif entre l'état de la situation et les prévisions

Tableau 10 – État de la situation et prévisions



2.12 Conclusions et résumé du chapitre II

Pour résumer la situation en ce qui a trait au profil des organismes membres du **RACOR en santé mentale**, 55% d'entre eux ont 15 années et plus d'existence. La majorité fonctionnent avec un budget inférieur à 500 000 \$ par année et 18 d'entre eux, avec un budget inférieur à 100 000 \$ par année.

Les ressources humaines occupent une place prépondérante pour le bon fonctionnement des organismes; il n'est donc pas surprenant de constater l'importance des bénévoles, soit : 78% des personnes oeuvrant dans les organismes alternatifs et communautaires. Ces bénévoles sont formés et encadrés par les permanents des organisations. De plus, les usagers occupent une place importante au sein des conseils d'administration soit : 37% des administrateurs.

L'insuffisance des ressources financières crée une pression très forte sur la rémunération et la rétention des ressources humaines, la qualité des services et la capacité à répondre à la demande de services. Pour plusieurs organismes, la seule issue possible est de réduire les services afin de mieux rétribuer les employés.

Les dirigeants des organismes ne sont pas très optimistes face aux possibilités d'augmenter leurs revenus alors que le financement et le fonctionnement de la majorité des organismes auraient un urgent besoin d'être consolidés, sinon rehaussés alors qu'ils prévoient une augmentation sérieuse des activités et des listes d'attentes pour les années 2002 à 2005.

Dans son rapport annuel 2001, la Régie régionale de la santé et des services sociaux de Montréal-Centre reconnaît le rôle déterminant des organismes communautaires et alternatifs en santé mentale et aussi leur problème de financement. Le défi pour les organismes consiste à continuer d'offrir des services de qualité afin de répondre adéquatement à la demande de la communauté.

III - Profil de la clientèle

3.1 Les usagers des services en fonction de l'âge

Les usagers des organismes sont à 55% des femmes et 45% des hommes, ils se situent dans les groupes d'âge suivants :

Tableau 11 – Les usagers en fonction de l'âge

| Groupes d'âge | Part de la clientèle en pourcentage |
|----------------------|--|
| Moins de 20 ans | 2 % |
| Entre 20 et 30 ans | 18 % |
| Entre 30 et 40 ans | 26 % |
| Entre 40 et 50 ans | 29 % |
| Entre 50 et 60 ans | 19 % |
| Plus de 60 ans | 6 % |

La plus grande partie des personnes qui font appel aux services des ressources alternatives et communautaires ont 30 ans et plus. Les organismes desservent très peu de personnes de moins de 20 ans et de plus de 60 ans.

Toutefois, les organismes consultés déclarent une augmentation importante de la demande de services venant de clientèles de plus en plus jeunes. En effet, cette tendance correspond aux données établies par la RRSSS de Montréal-Centre qui observe une prévalence des troubles mentaux chez les jeunes adultes.

Comme les organismes communautaires et alternatifs n'arrivent pas à satisfaire à la demande actuelle, l'ouverture des services à une nouvelle clientèle nécessiterait l'apport d'argent neuf.

3.2 Provenance des usagers

Les personnes ont été référées ou viennent d'elles-mêmes demander de l'aide aux organismes communautaires et alternatifs en santé mentale. Le nombre de personnes ou de familles qui s'adressent par elles-mêmes aux ressources alternatives est en croissance. Il représente 25% des personnes qui font appel aux ressources communautaires et alternatives. Selon les membres du Réseau ces personnes veulent éviter d'avoir un dossier médical officiel affichant une problématique en santé mentale.

Tableau 12 – La provenance des personnes

| Provenance des personnes | Nombre de personnes en pourcentage |
|---------------------------------|---|
| Hôpitaux | 28 % |
| CLSC | 17 % |
| Organismes communautaires | 21 % |
| Eux-mêmes | 16 % |
| La famille | 9 % |
| Autres sources | 7 % |

45% des personnes fréquentant les ressources alternatives et communautaires en santé mentale ont été référées par les centres hospitaliers et les CLSC. Les organismes en santé mentale s’inscrivent en continuité avec ce Réseau institutionnel public. Le corridor donnant accès aux services spécialisés et au Réseau communautaire possède déjà des bases indéniables.

55% des personnes s’adressent aux organismes alternatifs et communautaires sans avoir été référées par le Réseau institutionnel public,

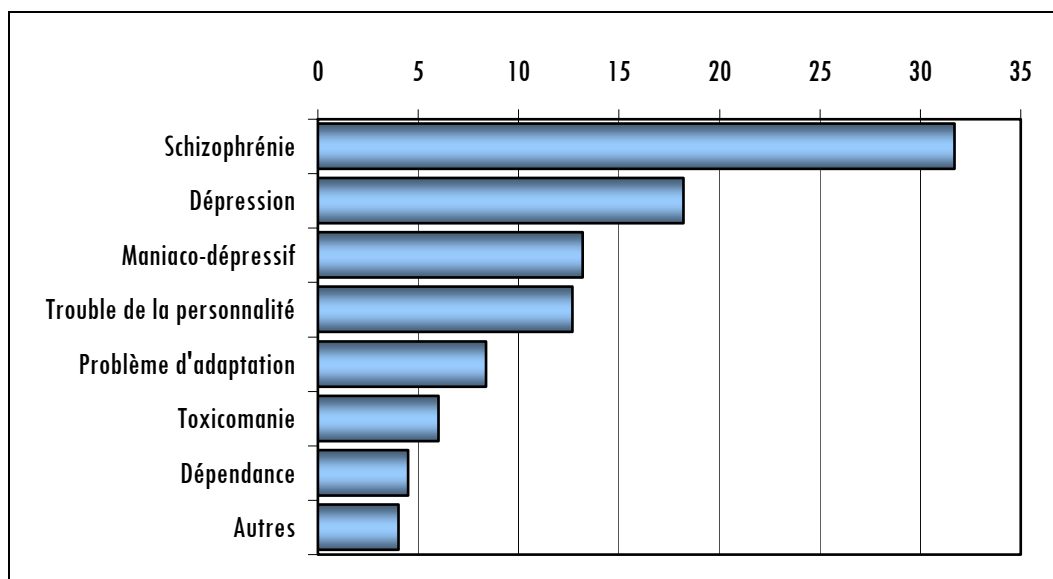
25% des personnes viennent aux organismes de leur propre initiative ou y sont amenées par leur famille.

3.3 Les troubles les plus souvent identifiés et rencontrés chez les usagers.

La majorité des organismes communautaires ne tiennent pas de statistiques sur l'identification des troubles rencontrés chez les usagers. La répartition du tableau 13 a pu être faite à partir des données compilées par des organismes ayant des informations fournies par les dossiers, les médecins, les institutions qui ont référé la personne et à partir des informations fournies par la personne qui s'inscrit, d'elle-même, aux services des organismes alternatifs et communautaires en santé mentale.

Tableau 13 – Les troubles les plus souvent rencontrés

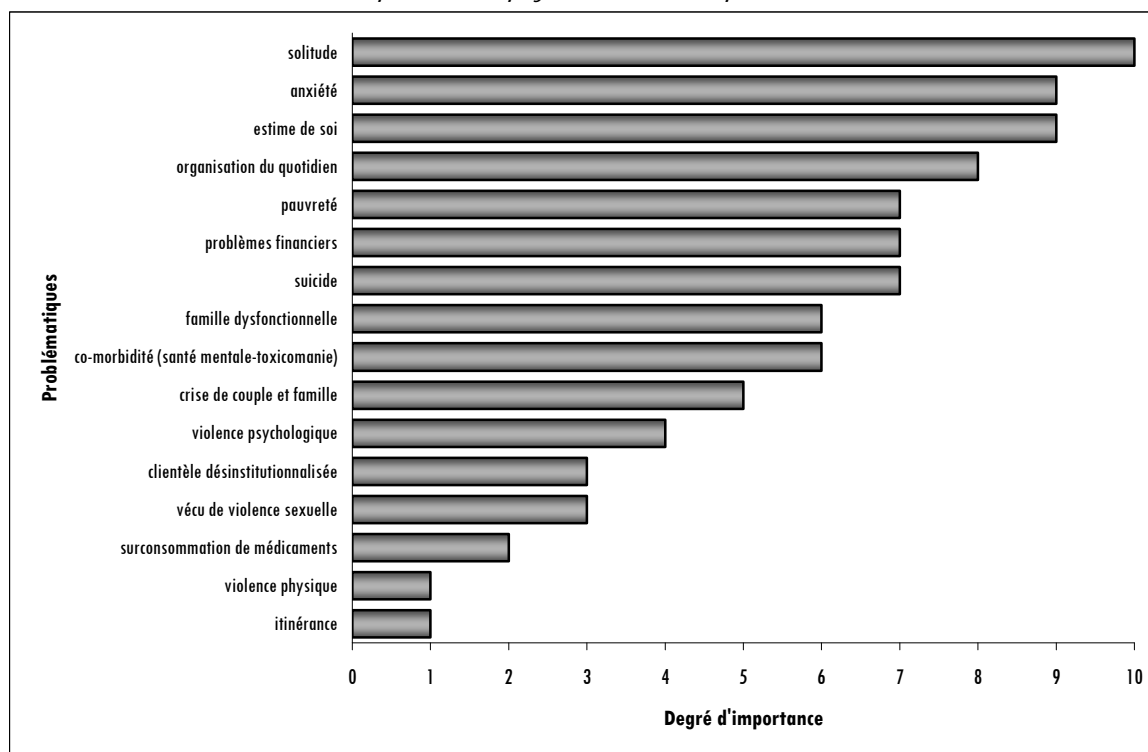
| Troubles le plus souvent rencontrés | Nombre de fois que le trouble a été identifié |
|--|--|
| Schizophrénie | 31,7 % |
| Dépression | 18,2 % |
| Maniaco-dépressif | 13,2 % |
| Trouble de la personnalité | 12,7 % |
| Problème d'adaptation | 8,4 % |
| Toxicomanie | 6,0 % |
| Dépendance | 4,5 % |
| Autres | 4,0 % |



3.4 Les problèmes les plus souvent rencontrés vus sous l'angle psychosocial

Les organismes consultés ont été invités à classer par ordre d'importance les problèmes les plus souvent rencontrés chez leur clientèle, leurs usagers, leurs participants ou leurs résidants. Ces problèmes font partie des raisons pour lesquelles les personnes s'adressent ou ont été référées à des organismes communautaires alternatifs.

Tableau 14 – Les problèmes psychosociaux les plus souvent rencontrés



3.5 Importance des problèmes rencontrés

Sans porter de jugement de valeur, les organismes consultés ont classé les problèmes rencontrés dans trois catégories variant en fonctions de la sévérité et la persistance de ceux-ci. La sévérité s'établit en fonction du cumul des troubles énumérés au tableau 13 et des problèmes psychosociaux identifiés au tableau 14. L'importance des problèmes s'établit aussi en fonction de la perte de qualité de vie et de tout handicap créant un frein au bon fonctionnement en société.

Tableau 15 – Les problèmes selon leur importance

| Problèmes rencontrés selon la catégorie | Pourcentage de la clientèle |
|---|-----------------------------|
| problèmes sévères | 66 % |
| problèmes moins sévères | 22 % |
| besoins d'aide ponctuelle | 12 % |

3.6 Volume d'activité des organismes durant l'année

Déterminer le volume d'activité de l'ensemble des organismes composant l'univers d'enquête est un exercice très complexe. Les services dispensés dans les ressources communautaires alternatives sont très différents les uns des autres et il n'existe pas de méthode uniforme pour le calcul des activités. Certains organismes comptent le nombre de présences à leurs activités, d'autres le nombre d'actions dispensées et d'autres, plus particulièrement les groupes d'entraide, le nombre de personnes desservies incluant les partenaires, la famille et les intervenants participant à l'encadrement d'une personne en santé mentale.

L'exercice a été fait afin de convertir toutes ces données en nombre de personnes desservies dans le but de déterminer le volume d'activité. Selon les résultats obtenus, les organismes membres du **RACOR en santé mentale** desservent environ **6% de la population adulte de l'île de Montréal**.

Ces données sont cohérentes avec les informations du rapport annuel 2002 de la Régie régionale de la santé et des services sociaux, lequel estime que 18% des Montréalais adultes ont besoin de soins associés aux diverses manifestations de souffrance psychique et aux problématiques de santé mentale.

Tableau 16 – Volume d'activité des organismes

| Secteurs d'activité | Nombre d'organismes dans ce secteur d'activité | Nombre total de personnes desservies par année par secteur d'activité |
|---------------------------------|--|---|
| centre de crise | 5 | 5 339 |
| centre de jour et de soir | 8 | 4 189 |
| centre d'écoute et de référence | 11 | 29 204 |
| défense des droits | 2 | 2 400 |
| groupe d'entraide | 13 | 10 253 |
| hébergement * | 12 | 1 899 |
| intégration au travail | 8 | 1 204 |
| parrainage accompagnement | 3 | 1 130 |
| prévention et promotion | 2 | 2 475 |
| réinsertion sociale | 8 | 2 049 |
| répit dépannage | 2 | 243 |
| soutien aux familles | 2 | 861 |
| suivi communautaire | 7 | 1 109 |
| traitement alternatif | 3 | 390 |
| | 86 | 62 745 |
| | organismes | personnes |

* Hébergement comprend différentes variables dont : l'hébergement de courte durée, l'hébergement de longue durée et l'aide au logement.

Le nombre de personnes inscrites sur les listes d'attente n'est pas représentatif du nombre de demandes durant l'année, mais illustre plutôt un portrait des listes d'attente au moment du sondage. Par exemple : un organisme de traitement alternatif déclare 15 personnes sur sa liste d'attente au moment du sondage alors qu'elle a cumulé un total de 35 personnes durant l'année 2001. Les vingt personnes manquantes ont été référées à d'autres services dans le Réseau public ou au communautaire.

D'autre part, les centres de crise et les centres d'écoute et de référence ne calculent pas le nombre d'appels auxquels ils ne peuvent répondre. Un centre d'écoute déclare, au moment du sondage, que leurs services ne pouvaient répondre qu'à 50% des appels.

Tableau 17 – Listes d'attente

| Secteurs d'activité | Nombre d'organismes dans ce secteur d'activité | Nombre de personnes sur les listes d'attente |
|---------------------------------|--|--|
| centre de crise | 5 | 0 |
| centre de jour et de soir | 8 | 290 |
| centre d'écoute et de référence | 11 | 0 |
| défense des droits | 2 | 152 |
| groupe d'entraide | 13 | 441 |
| hébergement | 12 | 470 |
| intégration au travail | 8 | 103 |
| parrainage accompagnement | 3 | 295 |
| prévention et promotion | 2 | 0 |
| réinsertion sociale | 8 | 111 |
| répétition dépannage | 2 | 10 |
| soutien aux familles | 2 | 35 |
| suivi communautaire | 7 | 352 |
| traitement alternatif | 3 | 43 |
| | 86 | 2 302 |
| | organismes | personnes |

3.7 Croissance des problématiques rencontrées

Au cours des trois dernières années, 67% des organismes consultés considèrent que les problèmes rencontrés lors de leurs interventions en santé mentale auprès des personnes qui ont fait appel ou qui ont été référées à leur organisme, sont plus importants.

Tableau 18 - Croissance des problèmes au cours de 3 dernières années

| | |
|--|-----|
| Les problèmes rencontrés sont plus importants | 67% |
| Les problèmes rencontrés sont les mêmes | 31% |
| Les problèmes rencontrés sont moins importants | 2% |

3.8 Conclusions et résumé du chapitre III

La plus grande partie des personnes qui font appel aux services des ressources alternatives et communautaires ont 30 ans et plus. On observe cependant une augmentation de la demande suite à une prévalence des troubles mentaux chez les jeunes adultes. Les organismes alternatifs et communautaires n'arrivant pas à satisfaire à la demande actuelle, l'ouverture des services à une nouvelle clientèle nécessiterait l'apport d'argent neuf.;

45% des personnes fréquentant les ressources alternatives et communautaires en santé mentale ont été référées par les centres hospitaliers et les CLSC. Les organismes en santé mentale s'inscrivent en continuité avec ce Réseau institutionnel public. **Le corridor donnant accès aux services spécialisés et au Réseau communautaire possède déjà des bases indéniables.**

55% des personnes s'adressent aux organismes alternatifs et communautaires sans avoir été référées par le Réseau institutionnel public;

25% des personnes viennent aux organismes de leur propre initiative ou y sont amenées par leur famille.

Selon la majorité des organismes, les troubles mentaux et les problématiques psychosociales associées aux troubles mentaux ont augmenté en importance au cours des trois dernières années.

Il n'existe pas de statistique ni de méthode uniformes d'évaluation ou de calcul des clientèles desservies par les organismes communautaires alternatifs en santé mentale au niveau de l'identification des troubles rencontrés, des problématiques, du volume d'activité et des listes d'attente. Toutefois, des calculs préliminaires nous permettent de supposer que les organismes membres du **RACOR en santé mentale** desservent **environ 6% de la population adulte de l'île de Montréal.**

Il serait prioritaire de mettre en place des instruments de mesure en tenant compte de la nature et des paramètres propres à chaque secteur d'activité.

« Sur le plan qualitatif, la contribution déterminante des organismes communautaires dans le renouveau des pratiques en santé mentale ne fait pas de doute. Il est toutefois malheureux qu'il ne soit toujours pas possible de décrire l'importance de cet effort. » Rapport annuel 2001, RRSSS de Montréal-Centre.

IV - Profil des ressources humaines

Au cours de l'année 2001, 688 personnes ont travaillé à différents titres d'emploi dans les 67 organismes qui ont répondu au questionnaire d'enquête.

Tableau 19 - Nombre d'employés chez les répondants selon leur statut d'emploi

| <i>Statut d'emploi</i> | Nombre de personnes | En pourcentage |
|-------------------------------------|---------------------|----------------|
| Employés permanents à temps plein | 381 | 56 % |
| Employés permanents à temps partiel | 105 | 15 % |
| Employés occasionnels ou sur appel | 126 | 18 % |
| Contractuels | 76 | 11 % |
| Nombre total d'employés | 688 | 100 % |

4.1 Ancienneté des employés dans leur organisation

- 71% des employés permanents à temps plein ont plus de 3 ans d'ancienneté dans leur organisme,
- 48% des employés permanents à temps partiel restent en emploi seulement de 1 à 2 ans,
- 78% des employés occasionnels ou sur appel, et
- 72% des contractuels demeurent en fonction un maximum de 2 ans.

Tableau 20 - Ancienneté des employés selon leur statut d'emploi

| <i>Total des permanents temps plein</i> | | | <i>Total des permanents temps partiel</i> | | |
|--|-----|-----|---|----|-----|
| Moins 1 an | 30 | 8% | Moins 1 an | 25 | 24% |
| Entre 1 et 2 ans | 38 | 10% | Entre 1 et 2 ans | 25 | 24% |
| Entre 2 et 3 ans | 41 | 11% | Entre 2 et 3 ans | 16 | 15% |
| Entre 3 et 4 ans | 74 | 19% | Entre 3 et 4 ans | 19 | 18% |
| Plus de 5 ans | 198 | 52% | Plus de 5 ans | 20 | 19% |
| <i>Total des occasionnels ou sur appel</i> | | | <i>Total des contractuels</i> | | |
| Moins 1 an | 65 | 52% | Moins 1 an | 36 | 47% |
| Entre 1 et 2 ans | 33 | 26% | Entre 1 et 2 ans | 19 | 25% |
| Entre 2 et 3 ans | 7 | 6% | Entre 2 et 3 ans | 5 | 7% |
| Entre 3 et 4 ans | 12 | 10% | Entre 3 et 4 ans | 7 | 9% |
| Plus de 5 ans | 9 | 7% | Plus de 5 ans | 9 | 12% |

Au total, plus de 50% des ressources humaines ont moins de 3 ans d'ancienneté au sein des organismes. Les tableaux subséquents démontrent un fort taux de roulement pour cette catégorie d'employés.

4.2 Évolution des emplois au cours des trois dernières années

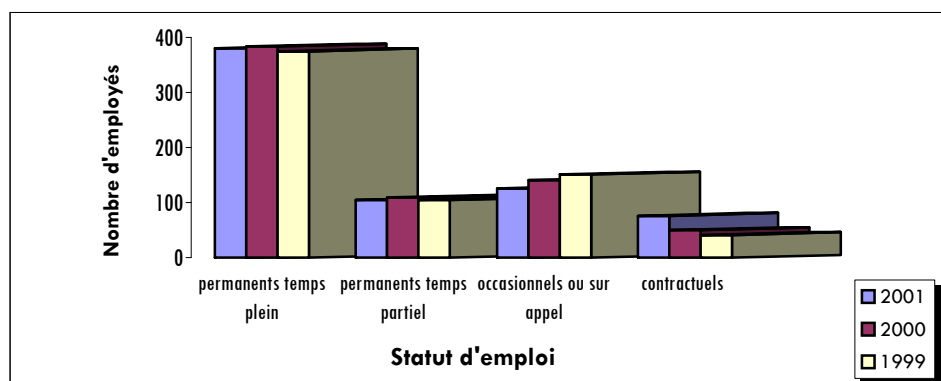
Le nombre total des ressources humaines dans 67 organismes a peu augmenté au cours des 3 dernières années. On compte un apport total de 16 emplois additionnels depuis 1999.

Tableau 21 - Évolution de l'emploi au cours des 3 dernières années

| Années | Total des employés | Titre d'emplois | | | |
|--------|--------------------|--------------------------|----------------------------|---------------------------|--------------|
| | | Permanents à temps plein | Permanents à temps partiel | Occasionnels ou sur appel | Contractuels |
| 2001 | 688 | 381 | 105 | 126 | 76 |
| 2000 | 684 | 384 | 109 | 141 | 50 |
| 1999 | 672 | 375 | 105 | 151 | 41 |

De plus, on constate une tendance vers la diminution des emplois permanents à temps plein au profit des emplois contractuels.

Tableau 22 – Évolution de l'emploi de 1999 à 2001



4.3 Emplois créés et financés par des programmes d'emplois

Seulement 10% à 11% des emplois ont été créés grâce à des programmes de création d'emplois.

Tableau 23 – Programmes d'emploi

| Titre du programme | 2000 | | 1999 | | 1998 | |
|---|-----------|-----|-----------|-----|-----------|-----|
| | 2001 | % | 2000 | % | 1999 | % |
| Subventions salariales d'insertion en emploi | 42 | 58% | 42 | 57% | 43 | 59% |
| Carrière- été | 17 | 24% | 16 | 22% | 19 | 26% |
| Fonds de lutte contre la pauvreté | 4 | 6% | 6 | 8% | 5 | 7% |
| Projets locaux de développement des compétences | 2 | 3% | 1 | 1% | | 0% |
| Jeunes volontaires | 2 | 3% | 5 | 7% | 3 | 4% |
| Jeunesse Canada au travail | 2 | 3% | 1 | 1% | 2 | 3% |
| Autres | 3 | 4% | 2 | 3% | 1 | 1% |
| Total des emplois créés par année | 72 | | 73 | | 73 | |

4.4 Taux de roulement

Le taux de roulement de la main-d'œuvre se maintient autour de 23% durant les années 2001 et 2000, ce qui représente une augmentation par rapport à l'année 1999 où le taux de roulement était de 17%.

Tableau 24 – Évolution du taux de roulement sur 3 ans

| Années | Nombre d'employés par année | Nombre de départs par année | % |
|--------|-----------------------------|-----------------------------|-----|
| 2001 | 688 | 157 | 23% |
| 2000 | 683 | 152 | 22% |
| 1999 | 672 | 116 | 17% |

Le tableau 24 illustre la faible croissance du nombre d'employés au cours des trois dernières années et un fort taux de roulement. En effet, plus de 55% de la main d'œuvre a quitté son poste de 1999 à 2001. La majorité des raisons qui ont motivé les départs se rattachent à la recherche d'un meilleur salaire et de meilleures conditions de travail et à la poursuite d'un cheminement de carrière.

| | |
|-----|---|
| 59% | des raisons sont liées à la recherche d'un meilleur emploi ou salaire |
| 24% | des raisons sont liées à la capacité de payer de l'organisme |
| 10% | des raisons sont liées au manque de compétence de l'employé |
| 7% | sont des raisons personnelles |

4.5 Profil des employés des ressources communautaires alternatives

- 75 % des employés sont des femmes , 25 % sont des hommes.

Tableau 25 - Répartition des ressources humaines selon le sexe

| Titre d'emploi | Nombre de personnes à ce poste | Femmes | | Hommes | |
|----------------------------|--------------------------------|--------|-----|--------|-----|
| | | nombre | % | nombre | % |
| 1 Secrétariat | 30 | 26 | 87% | 4 | 13% |
| 2 Responsable de service | 32 | 26 | 81% | 6 | 19% |
| 3 Intervenant et éducateur | 387 | 301 | 78% | 86 | 22% |
| 4 Direction clinique | 5 | 1 | 20% | 4 | 80% |
| 5 Direction générale | 51 | 32 | 63% | 19 | 37% |
| 6 Coordination | 42 | 30 | 71% | 12 | 29% |
| 7 Concierge | 7 | 3 | 43% | 4 | 57% |
| 8 Cuisinier | 5 | 2 | 40% | 3 | 60% |
| 0 Animateur | 52 | 37 | 71% | 15 | 29% |
| 10 Agent | 50 | 37 | 74% | 13 | 26% |
| 11 Adjoint | 27 | 23 | 85% | 4 | 15% |
| Totaux | 688 | 518 | 75% | 170 | 25% |

Les postes dans les organisations sont occupés, dans une proportion variant entre 63% et 87%, par des femmes sauf pour les fonctions de cuisinier et de concierge et pour le poste de direction ou de responsable clinique. Parmi les coordonnateurs, une vingtaine d'entre eux assument de la direction générale dans les organismes où il n'y a pas de poste rattaché à cette fonction.

- La majorité des employés ont une certaine expérience de travail;

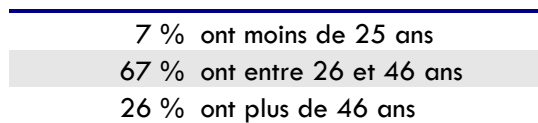
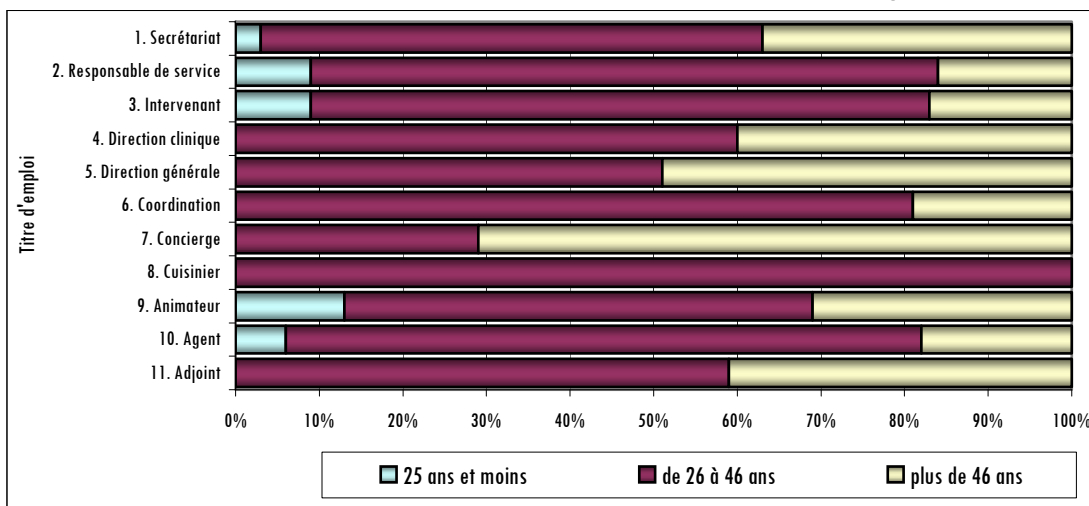


Tableau 26 – Répartition des ressources humaines selon l'âge



- Ils sont dans l'ensemble très scolarisés, 77% détiennent un diplôme universitaire :

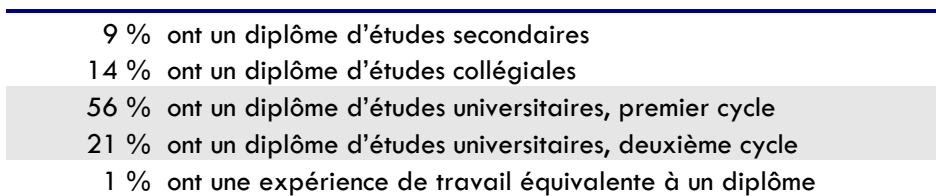
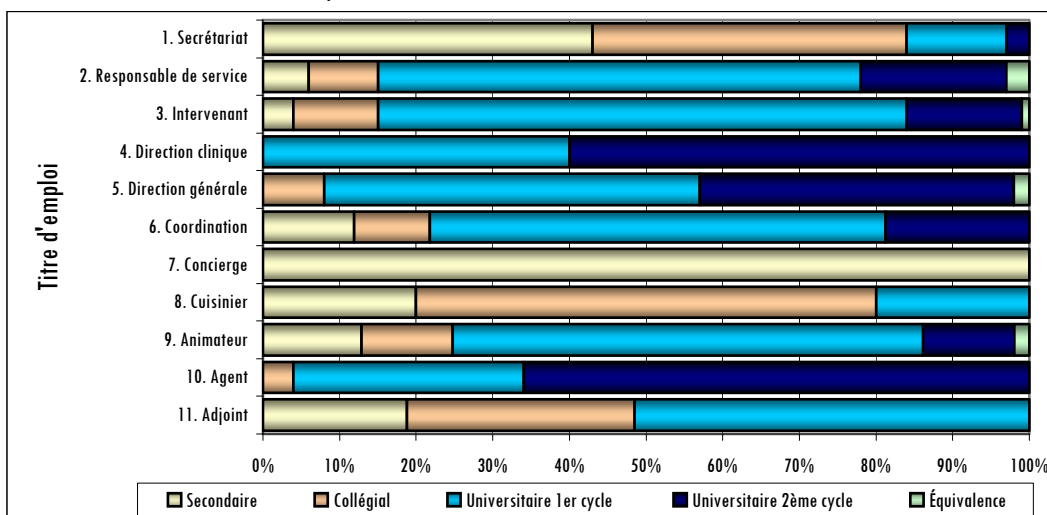


Tableau 27 – Répartition des ressources humaines selon la scolarité



▪ Profil des ressources humaines par titre d'emploi

L'enquête nous a permis de constater qu'il existe 56 titres d'emploi afin de déterminer les fonctions de chacun dans les organismes. Nous avons regroupé ces titres d'emploi sous 11 dénominations différentes :

Tableau 28 - Titres d'emplois

| Poste | Nombre de titres d'emploi | Titres d'emploi | |
|-----------------------------|---------------------------|--|---|
| 1 Secrétariat | 3 | secrétaire secrétaire réceptionniste | commis comptable |
| 2 Responsable | 12 | préposé à l'accueil responsable accueil, évaluation responsable administrative responsable des bénévoles responsable du programme responsable formation, comptabilité | responsable des activités responsable de projets responsable de service responsable de service aux usagers responsable sécurité et entretien responsable promotion communication |
| 3 Intervenant | 10 | intervenant cadre intermédiaire intervenant psychothérapeute intervenant psychosocial intervenant - agent de suivi éducatrice spécialisée | intervenant communautaire intervenant (responsable d'ateliers) intervenant éducatrice classe 1 éducatrice classe 2 |
| 4 Direction clinique | 3 | directeur clinique | responsable clinique responsable clinique adjointe |
| 5 Direction générale | 2 | directeur | directeur adjoint |
| 6 Coordination | 13 | designer coordonnatrice écoute et formation coordonnateur ressources humaines coordonnateur programmes coordonnateur horaires coordonnateur écoute coordonnateur animation | coordonnateur coordonnateur clinique coordonnateur à la production coordonnateur formation coordonnateur administration conseiller en emploi |
| 7 Concierge | 1 | | |
| 8 Cuisinier | 1 | | |
| 9 animateur | 1 | | |
| 10 Agent | 7 | agent de promotion et recrutement agent ressources humaines agent de communication | agent de projet agent de levée de fonds agent de répit agent de développement |
| 11 Adjoint | 3 | adjoint administrative | adjoint service de réadaptation adjoint service de traitement |

Les titres d'emploi sont trop nombreux, il est difficile de s'y retrouver. Un exercice doit être fait par l'ensemble des organismes membres du **RACOR** afin de clarifier et de simplifier les titres d'emploi en considérant les fonctions, les tâches et des profils de compétence.

4.6 Salaires

Afin de connaître la situation des employés et celle des organismes qui les embauchent, nous avons demandé aux répondants de nous indiquer les salaires actuellement payés par les organismes et ceux qui devraient être payés.

Le tableau ci-dessous illustre, pour chaque titre d'emploi à un poste permanent à temps plein, les salaires payés, l'ajustement moyen souhaité et ce que représenteraient les salaires après l'ajustement salarial souhaité.

Tableau 29 - Salaires et ajustements par titre d'emploi

| Titre d'emploi | Nombre de personnes à ce poste | Salaires réels | | Ajustement salarial souhaité | Salaires souhaités | |
|--------------------------|--------------------------------|----------------------------|----------------------------|------------------------------|--------------------------|---------------------------|
| | | Moyenne du salaire minimum | Moyenne du salaire maximum | | Salaire moyen ajusté bas | Salaire moyen ajusté haut |
| Secrétariat | 30 | 22 587 \$ | 26 162 \$ | 15% à 24% | 26 058 \$ | 32 422 \$ |
| Responsable de service | 32 | 15 709 \$ | 26 293 \$ | 45% à 50% | 22 800 \$ | 39 500 \$ |
| Intervenant et éducateur | 387 | 24 086 \$ | 29 709 \$ | 27% à 30% | 30 494 \$ | 38 565 \$ |
| Direction clinique | 5 | 36 700 \$ | 40 600 \$ | 7% à 20% | 39 400 \$ | 48 667 \$ |
| Direction générale | 51 | 34 582 \$ | 40 381 \$ | 24% à 30% | 43 000 \$ | 52 657 \$ |
| Coordonnateur * | 42 | 26 929 \$ | 35 083 \$ | 28% à 33% | 34 592 \$ | 46 808 \$ |
| Concierge | 7 | 16 820 \$ | 21 106 \$ | 34% à 43% | 22 500 \$ | 30 105 \$ |
| Cuisinier | 5 | 17 538 \$ | 23 475 \$ | 34% à 25% | 23 548 \$ | 29 344 \$ |
| Animateur | 52 | 18 767 \$ | 23 859 \$ | 20% à 27% | 22 562 \$ | 30 271 \$ |
| Agent | 50 | 25 786 \$ | 28 316 \$ | 32% à 39% | 34 010 \$ | 39 288 \$ |
| Adjoint | 27 | 26 343 \$ | 31 317 \$ | 23% à 28% | 32 308 \$ | 39 933 \$ |

* Parmi les personnes occupant les postes de coordonnateurs, plusieurs assument les fonctions de direction générale dans les organismes qui n'ont pas créé ce titre d'emploi.

Selon la fonction occupée dans l'organisation, on constate une fluctuation plus ou moins importante des salaires payés par les organismes. Le tableau ci-dessous tient compte d'un travail permanent à temps plein de 35 heures par semaine.

Tableau 30 - Salaires les plus bas et les plus hauts

| Titre d'emploi | Salaire le plus bas | Salaire le plus haut |
|--------------------------|---------------------|----------------------|
| Secrétariat | 18 200 \$ | 33 700 \$ |
| Responsable de service | 21 800 \$ | 36 400 \$ |
| Intervenant et éducateur | 18 900 \$ | 57 600 \$ |
| Direction clinique | 32 700 \$ | 50 400 \$ |
| Direction générale | 23 600 \$ | 58 000 \$ |
| Coordonnateur | 22 700 \$ | 45 500 \$ |
| Concierge | 15 000 \$ | 26 700 \$ |
| Cuisinier | 15 000 \$ | 29 400 \$ |
| Animateur | 15 000 \$ | 39 000 \$ |
| Agent | 26 000 \$ | 36 200 \$ |
| Adjoint | 21 800 \$ | 43 000 \$ |

Chez les répondants, le salaire moyen pour un employé permanent à temps plein travaillant sur une base de 35 heures par semaine est de 29 000\$ par année. Ce calcul tient compte du nombre réel d'emplois dans les organismes soit : 381 personnes représentant seulement 55% de la main d'œuvre totale.

Toutefois, le salaire moyen pour l'ensemble des personnes travaillant chez les répondants, soit 688 personnes, tous titres d'emploi et tous statuts d'employé confondus, est de 24 700\$ par année.

Si on compare les salaires actuellement payés avec ceux du Réseau de la santé et des services sociaux pour des postes similaires, on constate des écarts variant de 30% à 43% .

Tableau 31 – Salaires comparables dans le Réseau de la santé et des services sociaux

| Titre d'emploi | Salaire moyen actuellement payé dans les organismes | Salaire moyen actuellement payé dans le réseau public | Écart |
|--------------------------|---|---|-------|
| Secrétariat | 24 375 \$ | 26 208 \$ | 7% |
| Responsable de service | 21 001 \$ | 35 000 \$ | 40% |
| Intervenant et éducateur | 26 898 \$ | 43 300 \$ | 38% |
| Direction générale | 37 482 \$ | 65 000 \$ | 42% |
| Direction clinique | 38 650 \$ | 55 000 \$ | 30% |
| Cuisinier | 20 507 \$ | 36 000 \$ | 43% |
| Coordination | 31 006 \$ | 45 893 \$ | 32% |
| Concierge | 18 963 \$ | 29 400 \$ | 36% |
| Animateur | 21 313 \$ | 33 696 \$ | 37% |
| Agent | 27 051 \$ | 44 000 \$ | 39% |
| Adjoint | 28 830 \$ | 32 084 \$ | 10% |

La comparaison ci-dessus tient compte non seulement des fonctions de l'employé dans l'organisation, de sa formation mais aussi des responsabilités inhérentes à l'accomplissement de sa tâche.

À titre d'exemple un agent est un bachelier qui assume des responsabilités professionnelles, mais aucune fonction de gestion.

Un responsable voit au bon fonctionnement d'un service en assure la gestion mais n'est pas nécessairement un bachelier, il peut être un technicien.

4.7 Bénéfices et avantages sociaux

Seulement 12% des organismes consultés offrent à leurs employés un régime de retraite avec contribution de l'employeur.

Tableau 32 - Bénéfices et avantages sociaux offerts par les organismes

| Bénéfices et avantages sociaux | Pourcentage des organismes |
|---|----------------------------|
| a) Assurance collective avec contribution de l'employeur | 55% |
| b) Assurance responsabilité professionnelle | 39% |
| c) Assurance groupe avec plan dentaire | 38% |
| d) Régime de retraite avec contribution de l'employeur | 12% |
| e) Assurance vie | 50% |
| f) Autres : assurance salaire long terme, assurance médicaments, reer collectif, etc. | 9% |

4.8 Principales difficultés éprouvées par les organismes

Les principales difficultés éprouvées par les organismes dans la gestion des ressources humaines, se rapportent principalement au recrutement et au taux de roulement du personnel.

- 72% des organismes rencontrent des problèmes lors du recrutement du personnel. Ils attribuent ces difficultés aux salaires trop bas, aux conditions de travail et au manque de candidats spécialisés.
- 58% des organismes éprouvent des difficultés de gestion à cause du haut taux de roulement du personnel qu'ils attribuent aux emplois mal rémunérés, au manque de ressources financières nécessaires pour payer des salaires attrayants et peu d'heures travaillées offertes aux nouveaux employés qui occupent souvent des postes à temps partiels, occasionnels ou contractuels.

Tableau 33 – Principales difficultés rencontrées par les organismes

| | beaucoup | assez | peu | aucune |
|---|----------|-------|-----|--------|
| a) Recrutement du personnel | 31% | 41% | 16% | 12% |
| b) Compétence du personnel | 12% | 9% | 51% | 28% |
| c) Roulement du personnel | 30% | 28% | 25% | 17% |
| d) Motivation et implication du personnel | | 17% | 35% | 48% |
| e) Intégration des nouveaux employés | 2% | 19% | 52% | 27% |
| f) Habilité du personnel dans les relations avec la clientèle | | 11% | 51% | 38% |

Dans l'ensemble, les organismes déclarent n'éprouver aucune difficultés relatives à la compétence (79%), la motivation (83%), l'intégration (79%) et l'habileté du personnel dans les relations avec la clientèle (89%).

Les organismes attribuent ces succès à la qualité du travail d'équipe et à la maturité des membres de l'équipe qui ont établi un climat de confiance et de soutien mutuel.

4.9 Gestion des bénévoles

Dans une de proportion de 54%, les organismes communautaires alternatifs utilisent les services de bénévoles. Les organismes répondants réunissent ensemble 2 470 bénévoles.

- 592 d'entre eux agissent comme administrateurs au sein des conseils d'administration;
- 1 878 rendent différents services aux organismes.

64% des organismes qui déclarent avoir recours aux services des bénévoles leur offrent des activités de formation.

Les services rendus par les bénévoles sont nombreux et varient en fonctions des organismes où ils sont impliqués :

- organisation de sorties, de visites, d'activités de socialisation
 - accompagnement
 - soutien aux activités, forum, colloques,
 - intervention de groupe
 - animation d'activités, groupe de discussion
 - participation à des comités de travail
 - accueil, commission, classement, bulletin interne
 - kiosques d'information
 - travail de bureau, traduction, site web
 - activités de financement, levée de fonds
 - services téléphoniques,
 - écoute, référence, prévention
 - écoute téléphonique et face à face
 - activités de formation
 - etc.
-

On retrouve des bénévoles dans tous les secteurs d'activité mais plus particulièrement chez les organismes de parrainage et d'accompagnement, les centres d'écoute, les organismes de promotion et de prévention et les groupes d'entraide.

Tableau 34 – Les bénévoles par secteur d'activité

| Nombre d'organismes dans ce secteur | Secteurs d'activité | Nombre de bénévoles | Nombre de bénévoles en pourcentage |
|-------------------------------------|------------------------------|---------------------|------------------------------------|
| 3 | parrainage et accompagnement | 765 | 31% |
| 7 | centre d'écoute | 546 | 22% |
| 2 | prévention, promotion | 338 | 14% |
| 13 | groupe d'entraide | 299 | 12% |
| 9 | centre de jour et soir | 133 | 5% |
| 5 | hébergement | 82 | 3% |
| 6 | suivi communautaire | 66 | 3% |
| 6 | intégration au travail | 57 | 2% |
| 5 | centre de crise | 52 | 2% |
| 6 | réinsertion sociale | 50 | 2% |
| 3 | traitement alternatif | 43 | 2% |
| 2 | répît dépannage | 39 | 2% |
| 67 | | 2470 | 100% |

Le bénévolat représente 78% des personnes oeuvrant dans les organismes alternatifs et communautaires. On retrouve les bénévoles seulement dans certains secteurs d'activité en santé mentale. Ces bénévoles sont formés et encadrés par les permanents des organisations. De plus, les usagers occupent une place importante au sein des conseils d'administration soit : 37% des administrateurs.

4.10 Personne responsable de la gestion des ressources humaines

Seulement 13% des organismes ont une personne spécifiquement affectée à la gestion des ressources humaines. La responsabilité de la gestion des ressources humaines relève, dans une forte proportion (80%), de la responsabilité du directeur, de celle du coordonnateur (16%) et (4%) de la responsabilité d'autres personnes ou groupe de personnes tels : un comité du conseil, l'équipe, un administrateur, etc.

4.11 Formation des ressources humaines

Seulement 6% des organismes ont une personne spécifiquement affectée à la formation des ressources humaines. Les principaux responsables de la formation sont, par ordre d'importance :

| | |
|-----|---|
| 76% | le directeur |
| 10% | le coordonnateur |
| 6% | le coordonnateur clinique ou le responsable clinique |
| 4% | toute l'équipe |
| 4% | un agent de suivi ou un intervenant ou un formateur externe |

- 46% des organismes ont un plan de formation autre que la formation de base,
- 54% dispensent seulement une formation de base.

La durée de la formation de base est très variable selon les organismes. Il n'y a pas de formule uniforme pour la formation des ressources humaines oeuvrant dans un même secteur d'activité.

| | |
|--------------------|------------------------------|
| 22% des organismes | dispensent de 12 à 75 heures |
| 11% des organismes | dispensent de 3 à 5 jours |
| 30% des organismes | dispensent de 1 à 2 semaines |
| 38% des organismes | dispensent de 1 à 6 mois |

Le montant investi en formation pour l'ensemble des 67 organismes est de 146 816 \$ pour les trois dernières années.

Les besoins exprimés en matière de formation sont :

- formation continue en santé mentale : évolution et compréhension de meilleures interventions;
- problématiques en santé mentale (toxicomanie, itinérance, médication);
- informatique : utilisation de logiciels;
- intervention en situation de crise;
- relations d'aide;
- techniques d'animation;
- gestion de conflit;
- gestion des organismes communautaires;
- secourisme;
- supervision clinique;
- écoute active;
- gestion budgétaire;
- gestion des bénévoles;
- intégration des nouveaux employés;
- intervention auprès des personnes impulsives et agressives;
- lois et réglementations : sécurité du revenu; régie du logement;.
- problématiques en santé mentale chez les enfants.

4.12 Conclusions et résumé du chapitre IV

Seulement 55% des employés ont un statut d'emploi permanent à temps plein. Le nombre d'emplois a peu évolué au cours des trois dernières années. Plus de 55% des personnes à l'emploi des organismes ont quitté leur emploi au cours des trois dernières années. La très grande majorité des personnes ont moins de 3 ans d'ancienneté dans les organismes. Près de 60% des personnes ont quitté leur emploi pour la recherche d'un meilleur emploi ou d'un meilleur salaire.

75% des employés sont des femmes très scolarisées, entre 26 et 46 ans. La tendance s'oriente vers le vieillissement des ressources humaines.

L'enquête nous a permis de constater qu'il existe 56 titres d'emploi afin de déterminer les fonctions de chacun dans les organismes. Les titres d'emploi sont trop nombreux, il est difficile de s'y retrouver. Un exercice doit être fait par l'ensemble des organismes membres du **RACOR** afin de clarifier et de simplifier les titres d'emploi en considérant les fonctions, les tâches et des profils de compétence.

Chez les répondants, le salaire moyen pour un employé permanent à temps plein travaillant sur une base de 35 heures par semaine est de 29 000\$ par année. Ce calcul tient compte du nombre réel d'emplois dans les organismes soit : 381 personnes représentant seulement 55% de la main d'œuvre totale travaillant à temps plein. Toutefois le salaire moyen pour l'ensemble des personnes travaillant chez les répondants, soit 688 personnes, tous titres d'emploi et tous statuts d'employé confondus, est de 24 700\$ par année. Seulement 12% des organismes consultés offrent à leurs employés un régime de retraite avec contribution de l'employeur. Contrairement à certains autres secteurs du communautaire, les organismes en santé mentale ont peu bénéficié des programmes de création d'emploi dont le Fonds de lutte à la pauvreté.

Si on compare les salaires actuellement payés avec ceux du Réseau de la santé et des services sociaux pour des postes similaires on constate des écarts variant de 30% à 43%.

72% des organismes rencontrent des problèmes lors du recrutement du personnel. Ils attribuent ces difficultés aux salaires trop bas, aux conditions de travail et au manque de candidats spécialisés.

58% des organismes éprouvent des difficultés de gestion à cause du taux de roulement du personnel qu'ils attribuent aux emplois mal rémunérés, au manque de ressources financières nécessaires pour payer des salaires attractifs et peu d'heures travaillées offertes aux nouveaux employés qui occupent souvent des postes à temps partiels, occasionnels ou contractuels.

Dans une proportion de 54%, les organismes communautaires alternatifs utilisent les services de bénévoles. Les organismes répondants réunissent ensemble 2 470 bénévoles. 64% des organismes qui déclarent avoir recours aux services des bénévoles leur offrent des activités de formation.

La responsabilité de la gestion des ressources humaines relève, dans une forte proportion (80%), de la responsabilité du directeur général qui assume aussi la responsabilité de la formation. La durée de la formation de base est très variable selon les organismes. Il n'y a pas de formule uniforme pour la formation des ressources humaines oeuvrant dans un même secteur d'activité.

Le montant investi en formation pour l'ensemble des 67 organismes est de 146 816\$

V - Profil financier

5.1 Les revenus durant l'année financière 2000-2001

Les 67 organismes qui ont répondu au questionnaire indiquent ensemble des revenus de **21 869 584\$**. On peut présumer pour la totalité des 86 organismes composant l'univers d'enquête, des revenus d'environ 27 millions de dollars.

Tableau 35 – Revenus des organismes

| Provenance des revenus | Montant total pour 67 organismes | % sur le revenu total |
|-----------------------------|-------------------------------------|--------------------------|
| Subventions SOC, RRSSS | 16 855 372 \$ | 77,07% |
| Subventions non récurrentes | 1 166 231 \$ | 5,33% |
| Autres subventions | 962 886 \$ | 4,40% |
| Revenus autonomes | 926 622 \$ | 4,24% |
| Dons | 1 625 468 \$ | 7,43% |
| Autres revenus | 344 485 \$ | 1,58% |
| Revenu total | 21 869 584 \$ | |

En plus de provenir de la Régie régionale, les **subventions non récurrentes** émanent de différentes sources. Certains organismes ont inscrit les dons et les programmes d'emploi subventionnés sous cette rubrique.

Les **autres subventions** proviennent pour la plupart d'Emploi Québec, du financement des programmes de création d'emploi et de stage.

Les **revenus autonomes** viennent en grande partie de la vente des services et d'activités aussi variées que :

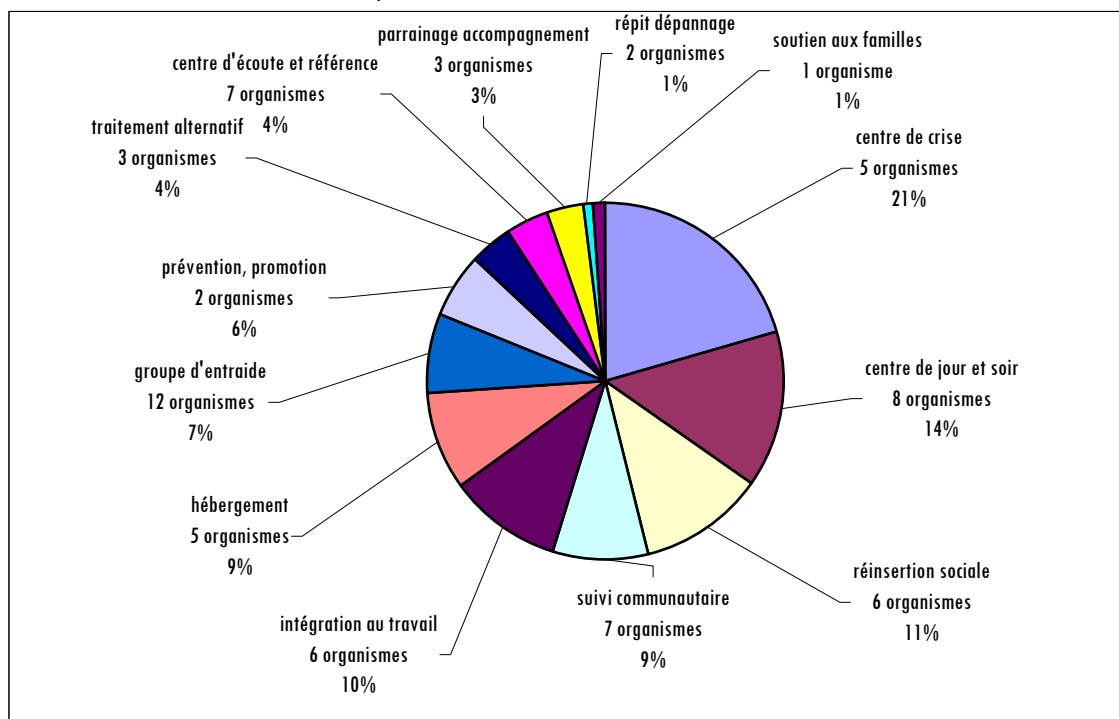
- honoraires et supervision de stages universitaires;
- fonds discrétionnaire;
- activités, colloque;
- cotisation, levée de fonds;
- activités, café rencontre;
- bingo, loterie, enchères;
- services laveuse, sècheuse, stationnement;
- sorties, repas;
- vente de produits.

Les **dons** proviennent principalement de Centraide et du programme d'aide aux organismes communautaires.

Les **autres revenus** sont, pour la plupart, des revenus d'intérêt et de fiducie.

5.2 Ventilation des revenus par secteurs d'activité

Tableau 36 - Répartition des revenus selon les secteurs d'activité



Les organismes qui occupent la plus grande part du budget sont les centres de crise, les centres de jour et les organismes de réinsertion sociale et d'intégration au travail.

5.3 Dépenses des organismes

67 organismes dépensent annuellement 21,5 millions de dollars. 76% de ce montant, soit plus de 16 millions, est affecté au paiement des salaires et des avantages sociaux.

Tableau 37 – Dépenses des organismes

| | | |
|-------------------------------|---------------|------|
| Dépense totale | 21 561 320 \$ | |
| Salaires et avantages sociaux | 16 367 655 \$ | 76% |
| Administration | 2 080 818 \$ | 10% |
| Loyer et hypothèque | 1 255 643 \$ | 6% |
| Activités des usagers | 986 480 \$ | 4,6% |
| Formation | 146 816 \$ | 0,7% |
| Publicité et promotion | 98 541 \$ | 0,5% |
| Autres dépenses | 634 190 \$ | 2,9% |

5.4 Besoins financiers des organismes

Les besoins exprimés par tous les organismes consultés visent à assurer de meilleurs services à leur clientèle et pour ce faire, consolider les équipes de travail, consolider les emplois, payer des salaires et offrir des avantages sociaux compétitifs à ceux payés dans le Réseau de la santé et des services sociaux.

Le manque à gagner pour combler le déficit en services et en ressources humaines se situe à environ 8,5 millions de dollars pour l'ensemble des organismes membres du **RACOR en santé mentale** et composant l'univers d'enquête.

Tableau 38 – Besoins financiers par secteur d'activité

| Secteurs d'activité | Nombre d'organismes dans ce secteur | Budget actuel de fonctionnement* | Besoins financiers exprimés | Manque à gagner |
|------------------------|-------------------------------------|----------------------------------|-----------------------------|-----------------------|
| centre de crise | 5 | 4 514 194 \$ | 5 265 000 \$ | (750 806 \$) |
| centre de jour et soir | 8 | 3 065 647 \$ | 3 817 061 \$ | (751 414 \$) |
| défense des droits | 2 | 402 619 \$ | 452 881 \$ | (50 262 \$) |
| écoute et référence | 11 | 1 080 541 \$ | 1 458 017 \$ | (377 476 \$) |
| entraide | 13 | 1 591 340 \$ | 2 419 617 \$ | (828 277 \$) |
| hébergement | 12 | 4 471 876 \$ | 5 403 134 \$ | (931 258 \$) |
| intégration au travail | 8 | 2 839 921 \$ | 3 458 476 \$ | (618 555 \$) |
| parrainage | 3 | 688 063 \$ | 970 901 \$ | (282 838 \$) |
| promotion, prévention | 2 | 1 260 771 \$ | 2 800 000 \$ | (1 539 229 \$) |
| réinsertion sociale | 8 | 3 831 738 \$ | 4 539 121 \$ | (707 383 \$) |
| répit dépannage | 2 | 212 364 \$ | 387 358 \$ | (174 994 \$) |
| soutien aux familles | 2 | 257 968 \$ | 300 729 \$ | (42 761 \$) |
| suivi communautaire | 7 | 1 917 918 \$ | 3 056 294 \$ | (1 138 376 \$) |
| traitement alternatif | 3 | 840 448 \$ | 1 148 582 \$ | (308 134 \$) |
| totaux | 86 | 26 975 408 \$ | 35 477 171 \$ | (8 501 763 \$) |

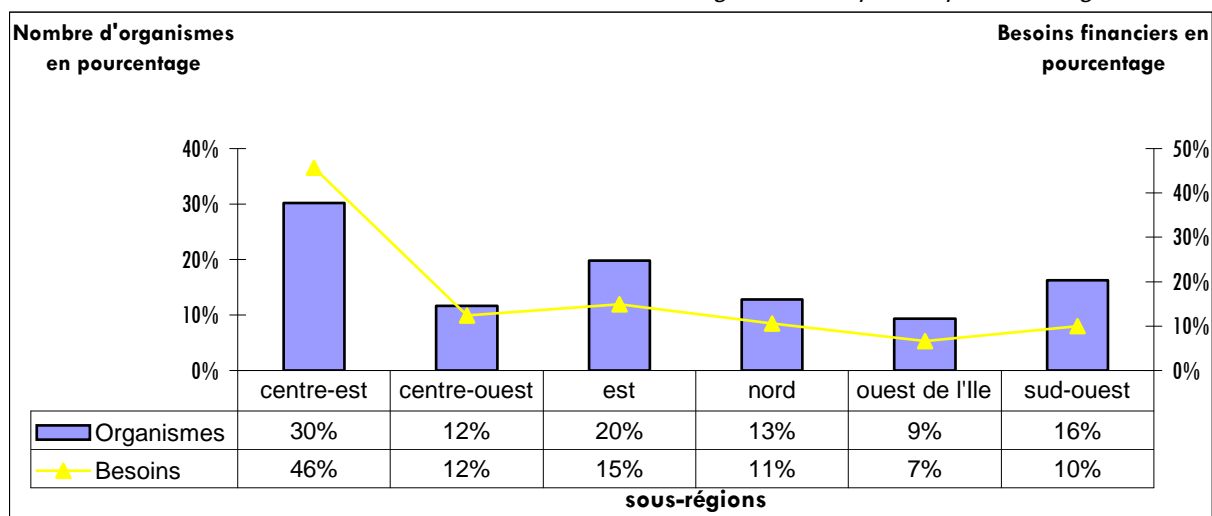
* 77% du budget de fonctionnement provient de subventions de la RRSSS et 23% provient d'autres sources, dont les donations de Centraide.

Parmi les 19 organismes de l'univers d'enquête qui n'ont pas répondu par écrit, plusieurs ont été questionnés lors d'un sondage téléphonique et, pour les organismes qui n'ont pas été rejoints au téléphone, les estimations ont été faites à partir de données et de situations comparables.

Les principales raisons données par les organismes pour justifier leurs besoins financiers sont :

- la consolidation pour le maintien des services de base;
- les ajustements des salaires pour garder les employés;
- l'ajustement des avantages sociaux;
- l'embauche de personnes additionnelles et la formation;
- la réduction des listes d'attente;
- l'élargissement des programmes;
- l'amélioration des services à la communauté;
- l'augmentation de la demande de services ou d'aide chez les jeunes et personnes âgées;
- la complexité des problèmes et l'augmentation du taux de détresse psychologique;
- la création d'équipes mobiles en suivi communautaire et en prévention;
- l'amélioration des installations physiques et l'achat d'équipement;
- l'ajustement des dépenses reliées à la formation, la publicité et la promotion.

Tableau 39 – Identification des besoins financiers des organismes exprimés par sous-région



La colonne représente le nombre d'organismes dans la sous-région calculé en pourcentage sur le nombre total des organismes composant l'univers d'enquête et la ligne indique le pourcentage des besoins financiers additionnels en pourcentage calculé sur le montant total de 8,5 millions.

La sous-région centre-est regroupe beaucoup d'organismes ayant une vocation régionale.

5.5 Besoins en ressources humaines des organismes

Afin de pouvoir répondre à la demande de services, les organismes identifient leurs besoins en ressources humaines à 799 personnes, ce qui représente actuellement un déficit de 126 personnes pour 67 organismes, ce qui peut représenter pour l'ensemble des membres du **RACOR un déficit total de 162 personnes/emplois**.

Les besoins en ressources humaines additionnelles prédominent dans tous les secteurs d'activités mais plus particulièrement chez les centres de crise et chez les organismes qui sont peu subventionnés par la Régie régionale.

Tableau 40 – Besoins financiers par secteur d'activité

| Secteurs d'activité | Organismes retenus dans l'univers d'enquête | Main d'œuvre actuelle | Besoins en main d'œuvre | Déficit nombre de personne/emploi |
|------------------------|---|-----------------------|-------------------------|-----------------------------------|
| centre de crise | 5 | 168 | 184 | (16) |
| centre de jour et soir | 8 | 107 | 121 | (14) |
| défense des droits | 2 | 2 | 2 | 0 |
| écoute et référence | 11 | 49 | 70 | (21) |
| entraide | 13 | 65 | 80 | (15) |
| hébergement | 12 | 111 | 124 | (13) |
| intégration au travail | 8 | 74 | 86 | (12) |
| parrainage | 3 | 24 | 29 | (5) |
| promotion, prévention | 2 | 37 | 47 | (10) |
| réinsertion sociale | 8 | 82 | 100 | (18) |
| répit dépannage | 2 | 11 | 26 | (15) |
| soutien aux familles | 2 | 2 | 2 | 0 |
| suivi communautaire | 7 | 48 | 68 | (20) |
| traitement alternatif | 3 | 28 | 31 | (3) |
| totaux | 86 | 808 | 970 | (162) |

Les postes à créer se répartissent parmi tous les titres d'emploi mais, plus particulièrement, parmi les postes d'intervenants, animateur, coordonnateur. L'objectif visé par la majorité des organismes répondants consiste prioritairement à consolider les équipes de travail et les activités des organismes.

5.6 Conclusions et résumé du chapitre V

Les 67 organismes répondants indiquent ensemble des revenus de **21 869 584\$**. On peut présumer pour la totalité des 86 organismes composant l'univers d'enquête des revenus d'environ **27 millions de dollars**.

Les organismes qui occupent la plus grande part du budget sont les centres de crise, les centres de jour et les organismes de réinsertion sociale et d'intégration au travail.

76% des dépenses totales, soit plus de 16 millions, est affecté au paiement des salaires.

Le manque à gagner pour combler le déficit en services et en ressources humaines se situe à environ 8,5 millions pour l'ensemble des organismes membres du **RACOR en santé mentale** et composant l'univers d'enquête.

Les besoins exprimés par tous les organismes consultés visent à assurer de meilleurs services à leur clientèle et pour ce faire, consolider les équipes de travail, consolider les emplois, payer des salaires et offrir des avantages sociaux compétitifs à ceux payés dans le Réseau de la santé et des services sociaux.

Afin de pouvoir répondre à la demande de services, les organismes identifient leurs besoins en ressources humaines à 799 personnes, ce qui représente actuellement un déficit de 126 personnes pour 67 organismes, ce qui peut représenter pour l'ensemble des membres du **RACOR un déficit total de 162 personnes/emplois**.

Les besoins en ressources humaines additionnelles prédominent dans tous les secteurs d'activités.

VI - Les principaux enjeux

Afin de connaître les défis qui se présenteront au cours des prochaines années, les organismes ont été amenés à se prononcer sur les principaux enjeux auxquels ils doivent faire face.

Tableau 41 – Les principaux enjeux

| les enjeux | très important | assez important | peu important | Aucune importance |
|--|----------------|-----------------|---------------|-------------------|
| Les ressources budgétaires | 88% | 8% | 3% | |
| La préoccupation du gouvernement face aux problèmes en santé mentale | 84% | 16% | | |
| Les programmes de subvention | 76% | 19% | 5% | |
| La place des ressources alternatives/ communautaires face au Réseau de santé et des services sociaux | 61% | 35% | 2% | 2% |
| La qualité des services | 56% | 35% | 7% | 2% |
| La rétention des ressources humaines | 52% | 38% | 9% | |
| La croissance de la demande de services | 52% | 43% | 5% | |
| La visibilité de l'organisme | 40% | 39% | 18% | 4% |
| Les relations avec les autres organismes | 40% | 44% | 11% | 5% |
| La gestion du personnel | 38% | 45% | 13% | 5% |
| La connaissance de la problématique en santé mentale par la population | 35% | 53% | 12% | |
| Le soutien de la municipalité | 34% | 43% | 14% | 9% |
| La notoriété de l'organisme | 30% | 37% | 28% | 5% |

Ces enjeux identifiés représentent des contraintes importantes pour les organismes et peuvent mettre en péril leur survie.

Tableau 42 – Les contraintes

| Les enjeux énumérés ci-dessous sont-ils une contrainte pouvant compromettre la survie de l'organisme | oui | non |
|--|-----|-----|
| La préoccupation du gouvernement face aux problèmes en santé mentale | 85% | 15% |
| Les ressources budgétaires | 84% | 16% |
| Les programmes de subvention | 79% | 21% |
| La place des ressources alternatives/ communautaires face au Réseau de santé et des services sociaux | 61% | 39% |
| La rétention des ressources humaines | 54% | 46% |
| La croissance de la demande de services | 47% | 53% |
| La qualité des services | 44% | 56% |
| Les relations avec les autres organismes | 39% | 61% |
| Le soutien de la municipalité | 31% | 69% |
| La gestion du personnel | 29% | 71% |
| La notoriété de l'organisme | 27% | 73% |
| La visibilité de l'organisme | 25% | 75% |
| La connaissance de la problématique en santé mentale par la population | 16% | 84% |

Conclusion

- Les organismes membres du **RACOR en santé mentale** sont des maillons essentiels pour assurer la continuité des services.
- Les ressources alternatives et communautaires desservent 6% de la population adulte sur l'île de Montréal.
- Le Réseau de la santé et des services sociaux compte sur leurs services et y réfère sa clientèle au besoin, ce qui est en soi une marque de reconnaissance et de confiance. 45% des personnes desservies par les ressources communautaires et alternatives ont été référées par une institution membre du Réseau institutionnel public.
- De plus, ces organismes offrent des services à un bassin important de personnes qui ne s'adressent pas aux institutions publiques. En effet, les organismes membres du **RACOR en santé mentale** ont leur propre clientèle, laquelle fait directement à leurs services sans passer par le Réseau des institutions publiques. Ces personnes représentent 55% de la clientèle desservie.
- 77% des professionnels oeuvrant dans les ressources communautaires et alternatives possèdent un diplôme universitaire. En plus de constituer un bassin important de main d'œuvre spécialisée, les organismes sont un lieu privilégié où cette main d'œuvre peut acquérir rapidement une formation et l'expérience qui lui donne sa valeur sur le marché du travail.
- Les membres du **RACOR en santé mentale** connaissent un problème récurrent de financement qui a des impacts importants sur :

La satisfaction de la clientèle. Les listes d'attente s'allongent au-delà de délais raisonnables pour une clientèle qui a besoin d'une intervention rapide. Une nouvelle clientèle (les jeunes de moins de 18 ans) émerge et les organismes ne sont pas en mesure d'offrir quoi que ce soit, faute de ressources.

La rétention du personnel. Faute d'offrir des conditions de travail, des postes stables ou des programmes de formation et de ressourcement adéquats, les organismes perdent leurs ressources au profit d'autres employeurs. Ces changements fréquents ont comme conséquence de créer un climat d'insécurité chez les usagers et de nuire à la continuité de services qu'on recherche. L'attrait du Réseau institutionnel public, les salaires et les conditions de travail offerts ont une influence sérieuse sur le roulement des ressources humaines dans les organismes.

- Les organismes ont besoin de voir leur financement atteindre un niveau adéquat pour maintenir l'offre de service, sinon l'améliorer, et pour consolider leur structure opérationnelle. Il est impérieux d'établir des critères pour préciser les seuils du financement d'un organisme donné en tenant compte du type d'activités et des ressources nécessaires pour les réaliser. La présente étude établit à 8,5 millions et à 162 personnes/emploi les besoins additionnels nécessaires pour répondre à la consolidation des organismes.
- Le corollaire de ce constat est, pour les organismes, d'établir des bases communes pour évaluer leurs interventions, les besoins de la clientèle, leurs plans d'intervention. À cet égard, il est essentiel de fournir aux organismes les technologies informationnelles (équipements, formation et budgets de fonctionnement) mais aussi les moyens pour leur permettre de consolider leurs ressources.