

Les organismes communautaires des Laurentides...



UN INVESTISSEMENT QUI PROFITE
À TOUT LE MONDE!



Rédaction

Linda Déry
Sophie Gilbert
Benoît Larocque

Comité de lecture

Denise Brouillard
Sylvie Legault
Fannie Roy

Compilation des données et révision des textes

Hélène Sanschagrin

Mise en page

Mireille Bélanger

Illustration de la page couverture

Simon Dupuis, L'illustrateur

Impression

Imagerie Denis

Production et distribution

ROCL
Regroupement des organismes communautaires des Laurentides
342, rue Parent
Saint-Jérôme (Québec) J7Z 2A2
Téléphone : (450) 438-8005
Télécopieur : (450) 438-3998
Adresse courriel : info@roclautentides.com
Site internet : www.roclautentides.com

Dépôt légal – Premier trimestre 2013

Bibliothèque nationale du Québec

Bibliothèque nationale du Canada

ISBN 978-2-9806486-2-5 (version imprimée)

ISBN 978-2-9806486-3-2 (version PDF)

Avis au lecteur

Ce document a été rédigé de manière épïcène afin de respecter les règles de la langue française tout en permettant une représentation plus équitable du féminin et du masculin.

Dans le présent document, *Cadre de référence pour l'application régionale du Programme de soutien aux organismes communautaires (PSOC) 2010-2015* sera généralement remplacé par le diminutif Cadre régional du PSOC.

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| L'apport essentiel et spécifique des organismes communautaires | 1 |
| Mise en contexte | 2 |
| Le Programme de soutien aux organismes communautaires (PSOC) | 2 |
| La région des Laurentides, riche et pauvre... .. | 2 |
| La collecte de données | 2 |
| Un nouveau portrait | 3 |
| Le rôle social des organismes : un accueil personnalisé et humain, un choix autre et différent pour la population | 4 |
| Au delà des services, un espace de participation citoyenne | 5 |
| Nombre de personnes rejointes | 5 |
| Implication de la population | 6 |
| Les retombées économiques des organismes dans leur milieu | 9 |
| Un secteur d'emploi peu connu | 9 |
| Les salaires | 10 |
| Les conditions de travail | 12 |
| Les défis et enjeux | 13 |
| Sous-financement et essoufflement | 13 |
| Le cercle vicieux de la recherche de fonds | 15 |
| Déversoir d'un réseau débordé | 15 |
| Détresse psychologique | 16 |
| Recrutement et soutien aux bénévoles | 17 |
| Formation de la main-d'œuvre : l'être humain, la nature même du travail dans un organisme communautaire | 17 |
| Partenariats et autonomie | 18 |
| En résumé | 19 |
| Annexes | |
| Annexe 1 : Les investissements nécessaires | 21 |
| Annexe 2 : Liste des organismes communautaires admis au PSOC 2010-2011 | 23 |
| Bibliographie | 27 |

L'apport essentiel et spécifique des organismes communautaires

Les organismes communautaires se définissent comme constituants d'un mouvement social autonome d'intérêt public, comme des agents de transformation sociale qui agissent en vue de favoriser l'amélioration de la qualité du tissu social. Leur intervention se propage bien au-delà de la simple satisfaction des besoins sociaux et des besoins de santé de la population. L'action de ces organismes constitue au Québec un secteur particulier d'intervention dans le domaine de la santé et des services sociaux. Le mouvement est engagé :

- dans le travail quotidien contre la pauvreté, la discrimination et en vue de l'amélioration de la qualité du tissu social, par la création de groupes d'entraide, de défense de droits et la mise en place de services adaptés aux besoins des personnes en cause, etc.;
- dans l'action sociale et politique visant de profondes transformations des lois, des institutions, du marché, des mentalités, pour contrer l'exclusion et promouvoir l'égalité entre les hommes et les femmes;
- dans la création d'espaces démocratiques (démocratisation de nos lieux d'existence et des lieux de pouvoir) et la revitalisation constante de la société civile.¹

¹ Gouvernement du Québec, ministère de la Santé et des Services sociaux, *Programme de soutien aux organismes communautaires 2013-2014*, [brochure], La Direction des communications du ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec, 2012, p. 6-7.

Le Programme de soutien aux organismes communautaires (PSOC)

Le PSOC a été créé en 1973 par le ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec (MSSS) pour répondre aux nombreuses demandes du mouvement communautaire. Régionalisé depuis 1994, il est aujourd'hui sous la responsabilité de l'Agence de la santé et des services sociaux des Laurentides. Le volet le plus important de ce programme est le soutien financier à la mission globale. Le but de la subvention versée est de permettre aux groupes de se doter de l'organisation nécessaire à la réalisation de leurs objectifs.

La région des Laurentides, riche et pauvre...

Depuis 20 ans, la région des Laurentides connaît l'effet d'un accroissement démographique majeur associé à un déficit de ressources dans l'ensemble du réseau de la santé et des services sociaux. Ce manque est évalué à 57,2 M\$, selon l'Agence de la santé et des services sociaux. Cette dernière a aussi reconnu, dans le *Cadre de référence pour l'application régionale du Programme de soutien aux organismes communautaires (PSOC) 2010-2015*, que les besoins supplémentaires liés au financement des organismes s'élevaient à 11 M\$. La région manque incontestablement de ressources communautaires, en considération de l'augmentation de la population et de la réalité géographique. Ce qu'il est convenu de nommer l'iniquité interrégionale est constituée de ces diverses réalités. Dans les faits, il devient impossible de répondre aux besoins grandissants d'une population en pleine croissance. À titre d'exemple, il manque manifestement de ressources d'hébergement en santé mentale dans toute la région des Laurentides. Par ailleurs, huit organismes ont été mis sur pied mais ne bénéficient d'aucune subvention malgré leur admissibilité au PSOC depuis plusieurs années. En résumé, faute d'un financement adéquat, les organismes œuvrant sur le territoire se démènent avec difficulté pour équilibrer leur budget tout en actualisant leur mission.

La collecte de données

Les statistiques auxquelles nous faisons référence dans ce document proviennent de la compilation des informations contenues dans les formulaires *Demande de subvention et de mise à jour des données statistiques*, dans le cadre du PSOC pour l'exercice financier 2010-2011. Celles-ci ont été bonifiées par les données issues des

tableaux de financement des organismes communautaires 2010-2011, fournis par l'Agence de la santé et des services sociaux des Laurentides.

Dans la perspective d'assurer une meilleure connaissance des organismes communautaires et de documenter rigoureusement leurs besoins financiers, le ROCL a initié une analyse en recueillant les informations essentielles à l'élaboration d'un portrait reflétant la réalité régionale. Il est à noter que ce même exercice a été réalisé il y a 5 ans, en décembre 2006, donnant alors naissance à un document intitulé *Les organismes communautaires financés au PSOC : des faits saillants*.

La mise à jour des données nous permet de faire des comparatifs et de suivre l'évolution des conditions socioéconomiques des organismes de la région. Ce portrait a donc été bâti à partir des renseignements nominatifs des **133 organismes communautaires financés à la mission par le PSOC** (voir annexe 2), soit 10 de plus qu'en 2005-2006.

Un nouveau portrait

Le contexte social et politique a changé de manière significative depuis 2006. La crise des finances publiques et les compressions gouvernementales successives ont affecté les organismes communautaires, les fragilisant davantage. Que ce soit par la réduction de l'accessibilité des soins et des services sociaux, la tarification de certains services, l'augmentation du coût de la vie ou les coupures dans plusieurs programmes qui touchent les déterminants à la santé, des pressions considérables pèsent autant sur les individus que sur les structures qui leur viennent en aide.

Ce nouveau portrait revêt une valeur inestimable, au sens qu'il contribue à démontrer l'importance de l'impact des organismes communautaires en ce qui concerne l'amélioration de la santé et du bien-être de la population de notre région. En outre, nous bénéficions d'une vision juste et réelle de la situation des travailleurs et des travailleuses. Les données recueillies nous indiquent clairement les écarts de financement entre les seuils minimaux prévus au Cadre régional du PSOC de l'Agence et la réalité financière des groupes en 2010-2011. Ces écarts affectent le travail des organismes en les privant des ressources nécessaires au plein accomplissement de leur mission auprès de la population.

Il nous semble essentiel de rappeler qu'en 2008, l'Agence a bouclé ses engagements en comblant les écarts inscrits au Cadre régional du PSOC de 1998. Il a fallu une décennie, pour assurer un financement en fonction de ce premier cadre régional.

Depuis 2008, il n'y a eu aucun investissement significatif et ce, malgré l'adoption d'un nouveau cadre régional de financement. Autrement dit, une majorité d'organismes fonctionnent toujours avec les budgets de base convenus en 1998. Malgré l'indexation annuelle, les groupes sont loin des nouvelles cibles budgétaires établies dans le Cadre régional du PSOC pour la période 2010-2015.

Le rôle social des organismes : un accueil personnalisé et humain, un choix autre et différent pour la population

Les organismes communautaires financés à la mission par le PSOC rendent des services adaptés à la réalité des personnes. Ils s'ajustent rapidement aux nouveaux besoins qui émergent au sein de la population et absorbent actuellement une partie de la demande de services qui, autrement, s'exprimerait vers des services professionnels et institutionnels publics. En effet, ils évoluent dans un contexte de désengagement de l'État et de contraintes financières (attrition, coupures, diminution des services, réorganisation, priorisation, etc.). On dit parfois qu'ils sont le déversoir du réseau de la santé.

D'importants problèmes sociaux et de santé mobilisent les organismes communautaires. Les types d'activités offerts le plus fréquemment sont l'écoute, le soutien, la relation d'aide, l'accueil, les références et les activités d'information, d'éducation, d'accompagnement, d'entraide, de suivi, de défense de droits, de répit et d'hébergement. Les personnes qui sollicitent l'aide des organismes communautaires vivent en majorité dans des situations de précarité financière, de pauvreté, d'exclusion et d'isolement social.

Depuis quelques années, nous sommes témoins d'une augmentation du nombre de personnes confrontées à des problèmes de santé mentale :

- Stress et anxiété
- Problèmes psychiatriques
- Dépendances aux médicaments, à l'alcool et aux drogues
- Situation de crise
- Cumul de problèmes (multiproblématique)

TÉMOIGNAGE

« J'ai trouvé ma place, ma voie, une bonne façon de me rendre utile aux autres sans oublier de m'aider moi-même. C'est une très belle expérience de vie qui me stimule et me donne l'envie de me lever le matin pour aller travailler. »

*Chantal V.
aide-animatrice à l'Ami-E du quartier*

Nombre de personnes rejointes

Les activités individuelles ou de groupe inscrites dans le tableau qui suit représentent le nombre de présences aux activités ou encore le nombre d'interventions directes. Cela signifie qu'une même personne peut avoir besoin et bénéficier à plusieurs reprises d'un service ou d'une activité. Le travail des organismes communautaires est de favoriser l'empowerment, le pouvoir d'agir des personnes. Ce processus peut durer des mois, voire des années. **En 2010-2011, on dénombre 71 518 interventions directes de plus qu'en 2005-2006.**

Les situations abordées sont variées : pauvreté, intégration sociale, toxicomanie et dépendance, isolement social, santé physique et mentale, handicap physique, violence, problème de logement, etc. Le nombre d'interventions, de visites ou de contacts directs effectués annuellement par les organismes communautaires est une démonstration tangible de leur dynamisme, de leur enracinement et de leur capacité à répondre aux besoins de leur communauté.

| 2005-2006 | 2010-2011 |
|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| <i>Directement</i> 137 996 | <i>Par les activités individuelles ou de groupe</i> 209 514 |
| <i>De façon occasionnelle</i> 90 000 | <i>Par les activités grand public</i> 412 859 |
| 227 996 | 622 373 |

Période d'ouverture des organismes

Les organismes ont réussi à offrir toute une gamme d'activités réparties sur 55 heures de disponibilité en moyenne par semaine en 2010-2011, comparativement à 51 heures en 2005-2006. Notons que les ressources en hébergement sont ouvertes 24 heures par jour et 7 jours sur 7. À elles seules, elles contribuent à faire augmenter la moyenne.

| 2005-2006 | 2010-2011 |
|-----------|-----------|
| 51 heures | 55 heures |

Implication de la population

Voici les trois principales formes de support en provenance de la communauté :

- Le travail non rémunéré (bénévolat);
- La participation au conseil d'administration;
- L'adhésion à l'organisme à titre de membre.

SAVIEZ-VOUS QUE...

Ce sont 15 818 semaines de 35 heures qui ont été réalisées par des bénévoles dans les Laurentides en 2010-2011? Cela équivaut à 304 emplois à temps plein ou encore à une contribution de 5,5 M\$ en ressources humaines au salaire minimum!

Le travail non rémunéré (bénévolat)

| Bénévoles | 2005-2006 | 2010-2011 |
|----------------------------------------|------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| Nombre de personnes bénévoles | 6 833 | 7 243 |
| Nombre d'heures de bénévolat par année | 441 494 | 553 651 |
| | moyenne de 65 heures/personne | moyenne de 76 heures/personne |
| | Équivaut à 12 600 semaines de 35 heures | Équivaut à 15 818 semaines de 35 heures |

Ce tableau comprend des données conservatrices étant donné qu'une trentaine d'organismes n'ont pas fourni cette information. On peut donc croire que le bénévolat total effectué va bien au-delà des chiffres inscrits.

Les organismes représentent des écosystèmes qui maintiennent un équilibre d'inclusion sociale. Chacun et chacune a sa place, donne et reçoit selon ses aptitudes, ses capacités et ses disponibilités. La population des Laurentides est très impliquée dans les organismes communautaires. Ce haut degré d'investissement humain témoigne du nombre important de personnes sensibilisées aux problèmes sociaux, intéressées à agir au sein d'entités collectives et démocratiques que sont les organismes communautaires. Ces derniers œuvrent avec des approches originales, humaines et adaptées à la réalité des femmes, des hommes et des enfants qui les fréquentent. Le savoir-faire développé au fil des années est souvent méconnu et sous-estimé. Pourtant, l'apport des organismes, avec leurs approches et leurs savoirs, contribuent au maintien de la cohésion sociale, de l'entraide et améliorent concrètement la qualité de vie dans les Laurentides.

La participation au conseil d'administration

Les membres des conseils d'administration sont élus lors des assemblées générales annuelles et leur engagement est bénévole.

| | 2005-2006 | 2010-2011 |
|------------------------------------------|-----------|--------------|
| Nombre de personnes présentes aux AGA | 2 424 | 2 987 |
| Nombre de personnes impliquées aux C. A. | 900 | 1 035 |
| Nombre de réunions de C. A. par année | 1 067 | 1 148 |

TÉMOIGNAGE

« À l'Échelon, je n'ai pas de stress, je ne sens pas de jugement. Ce n'est pas directif, on ne nous dit pas quoi faire ou ne pas faire. L'Échelon, ça nous permet d'exister. »

*Entraidant anonyme
à l'Échelon des Pays-d'en-Haut*

L'adhésion à titre de membre

Les bénévoles sont, pour la plupart, membres de leur organisme, mais tous les membres ne sont pas nécessairement bénévoles. Certaines personnes deviennent membres parce qu'elles participent aux activités de l'organisme, d'autres en solidarité avec les objectifs ou encore par désir de partager connaissances et expériences.

Les participantes et les participants sont, la plupart du temps, invités à devenir membre, avec un rôle dans la prise de décision qui affectera l'organisation dont ils font partie. C'est ici que prend tout le sens du travail spécifique assumé par les organismes communautaires. Il s'agit de soutenir les participants à la reprise de pouvoir sur leur vie, de les aider à faire le passage du statut de client à citoyen, de la participation muette à la participation active. Ainsi, les membres sont au cœur de la vie associative et démocratique. Les activités et la mission sont orientées vers des rapports égalitaires. Ici, pas de spécialistes ni de liens hiérarchiques entre les personnes salariées, bénévoles et participantes. Le savoir de chacun et chacune est reconnu et tous contribuent à trouver des solutions collectives à des problèmes qui se vivent souvent de façon individuelle. Au sein des organismes, les décisions se prennent en tenant compte des différents points de vue des gens qui y œuvrent. Le travail en comité, impliquant toutes les instances, est favorisé et valorisé. C'est ce que l'on appelle une gestion participative.

Dans les Laurentides, nous observons une augmentation significative d'adhésions aux organismes communautaires à titre de membre. Leur nombre est passé de **8 973** en 2005-2006 à **13 268** en 2010-2011, **soit un total de 4 295 membres de plus**. Cette augmentation requiert une organisation interne qui s'ajuste à la demande, dans un contexte où les problématiques s'accroissent.

| | 2005-2006 | 2010-2011 |
|----------------------------|-----------|-----------|
| Nombre de membres en règle | 8 973 | 13 268 |

SAVIEZ-VOUS QUE...

Les 133 organismes communautaires des Laurentides fonctionnent 1 an avec le budget qu'il faut à la ville de Montréal pour ramasser l'équivalent de 2 tempêtes de neige, soit environ 35 M\$?

Les retombées économiques des organismes dans leur milieu

Les organismes communautaires jouent un rôle de première importance en matière d'intervention en offrant une réponse aux problèmes sociaux et de santé. Chaque année, ils soutiennent directement plus de **200 000 personnes qui vivent des difficultés de toutes sortes.**

Même s'ils sont constitués à des fins sociales avec des objectifs sans but lucratif, il n'en demeure pas moins que les organismes communautaires exercent des activités qui produisent de la richesse, devenant dès lors, des leviers incontournables et bénéfiques pour l'économie de la région. Ceux-ci contribuent activement à la vitalisation de l'économie locale et régionale. En tant qu'employeurs et consommateurs de biens et services, en 2010-2011, les organismes communautaires des Laurentides représentent, à eux seuls, un apport de 37,5 M\$ dédié spécifiquement au bien-être de la population.

| | 2005-2006 | 2010-2011 |
|--------------------------------------|---------------|----------------------|
| PSOC financement à la mission | 14 778 878 \$ | 21 057 275 \$ |
| Revenus totaux | 22 000 000 \$ | 37 511 362 \$ |

En plus des 21 M\$ en provenance de l'Agence de la santé et des services sociaux, les organismes s'ingénient à chercher 16,5 M\$ d'autres sources et emploient plus de 1 000 travailleuses et travailleurs.

Un secteur d'emploi peu connu

SAVIEZ-VOUS QUE...

Les organismes communautaires du Québec emploient deux fois plus de personnes que le secteur minier?

28 000 contre 14 000

Dans les Laurentides, on dénombre plus de 1 000 femmes et hommes employés au sein des organismes communautaires. Le personnel est généralement composé de petites équipes de travail (1 à 10 personnes), à l'exception des ressources en hébergement qui affichent un nombre plus élevé en raison des besoins d'assistance immédiate (séjour temporaire ou abri d'urgence). Ces équipes sont constituées à 80 % de femmes, dans un secteur où les salaires sont en dessous de la moyenne québécoise. Paradoxalement, les travailleuses du secteur communautaire sont davantage scolarisées : 76 % d'entre elles détiennent un diplôme postsecondaire comparativement à 48 % pour les autres secteurs de main-d'œuvre au Québec.

| | 2005-2006 | 2010-2011 |
|------------------------------------------|-----------|-----------|
| Nombre de personnes salariées - régulier | 783 | 1 054 |

Niveau de scolarité

| Secteur communautaire | Population générale |
|----------------------------|----------------------------|
| 41 % diplôme collégial | 27 % diplôme collégial |
| 35 % diplôme universitaire | 21 % diplôme universitaire |

Les organismes communautaires sont également reconnus comme de solides et d'incontournables milieux d'apprentissages aux yeux des établissements collégiaux et universitaires. À juste titre, puisqu'ils accueillent et forment des stagiaires provenant de multiples programmes de formation académique autant au niveau professionnel que technique.

Les salaires

Salaires plus bas que la moyenne

Malgré une scolarisation plus élevée que la moyenne québécoise, le salaire et les conditions de travail ne sont pas au rendez-vous. En observant les pourcentages au tableau qui suit, on constate une augmentation des salaires entre 2006 et 2011, et ce pour l'ensemble des postes. On peut supposer que cette majoration soit attribuable, en partie, aux investissements survenus en 2008. Cet apport financier accordé aux organismes est en fait venu combler les manques à gagner pour les seuils minimaux inscrits au Cadre régional du PSOC de 1998. Ces fonds ont été utilisés en partie pour majorer les salaires mais aussi pour employer davantage de ressources humaines et répondre à la demande.

Une enquête effectuée en 2005 a documenté la question des avantages sociaux dans les organismes communautaires. Cette étude confirme que plus de 80 % des travailleuses et travailleurs du secteur communautaire touchaient un salaire inférieur à 20,00 \$ de l'heure. Le salaire horaire moyen était légèrement supérieur à 15,00 \$ alors que la moyenne dans le secteur de la santé au Québec était de 20,96 \$. Le milieu communautaire accusait déjà des retards importants à cet égard.²

Selon le Cadre régional du PSOC 2010-2015, les budgets de base reconnus ont été calculés en considérant un salaire horaire moyen de 25,59 \$ incluant les avantages sociaux.³ Cette référence régionale nous permet d'observer l'écart qui demeure par rapport au salaire moyen des postes de direction et de coordination, qui est de 21,92 \$ incluant les avantages sociaux.

Salaires moyens selon les postes

| | 2005-2006 | 2010-2011 |
|---------------------------|------------------|------------------|
| Coordination et direction | 16,68 \$ | 21,92 \$ |
| Secrétariat/soutien | 11,29 \$ | 15,62 \$ |
| Intervention | 13,02 \$ | 17,15 \$ |

En outre, il nous apparaît essentiel de spécifier que le personnel régulier n'occupe pas nécessairement de poste à temps plein. En effet, plusieurs emplois sont établis sur une base régulière, mais à temps partiel. Selon les données, la moyenne des salaires horaires, excluant les postes de direction et de coordination, se situe à 16,39 \$, ce qui représente une nette augmentation depuis 2005-2006 où celui-ci se situait à 11,10 \$. Toutefois, ce revenu demeure toujours en deçà de la moyenne salariale québécoise; le salaire moyen d'une personne non syndiquée au Québec étant de 19,30 \$ de l'heure selon les données de l'Institut de la statistique du Québec.⁴ Cela signifie que malgré cette hausse salariale, la rétribution ne permet pas de sortir ces salariés du seuil de faible revenu.

² Centre de formation populaire et Relais-femmes, *Pour que travailler dans le communautaire ne rime plus avec misère, Enquête sur les avantages sociaux dans les organismes communautaires*, Montréal, octobre 2005, p. 41.

³ Agence de la santé et des services sociaux des Laurentides, *Les organismes communautaires, une contribution essentielle et originale à la santé et au bien-être de nos communautés : Cadre de référence pour l'application régionale du Programme de soutien aux organismes communautaires (PSOC) 2010-2015*, avril 2010, p. 41.

⁴ Institut de la statistique du Québec, *Rémunération horaire moyenne des employés non syndiqués selon diverses caractéristiques, moyennes annuelles, Québec, 2008-2011*, [en ligne], Direction des statistiques du travail et de la rémunération, janvier 2012, http://www.stat.gouv.qc.ca/donstat/societe/march_travl_remnr/remnr_condt_travl/c005_rem_hor_non_synd_08-11.htm

Les conditions de travail

Selon l'enquête sur les avantages sociaux dans les organismes communautaires menée en 2005, seulement 36 % des organismes répondants dans les Laurentides offraient des assurances collectives à leur personnel. Les personnes salariées bénéficiaient peu ou pas d'un apport de l'employeur à un régime enregistré d'épargne-retraite (REER). À l'échelle du Québec, seulement 8,3 % avaient accès à un régime complémentaire de retraite.⁵

Paradoxalement, la majorité des organismes travaillent à éradiquer la pauvreté ou à tout le moins à en réduire les effets, pour une plus grande justice sociale. À l'heure actuelle, pour ceux et celles qui y font carrière, les revenus du milieu communautaire ne permettent pas un filet de sécurité suffisant. La faible rémunération demeure la principale cause de précarité qui assurément perdurera lors de la retraite. Cette situation est très préoccupante pour le ROCL et aussi pour l'Agence qui stipule dans les principes directeurs inscrits au Cadre régional du PSOC 2010-2015 (principe 9) : « L'amélioration des conditions de travail du personnel impliqué dans les organismes communautaires préoccupe l'Agence, et les seuils de financement revus dans le cadre de référence visent, entre autres, à agir sur cet aspect.⁶ »

Un autre aspect qui influence l'environnement de travail concerne la culture organisationnelle propre au milieu communautaire. L'existence de nombreux organismes a reposé et repose encore sur l'engagement et parfois même le dévouement des personnes qui y sont impliquées. Dans un contexte de sous financement chronique, il arrive que les travailleurs et travailleuses fassent des heures supplémentaires qui ne seront pas reprises ni rémunérées. Ils ont peu de congés de maladie et, dans les faits, en utilisent rarement parce qu'ils ne sont pas remplacés lors de leurs absences. Cette pression interne affecte la consolidation des équipes et le développement des organisations.

Roulement du personnel

Compte tenu des conditions de travail peu attrayantes, on constate un taux de roulement élevé. Cette situation, fréquente dans le secteur communautaire, entraîne inévitablement une perte d'expertise. La tâche de formation et d'encadrement du personnel s'en trouve alourdie et influence négativement la santé organisationnelle.

⁵ Centre de formation populaire et Relais-femmes, *Pour que travailler dans le communautaire ne rime plus avec misère, Enquête sur les avantages sociaux dans les organismes communautaires*, Montréal, octobre 2005, p. 46 et 60.

⁶ Agence de la santé et des services sociaux des Laurentides, *Les organismes communautaires, une contribution essentielle et originale à la santé et au bien-être de nos communautés : Cadre de référence pour l'application régionale du Programme de soutien aux organismes communautaires (PSOC) 2010-2015*, avril 2010, p. 2.

La situation financière des organismes dépend de plusieurs sources de financement, notamment des projets (...). Cette situation tend à induire un taux de roulement important dans l'organisme. Selon notre enquête, près du tiers des groupes communautaires ont en effet embauché entre 6 et 19 personnes en 3 ans à partir de subventions salariales, de projets Emploi-d'Été Canada (EEC), Fonds-Jeunesse, etc. Durant la même période, la moitié des organismes ont perdu de 1 à 5 personnes, amenant le constat suivant : pendant qu'en moyenne 3 nouvelles personnes se joignent chaque année aux équipes de travail, il y en a 2 qui les quittent.⁷

Les défis et enjeux

Sous-financement et essoufflement

Le MSSS et les Agences reconnaissent que pour atteindre leurs objectifs, les organismes communautaires doivent pouvoir compter sur un niveau minimum de ressources humaines, matérielles et financières. En ce sens, le PSOC vise à soutenir les organismes en leur versant les montants nécessaires à leur infrastructure de base ainsi qu'à l'accomplissement de leur mission.⁸

Selon le Cadre régional du PSOC, un organisme communautaire devrait recevoir en financement à la mission 85 % des budgets de base reconnus. Dans les Laurentides en 2010-2011, la proportion du soutien financier à la mission représente 56 % des revenus totaux. Par conséquent, les organismes doivent aller chercher d'autres sources de financement représentant 44 % de leur budget total, soit l'équivalent de **16,4 M\$** pour 133 organismes! La recherche de fonds doit être reconduite, année après année, avec tous les défis et l'énergie que cet exercice comporte. Il faut alors concentrer les ressources humaines à l'organisation d'activités d'autofinancement ou au développement de projets, ce qui exige de nombreuses heures et monopolise le personnel en place. Ce phénomène de multiplication des sources de revenu, bien qu'encouragé par le gouvernement, peut s'avérer un piège coûteux et diminuer considérablement l'accessibilité des services à la population.

⁷ Centre de formation populaire et Relais-femmes, *Pour que travailler dans le communautaire ne rime plus avec misère : Enquête sur les avantages sociaux dans les organismes communautaires*, Montréal, octobre 2005, p. 30.

⁸ Gouvernement du Québec, ministère de la Santé et des Services sociaux, *Programme de soutien aux organismes communautaires 2013-2014*, [brochure], La Direction des communications du ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec, 2012, p. 14.

L'un des problèmes posés par le financement par projets à court terme est qu'il n'inclut pas le coût des infrastructures, ni de l'administration et du soutien organisationnel. Les fonds doivent servir à financer des services ciblés par les bailleurs de fonds, lesquels ont chacun leurs contraintes quant à l'utilisation de ces fonds. Beaucoup de temps est aussi consacré à la recherche de fonds et à l'administration des projets, tâches qui viennent s'ajouter au travail à réaliser dans les organismes. (...). Ce qui semble ainsi être la solution devient très vite le problème : pour continuer à offrir des activités et des services, la plupart des organismes sont contraints de s'engager dans de nouveaux projets sans pouvoir véritablement consolider leur base (...). L'une des principales conséquences de la dépendance à ces sources de financement est donc l'instabilité de l'organisme qui est incapable d'assurer son développement stratégique. Il est pourtant prouvé qu'investir dans les ressources humaines contribue à la production d'un revenu à long terme. En plus de bâtir une « mémoire collective », la stabilité des équipes de travail permet d'envisager la planification et le développement de l'organisme. (...).⁹

Les organismes rencontrés lors de la Tournée du ROCL en 2012 ont largement confirmé cette tendance qui s'accroît dans un contexte d'instabilité économique. Les revenus non récurrents ont un impact pervers à leur développement. De nouvelles actions reliées aux objectifs d'un projet ou d'une entente doivent être mises en place continuellement. Lorsque ces projets sont terminés, ce sont les organismes qui doivent porter l'odieux de la cessation des activités liées à ces sommes ou encore, maintenir les services sans les ressources adéquates.

Force est de constater que les organismes doivent consacrer beaucoup de temps et d'énergie à la recherche de financement complémentaire au PSOC. Cette situation diminue concrètement le temps accordé à la mission et aux activités destinées aux participantes et participants. Que l'on parle de levées de fonds (spaghettithons, tirages de paniers d'épicerie, tournois de golf, soirées poésie, repas gastronomiques, bingos, vente de calendriers, etc.) ou de dons (communautés religieuses, mécènes, commanditaires, etc.), les organismes communautaires visent une population qui est déjà très sollicitée. Ils interviennent sur le même terrain que les fondations privées, notamment celles des hôpitaux.

L'instabilité de toutes ces sources de revenus est un vrai casse-tête pour les organismes communautaires qui doivent équilibrer leur budget et maintenir leurs services. Le personnel et les bénévoles se démènent pour amasser des sous qui se font de plus en plus rares. On observe que le pourcentage du PSOC lié au financement total, a subi une diminution de 11 % depuis 2006. Cela signifie que les organismes vont chercher davantage de ressources financières dans leur communauté dans un contexte de compétition, de crise économique, de compressions budgétaires et de diminution des services publics.

⁹ Centre de formation populaire et Relais-femmes, *Pour que travailler dans le communautaire ne rime plus avec misère : Enquête sur les avantages sociaux dans les organismes communautaires*, Montréal, octobre 2005, p. 30.

Le cercle vicieux de la recherche de fonds

En résumé, l'augmentation du temps consacré par les organismes communautaires à la recherche d'autofinancement provoque deux situations : une réduction du temps destiné à répondre aux besoins de la population et une surcharge de travail. Maintes réflexions fusent de la part des organismes à la recherche constante de solutions à la rationalisation afin de faire une saine gestion des fonds disponibles dans une perspective de maintien de la santé organisationnelle.

Déversoir d'un réseau débordé

Le désengagement de l'État à l'égard des services publics exerce des pressions, non seulement sur la capacité des organismes à répondre adéquatement aux besoins de la population, mais aussi sur leur raison d'être.

Depuis quelques années, on assiste à une augmentation des demandes d'aide. Cette situation est attribuable en grande partie à :

- une détérioration du tissu social (isolement social, insécurité financière, endettement et problèmes financiers, insécurité alimentaire, itinérance, violence, dépendance, etc.);
- un alourdissement des problèmes sociaux et des problèmes de santé mentale qui nécessitent des suivis cliniques plus spécialisés;
- une augmentation significative des références de la part du réseau vers les organismes communautaires.

Précisons que parmi ces références, on retrouve davantage d'individus présentant des problématiques aiguës et complexes pour lesquelles les organismes ne sont pas équipés et outillés. Cela a des conséquences dramatiques sur l'essoufflement professionnel ainsi que sur le travail de prévention. Cette pression extérieure met en péril la nature même des groupes dont la mission collective est basée sur l'aide et l'entraide, la solidarité, la vie associative, l'éducation populaire et la défense des droits. Les mandats et objectifs visent des actions en amont des problèmes, avec, par et pour les personnes qui fréquentent les organismes.

Si les demandes d'aide continuent d'augmenter sans financement à l'appui, les organismes risquent de se retrouver dans l'obligation de refuser les références. Le rôle du milieu communautaire consiste davantage à défendre les droits des personnes qu'à pallier aux insuffisances du système. Les organismes devront donc inverser la tendance et retourner dans le réseau de la santé ceux et celles qui ont besoin d'un support plus soutenu et plus spécialisé.

Détresse psychologique

Les conditions socioéconomiques de la population qui participe à la vie des organismes communautaires tendent à se détériorer. Isolement, endettement, insécurité financière et alimentaire, violence et difficultés conjugales, pénurie de logements sociaux et itinérance, sont les multiples obstacles qui accaparent le quotidien de plusieurs. Les équipes qui travaillent auprès de personnes démunies vont, la plupart du temps, remuer ciel et terre pour répondre aux besoins manifestés à tel point qu'elles vont parfois dépasser leurs limites personnelles.

L'alourdissement des problèmes sociaux et de santé mentale affecte les conditions de travail en créant une surcharge. Les travailleurs et les travailleuses ont souvent témoigné du sentiment d'être dépassés par la quantité, l'intensité et la lourdeur du travail à accomplir. Il semble alors difficile de composer entre l'intervention individuelle et le travail collectif de mobilisation et d'animation de groupe. Devant l'impossibilité d'apporter une aide complète à un certain nombre de gens, les intervenants et les intervenantes peuvent ressentir de l'impuissance et parfois même avoir peur pour leur sécurité personnelle.

Une étude pilotée par la Direction de la Santé publique de la région de Québec en 2007, révèle que 52 % du personnel des organismes communautaires de la Capitale-Nationale présentait un indice de détresse psychologique (IDP) élevé.¹⁰ Dans la population en générale, cet indice est de 23 %.¹¹

En conclusion, les personnes salariées du milieu communautaire travaillent dans des conditions favorisant l'épuisement professionnel, l'essoufflement, l'anxiété, le stress et la détresse psychologique.

¹⁰ Denis Laliberté et Isabelle Tremblay, *L'organisation du travail et la santé mentale dans les organismes communautaires en santé et services sociaux de la Capitale-Nationale : Regard sur une situation méconnue!* [en ligne], Québec, Direction régionale de santé publique, Agence de la santé et des services sociaux de la Capitale-Nationale, mai 2007, <http://www.dspq.qc.ca/publications/RapportOrgCommSSS07.pdf>, p. 32.

¹¹ Hélène Camirand et Virginie Nanhou, Zoom santé, Santé et bien-être, *La détresse psychologique chez les Québécois en 2005; série Enquête sur la santé dans les collectivités canadiennes* [en ligne], Québec, Institut de la Statistique du Québec, septembre 2008, http://www.stat.gouv.qc.ca/publications/sante/pdf2008/zoom_sante_sept08.pdf, p. 2.

Recrutement et soutien aux bénévoles

Les bénévoles sont de précieuses ressources pour le milieu communautaire. Leur engagement constitue un aspect important. L'encadrement des ressources bénévoles demeure alors fondamental et essentiel. On a observé que la stabilité des ressources humaines rémunérées dans un organisme incite une participation bénévole accrue. Le personnel en place peut alors consacrer le temps requis et nécessaire à recruter les bénévoles en fonction des besoins de l'organisme, ainsi qu'à les former et à les soutenir dans leurs mandats. Malheureusement, lorsque le temps et l'énergie sont prioritairement accordés à la recherche de financement pour la survie de l'organisme, l'espace de consolidation des services et du soutien aux bénévoles est mis en péril.

Formation de la main-d'œuvre : l'être humain, la nature même du travail dans un organisme communautaire

Il nous semble tout à fait incontournable, pour le maintien en emploi, d'offrir des formations qui traitent des dimensions quotidiennes du travail spécifique au milieu communautaire. Il s'agit principalement d'interventions réalisées auprès de personnes vulnérables, parfois en crise. Ainsi, les besoins de formation sont nombreux en ce qui a trait à la gestion du stress, à l'utilisation optimale des forces de chacun et chacune, à l'apprentissage d'approches variées qui tiennent compte du vécu émotif, etc.

Les activités et services des organismes communautaires touchent principalement les relations humaines et l'amélioration des capacités et compétences des personnes qui frappent à leur porte. Les organismes représentent des espaces privilégiés qui permettent de développer des liens sociaux. Ils soutiennent des êtres humains afin que ces derniers puissent prendre place dans la société, s'intégrer, travailler, être parents et apprendre à s'entraider. Par conséquent, les besoins de formation des travailleurs et travailleuses concernent le développement d'aptitudes, de savoirs et de comportements permettant d'accueillir des personnes aux prises avec différentes problématiques. Or, actuellement ce type de formation fait malheureusement défaut, particulièrement pour les petites organisations que sont les organismes communautaires.

Partenariats et autonomie

Historiquement, la concertation a toujours été au cœur des collaborations entretenues avec les partenaires du milieu. Les groupes communautaires ont d'abord besoin de se rassembler entre eux pour échanger sur leurs pratiques et les défis auxquels ils sont confrontés. Ensuite, ils sont en constante interaction avec les acteurs de la communauté.

Toutefois, la réorganisation des services sociaux et de santé, survenue il y a près de 10 ans, a créé de nouveaux rapports entre le réseau de la santé et les organismes communautaires autonomes. Cette transformation de paradigme amène de nouvelles dynamiques locales :

- une tendance à vouloir modeler les services selon la vision, les cibles à atteindre et les façons de faire du réseau;
- une surabondance de rencontres qui confrontent souvent les organismes à devoir choisir entre les diverses réunions et le travail auprès des personnes rejointes par l'organisme.

Malgré la volonté des organismes d'être partie prenante des décisions et des orientations pour un territoire donné, on peut constater que certains espaces de partenariat ont amenés des tensions au détriment de collaborations. Afin de respecter leurs missions et leurs mandats, les organismes doivent rappeler à leurs partenaires du réseau :

- qu'ils ont des ressources humaines et financières limitées;
- que leur financement à la mission est insuffisant et que celui-ci ne s'inscrit pas dans un continuum de services;
- que le financement à la mission ne correspond pas à une logique d'organisation hiérarchique des services;
- qu'ils ne sont pas des producteurs de services, ils développent plutôt des liens sociaux, des réseaux d'entraide et de solidarité;
- que leur financement à la mission sert à reconnaître leurs approches alternatives, collectives et démocratiques;
- qu'ils sont des entités autonomes d'intérêt public qui ont aussi pour objectif de défendre la préservation du système de santé gratuit, universel et accessible.

Le travail accompli jour après jour par les organismes afin d'améliorer les conditions de vie des personnes n'est plus à démontrer. Les organismes communautaires sont des espaces, des lieux investis par les citoyennes et citoyens pour agir autrement. Ils jouent un rôle d'éclaireurs et de développeurs de pratiques nouvelles, essentiellement en travaillant avec les personnes concernées et en valorisant leurs expériences et leurs savoirs. Par conséquent, ils peuvent ainsi rendre visibles les problèmes et proposer des solutions constructives. Au cours des années, ils ont pensé une multitude d'initiatives pour répondre à des besoins de façon novatrice et fait sortir de l'ombre des problématiques telles que la violence faite aux femmes, la perte de dignité des personnes handicapées et des exclus, la honte reliée aux problèmes de santé mentale, etc.

Ce document démontre l'importance d'investir dans le rehaussement du financement à la mission des organismes communautaires de la région, tant pour des raisons éthiques, économiques que stratégiques.

Pour sa part, le ROCL continuera de travailler avec les organismes afin qu'ils puissent préserver et développer leur santé organisationnelle. Dans un contexte de constantes pressions, à l'heure où les hôpitaux ferment des lits, où les cliniques affichent complet à compter de 9 h le matin, où les rendez-vous avec des spécialistes prennent des mois voire des années, les organismes ont intérêt à s'assurer d'être cohérents sur ce qu'ils peuvent rationnellement accomplir en fonction de leurs ressources humaines et financières.

On ne doit surtout pas perdre de vue que soutenir les organismes communautaires autonomes, c'est d'abord soutenir les communautés. Financer adéquatement les organismes, ce n'est pas un luxe, mais bien une nécessité pour l'équilibre et le mieux-être de la population!

Annexe 1
Les investissements nécessaires

| | 2010-2011 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| Manque à gagner selon les seuils minimaux du Cadre régional du PSOC 2010-2015 | 10 M\$ et 11 M\$ si l'on considère les organismes en attente de financement |
| La région de Laurentides se situe au dernier rang per capita en ce qui a trait au financement des groupes communautaires | 10,6 M\$ par habitant 39,64 \$ moyenne provinciale 58,85 \$ |
| Écart entre les demandes 2010-2011 et les montants accordés par l'Agence | 10,4 M\$ |
| En 1998, l'Agence avait une visée de 5 % du budget régional en santé et services pour le financement des organismes communautaires de la région. | Proportion actuelle/ réseau de la SSSL 2,69 % |

Annexe 2
Liste des organismes communautaires
admis au PSOC 2010-2011

4 Korner Family Resource Center
Centre Marie-Ève (6e jour inc.)
A.C.C.R.O.C. (Accueil collectif des conjoints en relations opprimantes et colériques)
Acco Loisirs
Accueil communautaire jeunesse Le Labyrinthe
Action bénévole de la Rouge
Albatros 06-B
Ami-e du Quartier
Antre-Jeunes
Appartements supervisés Le Transit
Arc-en-Soi (centre de prévention et d'intervention en santé mentale)
Association de la fibromyalgie des Laurentides
Association des abeilles actives de Notre-Dame-du-Laus
Association de Maisons des jeunes de Mirabel
Association des parents d'enfants handicapés des Hautes-Laurentides
Association des personnes avec problèmes auditifs des Laurentides (APPAL)
Association des personnes handicapées Clair Soleil
Association des personnes handicapées intellectuelles des Laurentides (APHIL)
Association Laurentienne des proches de la personne atteinte de maladie mentale (ALPPAMM)
Association Panda Thérèse-De-Blainville et des Laurentides
Association québécoise de la dysphasie région Laurentides
Atelier Altitude
Atelier des aînés de la MRC Rivière du Nord
Atelier *Ensemble on se tient*
Avenue 12-17
Café communautaire L'Entre-gens
CALACS-Laurentides (Centre d'aide et de lutte contre les agressions à caractère sexuel)
Carrefour des femmes du Grand Lachute
Carrefour Jeunesse Desjardins
Centre aux sources Argenteuil
Centre communautaire de Ferme-Neuve
Centre d'action bénévole Association Solidarité d'Argenteuil
Centre d'action bénévole Laurentides
Centre d'action bénévole Léonie-Bélanger
Centre d'action bénévole Artisans de l'aide
Centre d'action bénévole Solange-Beauchamp
Centre d'aide personnes traumatisées crâniennes et handicapées physiques des Laurentides (CAPTCHPL)
Centre d'entraide d'Argenteuil
Centre d'entraide et de traitement des agressions sexuelles (CETAS)
Centre d'entraide Racine-Lavoie
Centre d'entraide Thérèse-De-Blainville
Centre d'aide et de références de Sainte-Anne-des-Plaines
Centre de bénévolat de Saint-Jérôme
Centre de femmes La Colombe
Centre de femmes La Mouvance

Centre de femmes Les Unes et les Autres
Centre de femmes Liber'Elles
Centre de femmes Signée femmes
Centre de la famille du grand Saint-Jérôme
Centre prévention suicide Le Faubourg
Centre Rayons de femmes Thérèse-De-Blainville
Centre ressource jeunesse NDJ
Centre Sida-Amitié
CÉSAME Deux-Montagnes (centre pour l'enfance en santé mentale)
Citad'Elle de Lachute
Comité d'aide alimentaire des Patriotes
Comité de bénévolat de Sainte-Anne-du-Lac
Comité de bénévolat pour s'entraider de Ferme-Neuve
Comptoir d'entraide de Labelle
Échelon des Pays-d'en-Haut
Écluse des Laurentides
Élan-CALACS (centre d'aide et de lutte contre les agressions à caractère sexuel)
Entraide bénévole des Pays-d'en-Haut
Envolée de Sainte-Agathe-des-Monts
Espace Laurentides
Garde-Manger des Pays-d'en-Haut/Partage Amitié
Grands-Parents Tendresse
Grands Frères et Grandes Soeurs de la Porte du Nord
Groupe Harfang des Neiges des Laurentides
Groupe JAD (jeunes adolescents en développement)
Groupe La Licorne
Groupe Relève pour personnes aphasiques Laurentides
Joyeux aînés macaziens
Libellule (personnes vivant avec une déficience intellectuelle et leurs proches)
Maison Clothilde
Maison d'Accueil Le Mitan
Maison d'Ariane
Maison d'entraide de Prévost
Maison d'hébergement Accueil communautaire jeunesse des Basses-Laurentides
Maison d'hébergement Jeunesse La Parenthèse
Maison d'hébergement Le Petit Patro des Basses-Laurentides
Maison d'hébergement pour femmes victimes de violence conjugale L'Ombre-Elle
Maison des jeunes de Blainville
Maison des jeunes de Brownsburg
Maison des jeunes de Deux-Montagnes
Maison des jeunes de Grenville
Maison des jeunes de La Minerve
Maison des jeunes de la Vallée de la Rouge
Maison des jeunes de Labelle
Maison des jeunes de Mont-Laurier
Maison des jeunes de Pointe-Calumet
Maison des jeunes de Sainte-Agathe
Maison des jeunes de Saint-Eustache Entre-Ado
Maison des jeunes de Saint-Jovite
Maison des jeunes de Sainte-Adèle
Maison des jeunes de Sainte-Anne-des-Plaines
Maison des jeunes des Basses-Laurentides
Maison des jeunes d'Oka

Maison des jeunes de Rivière-du-Nord
Maison des jeunes Sodarrid de Boisbriand
Maison des jeunes Saint-Sauveur
Maison des parents d'enfants handicapés des Laurentides
Maison Lyse-Beauchamp
Manne du Jour
Mesures alternatives Basses-Laurentides
Mesures Alternatives des Vallées du Nord
Moisson Laurentides
Mouvement d'entraide de Bellefeuille
Naissance-Renaissance des Hautes-Laurentides
Nourri-Source Laurentides
PAIX (programme aide et intervention)
Pallia-Vie (soins palliatifs à domicile)
Panda Basses-Laurentides Sud-Ouest
Papillons de Nominique
Parrainage Civique Basses-Laurentides
Passe-R-Elle Hautes-Laurentides
Regroupement des handicapés visuels des Laurentides (RHVL)
Regroupement des organismes communautaires des Laurentides (ROCL)
Regroupement des personnes handicapées de la région de Mont-Laurier Le Prisme
Regroupement en toxicomanie Prisme
Rencontre de Sainte-Marguerite-du-Lac-Masson
Resto Pop Thérèse-De-Blainville
Sablier
SERCAN (service pour personnes atteintes du cancer)
Société Alzheimer des Laurentides
Société canadienne de la sclérose en plaques Laurentides/Hautes-Laurentides
Société de l'autisme des Laurentides
Soupe populaire de la Vallée de Saint-Sauveur
Tangage des Laurentides
Unité Domrémy Sainte-Thérèse
Unité Toxi des Trois-Vallées
Univers Jeunesse Argenteuil

ADMIS NON FINANCÉS

Association des personnes handicapées de la Rivière du Chêne
Carrefour péri-naissance et familiale
Centre communautaire Cri du coeur
Collectif des Laurentides en santé mentale
Maison Aloïs Alzheimer des Laurentides
Maison des Jeunes de Saint-Colomban
Ressources communautaires Sophie
Société canadienne de la sclérose en plaques Section TDB

AGENCE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX DES LAURENTIDES, *Les organismes communautaires, une contribution essentielle et originale à la santé et au bien-être de nos communautés : Cadre de référence pour l'application régionale du Programme de soutien aux organismes communautaires (PSOC) 2010-2015*, avril 2010.

CAMIRAND, Hélène et Virginie Nanhou, Zoom santé, Santé et bien-être, *La détresse psychologique chez les Québécois en 2005; série Enquête sur la santé dans les collectivités canadiennes*, [en ligne], Québec, Institut de la Statistique du Québec, septembre 2008, http://www.stat.gouv.qc.ca/publications/sante/pdf2008/zoom_sante_sept08.pdf

CENTRE DE FORMATION POPULAIRE ET RELAIS-FEMMES, *Pour que travailler dans le communautaire ne rime plus avec misère, Enquête sur les avantages sociaux dans les organismes communautaires*, Montréal, octobre 2005.

DESLAURIERS, Jean-Pierre et Renaud PAQUET, *Travailler dans le communautaire*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2003.

GOVERNEMENT DU QUÉBEC, MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX, *Programme de soutien aux organismes communautaires 2013-2014*, [brochure], La Direction des communications du Ministère de la santé et des services sociaux du Québec, 2012.

GUÉNETTE, Louise et Pierrette Vachon-L'Heureux, *Avoir bon genre à l'écrit, Guide de rédaction épiciène*. Office québécois de la langue française, Les publications du Québec, 2006.

INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC, *Rémunération horaire moyenne des employés non syndiqués selon diverses caractéristiques, moyennes annuelles, Québec, 2008-2011*, [en ligne], Direction des statistiques du travail et de la rémunération, janvier 2012, http://www.stat.gouv.qc.ca/donstat/societe/march_travl_remnr/remnr_condt_travl/c005_rem_hor_non_synd_08-11.htm

LALIBERTÉ, Denis et Isabelle TREMBLAY, *L'organisation du travail et la santé mentale dans les organismes communautaires en santé et services sociaux de la Capitale-Nationale : Regard sur une situation méconnue!*, [en ligne], Québec, Direction régionale de santé publique, Agence de la santé et des services sociaux de la Capitale-Nationale, mai 2007, <http://www.dspq.qc.ca/publications/RapportOrgCommSSS07.pdf>

RÉSEAU QUÉBÉCOIS D'ACTION POUR LA SANTÉ DES FEMMES (RQASF), *Santé mentale au Québec : Les organismes communautaires de femmes à la croisée des chemins, Résumé du rapport de recherche*, [en ligne], Montréal, Québec, 2011, http://rqasf.qc.ca/files/synthese_sante_mentale.pdf

