

Portrait financier des OC et enjeux liés au financement



Une fois déterminée la mission et son bien-fondé, un OC doit nécessairement procéder à une recherche de financement. Le dispositif québécois favorise l'engagement des OC en accordant un financement à la mission globale. Cependant, ce dernier est long à obtenir et extrêmement ténu les premières années. Ceci incite les OC à chercher d'autres sources de financement. Cette recherche de financement place les OC en situation de réalité et les conduit à diverses transactions qui délimitent leur champ d'action et parfois limitent sérieusement leurs activités.

La majorité des OC du CRADI œuvre majoritairement dans le champ de la santé et des services sociaux. Le MSSS est donc leur ministère de rattachement pour ce qui est de leur financement public dit « à la mission globale ».

Depuis 2005, le RSSS considère les OC comme des partenaires possibles pour donner les services en son nom; Cela se conjugue avec des restrictions budgétaires au MSSS. Ces deux phénomènes ensemble exercent une forte pression sur le réseau des OC et les conduisent à mettre en place de plus en plus de services. Avec des financements qui s'ajoutent au financement de base à la mission globale, ils évoluent un cadre administratif et financier plus complexe les rendant dépendants, et des établissements du RSSS, et d'une grande quantité d'autres bailleurs de fonds.

Nous voulons ici répondre à des questions comme :

- ✓ En quoi le financement des OC a-t-il un impact sur leur existence, leur développement et leurs choix? En particulier, leur financement les rend-il dépendants des établissements en SSS au point d'en altérer leur mission, leur raison d'être et leurs caractéristiques?
- ✓ La présence possible de financements, tant en SSS que provenant d'ailleurs a-t-elle une influence sur la création d'OC, sur leur choix de mission et sur leur développement?
- ✓ L'incapacité du RSSS à répondre aux besoins conduit-elle des OC à se créer en sollicitant des financements potentiellement disponibles. Est-ce que cela produit des OC d'une autre nature?

Ainsi, dans les lignes qui suivent, nous allons :

1- Faire le portrait des activités des groupes en SSS/ leur financement:

- Quelles sont les activités des OC dans des champs qui sont aussi et en premier lieu de la compétence du RSSS?
- Quelles sont les modalités de financement pour ces activités qui relèvent de la SSS?
- Pour toutes ces activités quels sont les financements sollicités? Et dresser un tableau global du financement public en SSS ou en provenance de programmes d'autres ministères et bailleurs de fonds.

2- Faire le point sur les enjeux et problématiques reliées au financement des OC dans leurs activités SSS.

- Le financement des OC/ leur autonomie
- Le financement pour activités spécifiques
- Le financement par ententes de services, et les avantages et contraintes reliées au financement par ententes
- Les ententes de collaboration
- L'enchevêtrement de toutes ces modalités de financement
- La présence d'autres financements d'autres ministères en complément de l'investissement du RSSS
- Cumul des financements et développement des OC.

Pour mieux comprendre toute la problématique du financement des OC et son influence sur l'essence même des OC nous invitons le lecteur à prendre connaissance de données explicatives supplémentaires. Nous les avons développées en annexe pour éviter de surcharger le texte, mais elles sont grandement éclairantes.

- Historique du financement des OC du CRADI (annexe 1)
- Inventaire des OC donnant des services qui sont traditionnellement du mandat du secteur public en SSS, en lien avec leur financement; Printemps-Automne 2020 (annexe 2)
- Services des OC en SSS : nombre, contexte d'apparition et modes de financement (annexe 3)
- Explications complémentaires concernant le PSOC (Annexe 4)
- Liste de programmes auxquels les OC font régulièrement appel (voir le document suivant sur l'environnement financier des OC)

1- Portrait des activités des OC/leur financement

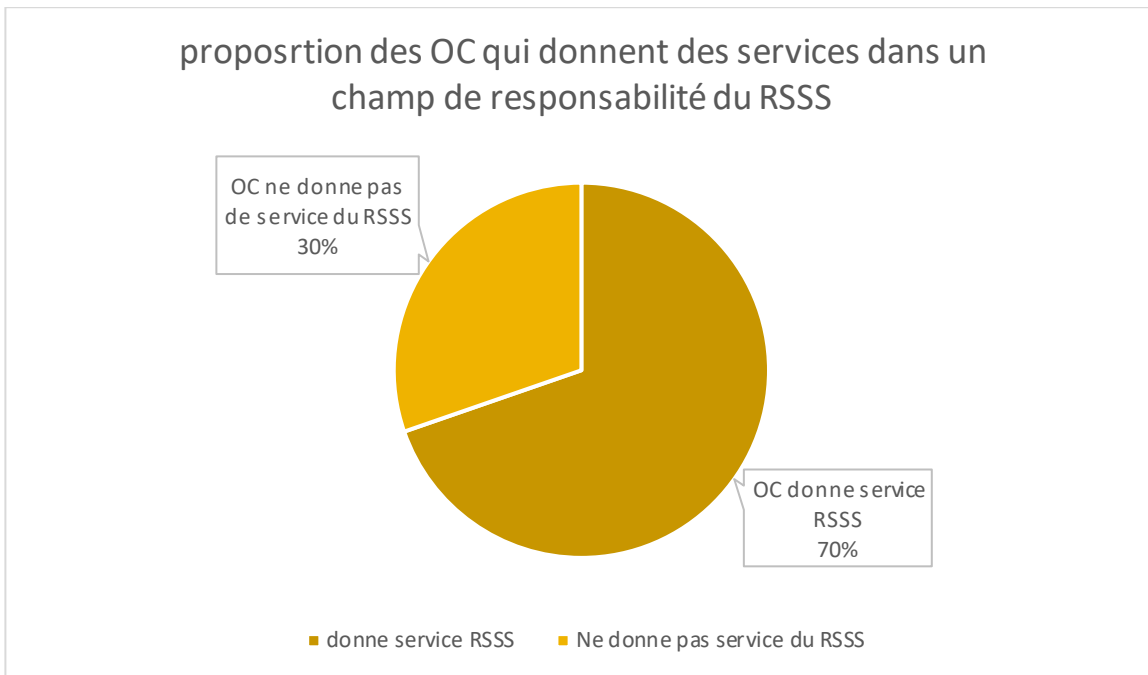
1-1 : Portrait des activités des OC du CRADI dans un champ qui est en premier lieu de la responsabilité du RSSS

Inventaire des OC donnant des services qui sont traditionnellement du mandat du secteur public en SSS
Printemps-Automne 2020

Répît	Autres SAF	Stimulation précoce	Socio-professionnel	Résidentiel
Maisons de répît fds : 8	Services de gardiennage : 3	Ateliers collectifs : 2	Apprentissage au travail (stage, plateau, intégration) : 4	RI-RTF : 1
Répît de jour fds : 3	Crise : 1	Services de réadaptation individuelle : 2	Centres d'activités de jour : 5	Résidence communautaire : 2
Répît de jour en semaine : 2	Banque accompagnement : 1			Soutien en logement autonome : 5
Répît de jour à domicile : 1	Camps de jour nécessitant une intervention du RSSS : 2		Personnes vieillissantes (structure spéciale) : 3	

NB; un même OC peut faire plusieurs de ces interventions.

1- **23 OC sur 33 donnent des services dans un champ où c'est aussi officiellement un mandat du RSSS.** Le décompte n'inclut pas les activités d'aide et d'entraide qui font toujours partie de la mission des OC et les activités de développement personnel et d'intégration sociale qui sont transversales à tous les organismes ou construites autour d'activités collectives,



2- A part les **maisons de répit** qui forment le contingent le plus nombreux, les OC se répartissent sur **plusieurs missions différentes** et développent des « spécialités ». Comme ils sont peu nombreux dans chaque type de service, ils fonctionnent un peu comme des cas particuliers et il est très difficile de tirer des constats généraux. A travers, ce portrait, on ne lit **aucune intention du milieu communautaire de remplacer le RSSS** dans un ou plusieurs champs particuliers. Toutefois, on peut constater que le champ qui était autrefois les services socioprofessionnels des CRDITSA interpelle les OC à plusieurs égards, qu'il s'agisse **d'apprentissage au travail, de centres d'activités de jour ou de services de jour à développer pour des personnes vieillissantes**. On notera que les OC ont investi ce champ avant que le RSSS n'essaie de se départir de ses propres services. Leur orientation était plutôt l'expérimentation et les pratiques alternatives.

Pour les OC, les raisons qui les poussent à donner les services sont :

- Répondre aux besoins des familles dans une dynamique de partage des tâches en ce qui concerne le soutien aux familles (répit, gardiennage)
- Avoir des ressources qui s'intègrent mieux dans le style de vie des familles (répit, gardiennage)
- Créer des ressources complémentaires en SAF que le RSSS n'offre pas (crise, accompagnement)
- Créer des services alternatifs avec une approche différente de celle du RSSS (stimulation précoce)
- [Pallier la lenteur du RSSS à répondre aux besoins de stimulation des enfants \(stimulation précoce\)](#)
- Expérimenter l'intégration au travail, en axant sur la formation (apprentissage au travail)

- Créer des ressources d'apprentissage qui ne sont pas accessibles aux PH dans le circuit conventionnel. (Apprentissage au travail, volet culture)
- Proposer des alternatives pour les centres de jour qui permettent davantage d'intégration sociale (centres de jour)
- Depuis peu, répondre aux besoins de services de jour pour combler l'attente, face à un RSSS qui s'est retiré et ne répond plus. (Centre de jour)
- Innover pour des services pour les personnes en situation de vieillissement (activités de jour pour personnes qui vieillissent)
- Répondre explicitement à la demande du RSSS de prendre en charge les personnes qui vieillissent (activités de jour pour personnes qui vieillissent).
- Proposer et faire survivre une alternative pour l'hébergement en opérant des résidences communautaires, un choix qui n'est plus possible avec le RSSS (ressources résidentielles)
- Développer un modèle résidentiel pour les personnes les plus autonomes qui favorise davantage l'autonomie et l'intégration et qui procure un milieu de vie et un réseau social. (Appartements autonomes avec soutien)

En bleu, les raisons qui n'étaient pas un choix de départ des OC mais qui s'imposent avec le temps en raison de l'incurie du RSSS à répondre à la demande.

Pour le RSSS :

Il s'agit désespérément de diminuer son engagement vis-à-vis des personnes ayant une DI ou un TSA en s'appuyant sur les OC ou en se retirant des services. Ainsi il effectue des pressions sur les OC pour :

- Procurer du répit aux familles pour prévenir leur épuisement
- Procurer du répit, devenu de plus en plus indispensable, plutôt que lui-même, proposer les services nécessaires
- Se désengager des activités de jour pour les personnes qui ne sont pas en mesure de faire un parcours vers l'emploi
- Se désengager des activités de jour pour les personnes qui vieillissent ou en perte d'autonomie.
- Disposer d'une offre d'habitation pour des personnes autonomes à un coût très modique.

Jusqu'à ce jour, on peut affirmer qu'il n'y a pas d'OC qui se sont créés dans l'objectif de produire des services à la place de RSSS. Une idée préalable, un objectif a toujours été à la base de la création des OC, indépendamment de ce que le RSSS a souhaité, fût-ce-telle de créer un service de même nature, mais avec un mode d'intervention différent, que le RSSS ne propose pas.

Enfin, à part le répit où il y a une entente tacite entre le RSSS et les OC pour que ceux-ci interviennent en complément du RSSS, les autres choix émanent d'abord des OC. Les raisons pour lesquelles ils s'engagent sont reliées à des facteurs précis, tenant aux besoins de ceux qui

les ont créés. Pour plusieurs OC, il y a un motif de proposer des modes alternatifs et davantage d'intégration.

Par contre, au cours des dernières années, on peut clairement identifier l'absence de réponse du RSSS et la sollicitation de ce dernier comme deux facteurs poussant le réseau communautaire à s'engager là où le RSSS ne répond plus.

1-2 : Portrait des modalités de financement des OC du CRADI pour les services en SSS

Inventaire des modes de financement des services donnés par les OC dans le champ de la santé et des services sociaux.

Printemps-Automne 2020

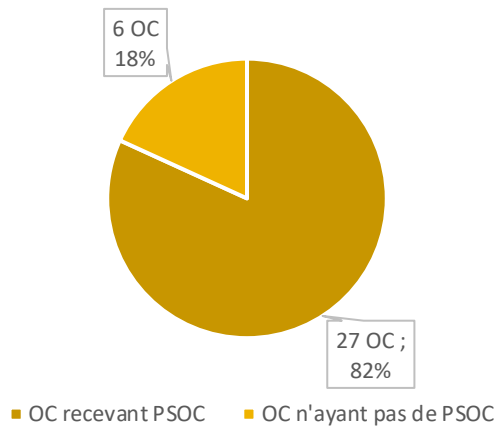
Ce tableau est le même que le précédent mais axé sur le mode de financement

Services de répit	Autres services de SAF	Stimulation précoce	Socio-professionnel	Résidentiel
Maisons de répit : PSOC : 3 PSOC + entente tripartite : 1 Entente tripartite : 1 Entente de service : 1 Fonds privés : 1	Services de gardiennage PSOC (4) Crise Activité spécifique (1)	Ateliers collectifs : PSOC + MFA PSOC + entente de service : 1 Services de réadaptation individuelle : PSOC + entente de service : 1 PSOC + financement privé : 1	Apprentissage au travail (stage, plateau, intégration): PSOC : 1 PSOC+entente de collaboration +PAAS+MEQ : 1 PAAS : 1 Entente de service : 1 Centres d'activités de jour : PSOC : 3 Entente tripartite pour activité spécifique : 3 Personnes vieillissantes PSOC : 1 PSOC et entente de collaboration : 1 Entente de service : 1	RI-RTF : 1 Hébergement communautaire PSOC + entente de collaboration : 1 Entente pour activité spécifique : 1 Soutien en logement : PSOC : 2 PSOC + entente de services : 2 PSOC + entente de collaboration : 2
Répit de jour fds: PSOC : 1 Entente tripartite : 2	Banque accompagnement PSOC (1)			
Répit de jour en semaine Entente tripartite : 2	Camps de jour Entente de service : (2)			
Répit de jour à domicile PSOC : 1				

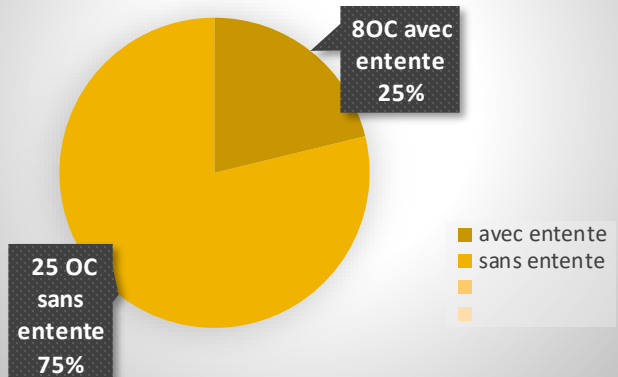
- 1) Le financement des services donnés par les OC dans les champs qu'il partage avec le RSSS est **très diversifié**. Il n'y a **aucune règle qui ne semble déterminer comment se fait le financement, sinon le passage du temps**. Un service récemment créé a toutes les chances d'être financé d'une façon totalement différente du même service créé il y a trente ans. La façon dont ce financement se développe semble davantage relever des opportunités du moment que d'un développement organisé.
- 2) Le **financement à la mission globale est le financement traditionnel, le plus stable** budgétairement parlant, et celui qui intervient le plus souvent un peu dans tous les champs. Mais il est souvent insuffisant, ce qui justifie son complément par un autre mode de financement, surtout pour les OC dont le service mentionné n'est pas la raison première de la création de l'OC. Pour son **développement, le réseau communautaire doit compter sur d'autres modes; le financement pour activités spécifiques et les ententes sont une des solutions et peuvent** apporter des financements substantiels. Plusieurs des OC font aussi appel à des financements d'autres ministères et privés pour compléter (ces derniers n'apparaissent pas dans le tableau).
- 3) Les modes possibles de financement publics actuels via le RSSS sont :
 - Le **financement à la mission globale** (sous forme de subvention récurrente)
 - Le financement **pour activité spécifique** (sous forme de subvention récurrente, gérée par le service régional qui apparaît en marge du financement à la mission)
 - Le financement par **entente tripartite pour activité spécifique** entre un OC, un CIUSSS et le service régional. Le financement contenu à cette entente sous forme de subvention, est destiné à **rejoindre le PSOC** après quelques années. On n'a pas encore l'expérience de ce transfert. Le financement relève du service régional tandis que les aspects cliniques sont gérés par le CIUSSS concerné.
 - Le **financement par entente de services** entre un OC et un CIUSSS, avec possibilité de renouvellement.
 - S'ajoutent des « **ententes de collaboration** » aux contours imprécis, souvent en prêt de personnel.
 - **Le soutien communautaire en logement social**

Pour plus de détail sur ces modes de financement, et leur configuration pour les OC du CRADI, on se référera au document : L'environnement financier des OC en TD-TSA

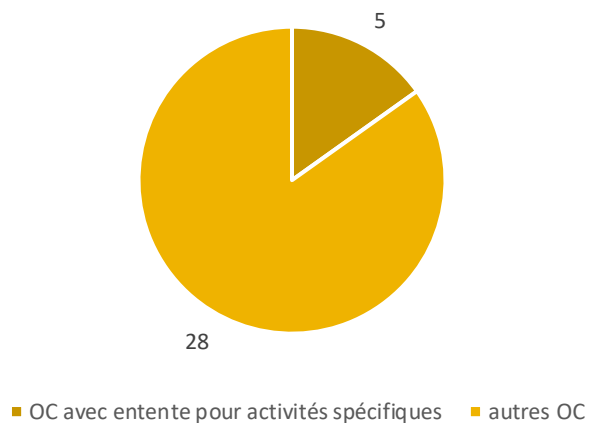
proportion des OC recevant du PSOC



proportion des OC avec entente de services



proportion d'OC ayant une entente tripartite pour activités spécifiques



2 OC perçoivent du soutien communautaire en logement social

4 OC ont une entente de collaboration

2 OC ont un financement pour activité spécifique

Au total : 13 OC complètent leur PSOC par une autre forme de financement en SSS (impliquant plusieurs modalités et éventuellement plusieurs ententes)

Quelques OC complètent leur financement pour ces services SSS par des financements d'autres ministères

1-3 : Tableau global du financement des OC en SSS ou en provenance de programmes d'autres ministères et de bailleurs de fonds privés

Non seulement les OC vont cumuler plusieurs financements en SSS, mais compléter ce qui leur paraît encore insuffisant par des financements d'autres ministères et par des fonds privés.

Les OC ont-ils besoin de tous ces fonds? Sont-ils encore dans leur mission? Doivent-ils absolument se développer largement?

Plusieurs raisons semblent expliquer cette propension à se développer et à demander des fonds ailleurs? :

- ✓ Plusieurs OC existent depuis très longtemps, dont plusieurs ont une mission très large, notamment les OC famille, Ils ont commencé avec un ou deux services. Quelques-uns se limitent là; d'autres augmentent leur offre de services de multiples façons, à la demande des familles, des partenaires, par créativité, etc. En augmentant leurs services, ils touchent des domaines qui ne sont pas en SSS, ils vont chercher d'autres financements, et développent une culture de services.
- ✓ D'autres sont moins vieux, leur mission est plus étroite, se situe traditionnellement dans le champ de la SSS mais ils travaillent à l'intégration et se situent à la frontière de plusieurs champs de compétences ministérielles. Ils peuvent cumuler les ressources financières de plusieurs ministères, au service de l'unique service que constitue leur mission; éventuellement, ils développent des services complémentaires qui, là aussi leur permettent d'appliquer sur d'autres financements.
- ✓ La très grande majorité des OC sont aussi des organismes de loisir, ce qui les amène vers des partenaires financiers reliés à cette activité
- ✓ Quasiment tous les OC se tournent aussi vers le financement privé.

Nous avons cru bon de colliger quelques données sur le financement global des OC avant de pouvoir tirer des conclusions sur le comportement des OC en matière de financement en SSS.

Liste des financements les plus fréquents demandés par les OC du CRADI

(Cette liste n'est pas exhaustive)

Champ de compétence	Nom du programme	Nombre d'OC utilisant
Provincial		
MSSS	PSOC	27
	Activité spécifique	2
	Activité spécifique entente tripartite	5
	Entente de service	<i>Au moins 8</i>
	Entente de collaboration	<i>Au moins 4</i>
	Soutien communautaire en logement social	2
	Y'APP	1
	Projets de concertation enfance	<i>Plusieurs OC</i>
	Projets de santé publique (Projets, par ex : mesure milieu de vie favorable-petite enfance)	<i>Quelques OC</i>
	Québec ami des aînés (projets)	<i>Quelques OC occasionnellement</i>
MESS	Programme de soutien financier aux OC (SACAIS)	1
	PAAS action	4 (pour 75 personnes)
	CIT	<i>Au moins 2</i>
	Subvention salariale	<i>Au moins 1</i>
MEQ	Programme d'accompagnement en loisir	<i>La majorité des OC qui donnent du loisir</i>
	Éducation des adultes	8
	Prêt de locaux	<i>Quelques OC pour leurs activités de loisir</i>
MFA	Programme de soutien financier aux services de surveillance d'élèves handicapés âgés de 12 à 21 ans	1
	Programme de soutien à des projets de garde pendant le relâche scolaire et la période estivale	1
	Programme de soutien financier Ensemble contre l'intimidation	<i>Quelques OC ont eu des projets</i>
SHQ	Programme accès logis ; OSBL d'habitation	2

OPHQ	Programme de soutien aux organismes de promotion (projets)	<i>Quelques OC occasionnellement</i>
Députés	Action bénévole	La majeure partie des OC
Programmes fédéraux		
Emploi et développement social Canada	Programme d'été Canada	<i>Plusieurs OC l'utilisent pour leurs activités de loisir</i>
Agence de santé publique du Canada	Programme PACE	3
Municipalités et arrondissements		
	Programme soutien aux locataires OBNL	<i>Plusieurs OC</i>
	Programme d'accompagnement en loisir (PALIM)	Majorité des OC qui donnent du loisir
	Reconnaissance PANAM (+ accès à des ressources Montréal)	12
	Politique de reconnaissance; accès à des ressources des arrondissements	Plusieurs OC dans leurs arrondissements de rattachement ou d'un autre
	STM entente de service pour l'apprentissage au transport dans le réseau régulier	1
Fonds privés		
	Centraide et partage Action	10
	Fondations	La majeure partie des OC
	Levées de fonds	La majeure partie des OC
	Dons	La majeure partie
	Bénévolat	Tous les OC
Contributions des membres		
	Cotisations	Tous sauf les comités des usagers
	Contribution aux coûts des services	Pour la majorité des OC pour les services de loisir,

		de soutien aux familles, et certains services touchant la stimulation précoce
Revenus d'exploitation		
	Location de locaux	1
	Ventes de produits	Au moins 4

- 1- Là encore, on peut constater que les OC font appel à **toutes sortes de financements**. Cela reflète assez bien leurs missions. Globalement, on peut affirmer que ce n'est pas une recherche de financement à tout prix, mais vraiment **en lien avec leur mission**.
- 2- Dans cette longue liste de financements possibles, **se distinguent** : le PSOC qui est le financement de base de la plupart d'entre eux, les ententes de services en SSS, l'éducation des adultes (qui intervient en prêt de personnel), le PALIM pour les organismes de loisir, accompagné de la reconnaissance PANAM, Centraide ou Partage Action qui offrent un financement pour les activités générales de l'OC.
- 3- Le **cumul de financements devient la norme**, la SSS étant généralement une majeure, mais seulement une partie du budget global.
- 4- En concentrant une telle quantité de financements, les OC ont développé des habitudes et des compétences, et surtout des **budgets globaux impressionnants**.
- 5- En s'adressant aux différents ministères, les OC empruntent des programmes, presque tous développés pour des usagers et non pour des organismes. Tous ces programmes ont leurs cadres de référence dont l'utilisateur est la raison d'être et les OC y sont comme collaborateurs d'un réseau public, avec un rôle attiré. Cela leur crée beaucoup moins de questionnement que lorsqu'il s'agit du RSSS. Et pourtant! Même, cette collaboration est plutôt vue comme fructueuse et permettant aux personnes handicapées de bénéficier de mesures dont elles ne profiteraient pas autrement.

Parmi les OC du CRADI, le budget global annuel peut aller de quelques milliers de dollars à plus de 2 millions.

2- Enjeux et problématiques reliées au financement des OC dans ces activités qui touchent aussi les responsabilités du RSSS.

2.1 Le financement des OC par le PSOC/leur autonomie

En tant qu'organismes d'action sociale et deuxième filet de sécurité, les OC bénéficient d'un financement qui est établi sur un mode particulier et qui, en principe, convient à leurs caractéristiques. Ce financement à la mission est toutefois limité et ne permet pas de créer des services de grande envergure, ni des services qui doivent durer sur une longue période. Ce mode de financement n'a pas pour objectif la création de services précis destinés à toute la population, mais plutôt l'animation de communautés appelées à créer elles-mêmes leurs propres solutions aux problèmes identifiés. Ceci justifie une autonomie de l'OC dans ses choix de mission, ses modalités d'intervention. À l'opposé, les services du RSSS s'inscrivent dans des programmes avec des règles de financement précises qui encadrent également les modalités selon lesquelles ces services sont donnés et qui s'adressent à toute la population, en respect de la loi sur la santé et les services sociaux.

Les OC privilégient toujours ce mode de financement.

Ils doivent cependant vivre avec un certain nombre de limites et un environnement social en transformation, qui expliquent leurs difficultés :

- Les montants attribués aux OC ne leur permettent que des initiatives limitées
- Les montants ne suivent pas les contours de chacune des activités qu'ils créent, puisque c'est un financement à la mission globale, dont les premiers deniers sont consacrés aux infrastructures de base de l'OC.
- Ainsi, les OC font appel à une pluralité de bailleurs de fonds pour augmenter leur capacité en termes d'activités, chacun avec des critères en rapport avec leurs orientations.
- Le développement des OC a démarré dans une période d'intense structuration du réseau public où la créativité était de mise, ainsi que le dialogue avec les pouvoirs politiques et administratifs. Les idées des OC étaient aussi importantes que leurs actions et pouvaient prendre place avec des financements limités.
- Le RSSS s'est ensuite structuré. Après avoir donné lui-même les services, il est toujours responsable de l'ensemble, mais en a contracté un grand nombre avec des organisations privées ou communautaires dans une forme de partenariat public\privé. De partenaires, ces organismes sont de plus en plus considérés comme de potentiels exécuteurs de services, faisant partie d'un réseau tentaculaire qui redessine le fonctionnement de l'ensemble de ses partenaires.

- Les OC doivent composer entre la vision de leur rôle traditionnel et le rôle que le RSSS attend d'eux, alors que ce dernier détient les clés de leur financement et que beaucoup de ses acteurs ne comprennent pas vraiment bien la nature du milieu communautaire.

On comprendra que, si au cours des 30 dernières années, les OC se sont lancés dans des activités qui, à certains égards, sont plutôt de la responsabilité d'un réseau public, c'est essentiellement, parce qu'ils estimaient réussir mieux auprès de certains membres que le RSSS, notamment avec des modes de fonctionnement différents et aussi parce qu'ils palliaient les services en attendant que le RSSS les mette sur pied. Ils se sont inscrits en parallèle, constituant une sorte de deuxième filet de sécurité ou en attendant que le premier se mette en place. Leur défi est de rester dans ce rôle, tout en exigeant que le réseau public complète sa gamme de services. Or, les 20 dernières années ont plutôt été utilisées à stopper, voire diminuer l'extension du réseau public sans que le réseau communautaire n'ait prise sur ce phénomène. Le réseau communautaire est plutôt aspiré dans une spirale qu'il ne contrôle pas. Dans tous les cas, il est dans un dilemme : ou bien il joue son rôle traditionnel en se contentant d'un financement familial et ne parvient pas à soutenir les personnes se retrouvant sans filet en dépit des actions de revendication qu'il fait, ou bien, il seconde le RSSS dans ses programmes en perdant toute la marge de manœuvre qui en fait son efficacité. Entre ces deux positions, il danse sur un fil, et ne sait pas toujours où se tourner.

2.2 Le financement pour activités spécifiques

Dans les premiers temps, ce style de financement constituait une sorte d'annexe au PSOC où étaient versées des sommes avec une destination très précise, en marge mais en concertation avec le RSSS, pour permettre des interventions que le RSSS ne peut pas faire directement. Ni les établissements, ni l'agence de la santé et des services sociaux, ni les OC n'étaient friands de cette formule et rien n'a été fait pour la développer. Ce système fonctionnait sur la base de compromis et de négociations pour contourner des difficultés administratives. Cette formule a néanmoins permis l'existence de services qui ont rendu de grands services aux membres des OC.

La résurgence de cette modalité de financement ces deux dernières années obéit à une logique différente. Pour les OC, il s'agit de maintenir un développement budgétaire aux OC pour les services qu'ils souhaitent offrir, sous forme de subvention et non d'entente de services, de sauvegarder l'autonomie d'intervention des OC et un financement stable. Pour le RSSS, il s'agit de protéger les budgets des établissements et faire exécuter leurs programmes par des OC, de manière que ces derniers soient suffisamment engagés dans ces services et ne désirent pas s'en dégager. Le financement pour activité spécifique devient un compromis acceptable aussi bien pour les OC que pour les établissements. Il semble commencer par un contrat de courte durée après lequel, la subvention sera inscrite au budget récurrent des OC. Il laisse une marge de

manœuvre aux OC tout en les engageant dans un terrain qui est davantage la responsabilité des établissements.

Le **plus gros enjeu** est de savoir si les OC vont endosser des responsabilités qui correspondent à leur mission seulement, des responsabilités qui peuvent être dans leur mission mais qu'ils n'auraient pas prises autrement, ou carrément extensionner leur mission pour accéder à ces financements. Avec pour conséquence que le PSOC auquel on aura transféré l'argent des ententes se nourrisse principalement d'un budget qui correspond aux priorités du RSSS.

Parmi **les enjeux très concrets** il y aura :

- De voir si les transferts de financement tels que prévus s'opèrent effectivement. Les derniers événements nous montrent que les établissements ont l'air plus enclins à prolonger l'entente de base qu'à transférer le financement au PSOC.
- De voir si les établissements tiendront leur engagement vis-à-vis du service mis en place par les OC, au-delà du premier engagement.
- De voir si cette stratégie va devenir la porte d'entrée pour le RSSS pour amener les OC à exécuter les tâches qui sont d'abord celles du RSSS. Et si cette stratégie conduira les OC à devenir des sous-traitants du RSSS, tout en gardant une certaine autonomie.
- De voir si les services contractés seront de plus en plus des services spécialisés, exigeant un haut ratio de personnel et une expertise d'intervention, ce qui était jusqu'alors le domaine réservé des centres de réadaptation
- De voir jusqu'où les OC voudront prendre en charge les services lourds que le RSSS se propose de leur contracter.
- De voir si les établissements sont prêts à seconder les OC quand les besoins des membres sont intenses, ainsi que cela est prévu, notamment dans les lignes directrices ministérielles pour l'organisation des services de jour pour les adultes, sans se défilier au motif que ce ne sont pas leurs usagers directs.
- De voir si les établissements continueront à offrir leurs services spécialisés aux OC qui auront pris en charge ces services spécialisés, une fois que le transfert du financement au PSOC deviendra effectif.

2.3 Le financement par ententes de services

Bien que laissant peu de marge de manœuvre aux OC, ce mode de financement a le mérite d'être beaucoup plus clair. Ce sont clairement les établissements qui définissent leurs besoins et invitent les OC à contribuer à leur offre de services. Ce sont eux aussi qui délimitent les modalités de fonctionnement des ententes. Si certains OC sont capables de négocier des conditions particulières, notamment pour leur choix d'intervention et leurs usagers, et même si la politique de reconnaissance indique bien que les établissements doivent respecter leurs valeurs et choix opérationnels, les OC sont tout de même assujettis à certaines contraintes, notamment celles qui guident les interventions (par exemple les PI et PSI). Les établissements peuvent à tout moment

mettre fin à l'entente ou en modifier les termes. Les OC finissent par en être très dépendants, tout dépendant du style de gestion de l'établissement. Dans la réalité, l'établissement est lui aussi dépendant de la bonne volonté des OC s'il tient à se trouver des partenaires pour exécuter ses propres programmes. C'est un jeu qui se joue à deux, mais où l'OC n'a pas le dernier mot. Les contraintes des OC et du RSSS et leurs désirs et capacités de négocier peuvent avoir finalement un fort impact. Parmi les OC membres du CRADI, certains négocient avec des établissements plus contraignants sur la question du territoire, exigeant de l'OC qu'il ne donne avec le financement de l'entente, des services qu'aux usagers du CIUSSS.

Les avantages et les contraintes reliés au financement par ententes des OC

	Avantages	Inconvénients
Pour l'utilisateur	<ul style="list-style-type: none"> • Tant que l'utilisateur reçoit des services d'un OC par le biais d'une entente de services, il ne perd pas son statut d'utilisateur de l'établissement • L'utilisateur peut tirer parti d'une méthode d'intervention qui lui convient mieux et qui est moins stéréotypée • Le service de l'utilisateur doit rester gratuit. 	<ul style="list-style-type: none"> • L'utilisateur est tributaire de la durée de l'entente et peut perdre son service communautaire. Cela n'est pas vraiment si différent d'un service du RSSS, que l'établissement a tendance à changer à volonté. • Il se peut que l'établissement tarde à soutenir l'OC en cas de besoin intense d'un utilisateur, probablement plus que si l'utilisateur recevait son service directement du CIUSSS.
Pour l'OC	<ul style="list-style-type: none"> • L'OC a intérêt à négocier une entente financière en sa faveur. Il arrive que ces ententes arrivent avec d'assez gros montants, plus généreux que via le PSOC. La négociation est plus difficile si c'est l'OC qui est en demande. 	<ul style="list-style-type: none"> • Même s'il peut bénéficier d'une marge de manœuvre, l'OC dispense les services au nom de l'établissement et doit en épouser les contraintes administratives. Il perd une partie de son autonomie. • L'OC est tributaire de la volonté de l'établissement de maintenir l'entente. • Les changements incessants dans le RSSS menacent la stabilité des services sous contrat. • L'obtention d'entente passe par des mécanismes de plus en plus compliqués (appels d'offre)

Outre les avantages et inconvénients nommés, les enjeux principaux sont de savoir si les OC vont être tentés de signer des ententes pour mener à terme leur propre mission, faute de financements suffisants au PSOC, quitte à être contraints dans leurs modalités d'intervention et s'ils vont être tentés d'accepter des mandats hors mission pour gonfler un financement insuffisant et pouvoir ainsi développer tranquillement les services qu'ils s'étaient promis de mettre en œuvre.

2.4 les ententes de collaboration

Le MSSS a introduit le concept de zone de collaboration pour définir une manière pour deux réseaux de communiquer entre eux dans une perspective de continuité et de complémentarité des services. Cela peut se concrétiser en ententes de collaboration, de réciprocité, de services, etc. Outre que le concept reste vague, l'entente de collaboration est à la discrétion des parties.

Deux situations nous préoccupent plus spécifiquement :

- Tous les OC qui ont mis sur pied des **services d'habitation en appartement avec soutien** ont entrepris un travail de collaboration avec plusieurs partenaires, sans lequel leur projet n'aurait pas pris forme. Ils font notamment appel aux OMH et aux établissements du RSSS pour qu'ils prennent en charge la partie soutien direct à la personne sans lequel les OMH refusent généralement de se lancer dans l'aventure. La réalité a démontré que les engagements des établissements du RSSS sont très instables et très dépendants des réformes en cours dans leur propre réseau, jusqu'à pouvoir pratiquement disparaître sans que l'OC ne soit vraiment protégé. Généralement, le RSSS a pris l'engagement d'envoyer ses propres éducateurs, ou bien d'envoyer un financement pour que l'OC embauche lui-même des éducateurs pour donner le service. Clairement, la contribution du RSSS varie en quantité et dans le temps, et tend à être inférieure à ce qu'il a promis ou tarder à se mettre en place; l'OC doit mettre tout son poids dans la poursuite de la collaboration. En bref, l'OC est très vulnérable. Dernièrement, au gré de la pandémie, mais pas seulement à cause de la pandémie, on voit les CR se désengager du soutien individuel, lorsqu'ils avaient prévu que ces services seraient donnés par leur personnel.
- Dans leur tentative de faire des interventions de courte durée ou de limiter leur engagement auprès des usagers, notamment pour ceux qui fréquentent des services de jour, ou pour d'autres qui pourraient être plus autonomes, certains établissements, mettent en place des **projets pilotes** en collaboration avec des OC. Le but est de libérer les places des établissements pour d'autres usagers plus jeunes et de suggérer aux OC de prendre en charge dans la communauté les usagers plus âgés qui sont vus comme ne devant plus occuper des services de réadaptation. Si ces projets peuvent avoir un certain intérêt pour la dynamique de l'utilisateur, il n'en demeure pas moins que l'OC se retrouve sollicité pour donner des services pour lesquels il n'a pas nécessairement le financement. Ils présentent aussi le danger de sortir des programmes (et donc des services publics), des usagers qui vont dépendre d'un réseau d'entraide communautaire beaucoup plus fragile sur le plan de la continuité des services. Une entente de collaboration n'est pas toujours une entente de services ni financière et il y a des

limites aux avances discrètes des établissements, même si les transitions sont habilement faites. A tout le moins, s'il n'y a pas de financement, une augmentation du PSOC s'imposerait. Parfois, il s'agit pour un établissement d'amener un OC à monter un nouveau service qui servira à ses membres mais que l'établissement pourrait prévoir d'utiliser aussi en se réservant quelques places par entente de service.

Le plus gros enjeu est d'engager des OC dans des projets qui font l'affaire du RSSS, qui potentiellement peuvent être de la mission d'un OC, sans nécessairement que le RSSS s'y engage clairement.

Parmi les enjeux concrets notons :

- ✓ Le manque régulier d'écrit qui rend la position des OC inconfortable et dangereusement instable
- ✓ La pratique de projets pilotes au travers d'une concertation souple mais dont l'issue peut représenter un engagement sur des bases financières incertaines et l'obligation pour l'OC de maintenir des projets dans lesquels il s'est engagé
- ✓ La tendance du RSSS à proposer ce style de collaboration plutôt que d'assurer le vrai service public qu'il doit assurer
- ✓ La tendance du RSSS à limiter sa collaboration à un service individuel à un usager mais à utiliser l'OC pour un ensemble de services beaucoup plus larges et sans le rémunérer pour ça.

2.5 L'enchevêtrement des modalités de financement en SSS

Pour être capables de répondre le mieux possible à leur mission ou aux besoins grandissants de leurs membres, et à défaut d'avoir un PSOC qui couvre leurs besoins, les organismes ont tendance à faire un amalgame de solutions financières, quitte à en mélanger la nature. Par ex., les maisons de répit qui sont majoritairement financées par le PSOC, peuvent réserver plusieurs places en ententes de service pour des établissements. Autre ex.: les OC qui offrent des services d'habitation autonome avec soutien, peuvent cumuler du PSOC, une entente de service, une entente de collaboration sous forme de prêt de personnel, et du soutien communautaire en logement social. Le cumul de ces financements est nécessaire pour que le projet fonctionne. Dans les deux cas la stabilité de l'OC peut être compromise par les changements décidés par le RSSS, ce dernier ne se gênant pas pour modifier les conditions.

Les enjeux reliés à ces montages financiers compliqués sont :

- ✓ Le service ne marche que par le cumul possible de financement. La disparition ou les modifications d'une des mesures peut déstabiliser un service, et l'OC est en bout de ligne seul responsable de faire tenir cet édifice.
- ✓ Il n'est pas évident que ni les OC, ni les établissements s'y retrouvent facilement dans l'exécution de leurs ententes. Même un financement pour activité spécifique peut parfois davantage avoir l'air d'une entente de services, aussi bien dans les modalités de fonctionnement que dans le renouvellement ou transfert de la première entente. L'établissement voudra-t-il laisser aller son financement? La situation est encore risquée pour les ententes de collaboration où il y a peu d'écrits.
- ✓ Le RSSS peut à tout moment changer ses engagements.
- ✓ La différence de culture et de fonctionnement entre le RSSS et les OC. La majorité des personnes (employés aussi bien que cadres) exerçant dans le RSSS ne comprennent pas bien la nature de l'action communautaire autonome et sa façon d'agir. Les intervenants du RSSS n'ont comme point de référence que l'organisation du RSSS, où le service est individuel, dispensé dans un programme avec des modalités précises et un financement en conséquence. Ce qui importe à l'établissement est que son service soit donné en respectant son cadre administratif qui est aussi celui de sa reddition de comptes. Très différent de la conception humanitaire de l'OC qui se considère plutôt comme un milieu de vie et où l'organisation des services est en conséquence.

2.6 D'autres ministères impliqués dans le financement.

Ce n'est pas le propos premier de notre travail. Il faut cependant relever que le MSSS n'est pas le seul bailleur de fonds des OC. En dehors du RSSS, les OC sollicitent quantité de programmes et subventions d'autres ministères, le tout en superposition et imbrications. Cela permet aussi à d'autres ministères de s'engager un peu plus envers les personnes handicapées, de favoriser l'intégration et d'éviter que les personnes avec déficience soient perçues seulement comme d'éternels dépendants de services sociaux.

Ces stratagèmes sont inclus par la politique de reconnaissance elle-même, qui suggère que les OC doivent aller chercher diverses sources de financement. De plus, cela est induit aussi par le désir du MSSS de diminuer ses financements et inviter d'autres ministères à collaborer pour créer des projets hybrides. Très généralement, cette hybridation a du mal à s'imposer, et quand elle existe, elle demeure extrêmement fragile. Néanmoins, cela augmente grandement la capacité de certains OC à faire émerger des projets intéressants ou résoudre des problèmes qui auraient été impossibles à régler sans cela, comme la prise en charge des frais de garde des jeunes fréquentant le secondaire dont le MSSS, le MEQ ou le ministère de la famille ne voulaient s'occuper seuls. Cette collaboration semble aussi se présenter comme une solution entre le MEQ et le MSSS pour la prise en charge des jeunes sortant de l'école au lieu des services socioprofessionnels des CRDI-TSA. Sur un autre front, la collaboration MSSS-OMH est un ingrédient des projets de logement autonome avec soutien.

Parmi les enjeux liés au cumul de financement avec des bailleurs de fonds hors SSS, nommons les suivants :

- ✓ Tous les projets qui reposent sur des financements hybrides supposent la présence d'un OC comme pivot de cette organisation, avec la responsabilité pour l'OC de faire fonctionner ensemble pas seulement le RSSS, mais d'autres ministères qui ont chacun leur bonne raison de participer, mais chacun leurs règles internes à respecter. Sans OC, pas de projets.
- ✓ La responsabilité des projets est lourde pour les OC; en faisant peser la responsabilité sur les OC, la plupart des bailleurs de fonds publics peuvent se contenter d'une responsabilité limitée en regard de populations vulnérables qui vont bénéficier d'un service qu'ils n'auraient pas eu autrement. La présence obligatoire d'un OC peut fonctionner comme un accélérateur mais constitue un frein là où il n'y a pas d'OC prêt à s'investir, Et cela empêche que de vrais programmes soient ouverts à tous.
- ✓ Il est à souhaiter que ce mélange des financements soit une occasion de faire plus et non de permettre à certains ministères de se désengager de leurs responsabilités.

2.7 L'apport du financement privé

En dehors, de ces financements du RSSS et des autres ministères qui sont tous publics, les OC vivent aussi de financement privé, majoritairement de fondations, ou de Centraide (ou son équivalent dans l'ouest, Partage action), sans compter les diverses levées de fonds que font pratiquement tous les OC.

Ce n'est pas notre propos ici.

Parmi les enjeux sous-jacents :

- ✓ Souvent seul complément de financement disponible dès le départ, il s'impose dans la perception et dans la réalité de l'OC, comme indispensable pour commencer à actualiser la mission et développer l'OC.
- ✓ L'énergie indispensable à dépenser pour réussir
- ✓ Le temps nécessaire pour développer un financement privé appréciable
- ✓ Les montants dédiés aux OC par les bailleurs de fonds privés sont, à l'instar du PSOC, généralement plus élevés chez les OC anciens, question de présence sur le terrain de longue date.
- ✓ Les contraintes reliées à chaque bailleur de fonds et la nécessité de remplir les critères
- ✓ Même si le financement privé est en nette augmentation, sa part n'augmente pas en proportion parce que les investissements du RSSS, notamment en entente, augmentent aussi. Cela limite la dépendance des OC face à des bailleurs de fonds trop exigeants.

2.8 Cumul de sources de financement et développement des organismes communautaires

La recherche de financement et l'obligation de développement semblent maintenant faire partie de la culture du milieu communautaire.

Les OC qui commencent passent les deux premières années à se structurer sans fonds hormis ceux qu'ils ont allés chercher dans des levées de fonds familiales, et bien souvent au travers de financements par projet pas toujours très en rapport avec la mission qu'ils se sont donnée. Cela leur permet de justifier leur enracinement dans la communauté et de démontrer une première viabilité, deux conditions nécessaires pour justifier une demande de PSOC, lequel va rester très faible pendant plusieurs années; Ces OC doivent s'adonner à la recherche de fonds et sont les plus intéressés mais aussi les plus vulnérables en ce qui concerne les propositions d'ententes ou financements spécifiques. C'est le moyen le plus simple et le plus rentable si la négociation est bien faite. Évidemment, l'OC n'est pas toujours rompu à toutes les astuces du financement, ce qui le met dans une position plus fragile. Parrainage par un autre OC, projet et entente de services sont les moyens les plus usités auxquels s'ajoutent des levées de fonds, des recherches de fondations, et surtout de nombreuses heures de bénévolat de la part des initiateurs de tels projets. C'est à ce prix que peut se constituer un début d'équipe de travail et le commencement de la réalisation de la mission, avec en toile de fond une instabilité financière pendant une dizaine d'années. On ne parle pas ici de développement mais de survie, et le financement est au cœur des préoccupations. Les 25 premières années sont des années encore fragiles pendant lesquelles il peut être tentant de signer des ententes.

A l'opposé, les organismes les plus gros, généralement les plus anciens (plus de 40 ans), ont vu leur PSOC grossir, mais lentement et de moins en moins vite passé un certain montant. S'ils donnent de nombreux services, c'est uniquement parce qu'ils ont été chercher autant de sources de financement que de services qu'ils vont donner, à la manière d'un mille-feuille. Chaque service doit en quelque sorte se financer en soi avant de pouvoir être donné. Chaque élément de financement implique un cadre de financement propre au bailleur de fonds et une dépendance à ce dernier. Chaque élément peut à tout moment être remis en question par celui qui le finance. Le financement devient une opération complexe exigeant un grand nombre de coopérations. La réussite se traduit en développement de l'organisme et souvent en position de leadership; Le financement privé est toujours présent dans ces OC; il augmente avec le temps, la capacité des OC à établir toutes sortes de partenariats et leur position de leader. On observe chez quelques organismes du CRADI des montages financiers exceptionnels qui démontrent une grande expertise dans le domaine.

Ces deux catégories d'organismes sont les plus susceptibles d'avoir un financement SSS hors PSOC conséquent. Pour les nouveaux OC, le financement conjugué du PSOC et des

autres financements SSS dépassent souvent 70%. Il est indispensable à l'accomplissement de leur mission et à leur survie. Pour les OC les plus anciens, le financement SSS hors PSOC est la plupart du temps supérieur à leur PSOC, plus important aussi que celui que vont chercher les OC débutants, mais paradoxalement, ces OC sont moins dépendants du RSSS parce qu'ils disposent de plusieurs autres financements. Les financements hors PSOC leur sont indispensables pour continuer à donner les services, mais ne sont pas nécessairement une condition à leur survie.

Entre ces deux types d'OC, il y a tous ceux qui ont un financement PSOC généralement proche de 200 000\$ et qui vont chercher des financements publics ou privés complémentaires. Ils ont entre 40 et 25 ans. Plusieurs se sont donné des objectifs en rapport avec leur mission sans chercher du développement à tout prix. Ceci se traduit en une pluralité d'organismes aux dimensions modestes et souvent centrés sur un ou deux services particuliers. Ils ne sont pas tentés de grossir énormément ni de devenir une succursale du RSSS; ils restent centrés sur leur mission, et souvent de façon localisée. Peu recherchent un financement hors PSOC par entente de service. Leur équilibre financier est atteint mais au prix d'efforts constants et sans relâche. Ils ont généralement une petite équipe d'employés.

Plus de 40 ans : 8	Plus de 40 ans : 8	Entre 25 et 40 ans : 11	Entre 25 et 40 ans : 11	En dessous de 25 ans : 12	En dessous de 25 ans : 12
Sans budget sss hors PSOC	Avec budget sss hors PSOC	Sans budget SSS hors PSOC	Avec budget SSS hors PSOC	Sans budget SSS hors PSOC	Avec budget SSS hors PSOC
5	3	9	2	5	7

Chez les OC de moins de 25 ans, 7 des 12 OC recourent à un financement SSS hors PSOC

19 OC sur 31 ne recourent pas aux fonds SSS hors PSOC

Avec les données que nous avons, nous ne pouvons pas chiffrer la proportion du budget des associations qui est constituée d'un financement SSS hors PSOC, mais cela constituerait une donnée intéressante pour comprendre à quel point donner des services pour le RSSS moyennement un financement, constitue un incitatif pour les OC pour assurer leur survie ou réaliser leur mission. On peut simplement affirmer qu'actuellement 19 des 31 OC ne recourent pas aux fonds SSS hors PSOC et que les plus enclins à le faire sont les OC les plus jeunes.

Avec le portrait que nous avons, rien n'indique que la recherche de fonds est le facteur incitatif essentiel qui conduit les OC à se charger des responsabilités des RSSS, ni que les OC cherchent de plus en plus à vouloir se substituer au RSSS en se transformant en mini dispensateurs de services. Encore une fois, il est probable que ce soit davantage la possibilité de mettre en œuvre leur mission qui les pousse à endosser certaines responsabilités appartenant au RSSS. Et il semble maintenant qu'un organisme communautaire envisage son existence plus en rapport avec un service à donner qu'un service à revendiquer.

Les OC ont-ils besoin de tous ces fonds? Sont-ils encore dans leur mission? Doivent-ils absolument se développer largement? Et pour faire quoi?

Dans les années 60, les OC étaient moins nombreux, plus militants et cherchaient à influencer sur les dispositions gouvernementales, dans un cadre où l'État était vu comme le principal responsable de répondre aux besoins des citoyens et en charge de développer des services en conséquence. Ils n'avaient pas besoin d'être d'énormes organisations et leur poids était davantage dans leur influence que dans les services qu'ils développaient. Il n'en reste pas moins que, dès cette époque, le développement des services publics n'a jamais été suffisant pour répondre aux besoins. Ainsi, les OC en déficience ont installé des services pour soutenir les familles et les personnes en attendant que le RSSS s'installe. On connaît la suite, au lieu de poursuivre son développement, le RSSS a limité son investissement et tenté de diminuer les coûts par tous les moyens. Non seulement, les OC ne se sont jamais retirés des services palliatifs ou alternatifs qu'ils ont créés, mais ils sont invités à collaborer aux services du RSSS et à se modeler à une autre vision du rôle de l'État.

Comme la transition s'est fait sur une quarantaine d'années, les OC ont évolué progressivement. Les plus anciens OC, en même temps qu'ils continuaient à défendre des services publics, ont créé de plus en plus de services palliatifs, revendiquant des financements pour les mettre en place. Les nouveaux OC qui se sont créés dans la fin des années 90 ont plutôt poursuivi la voie des services alternatifs dans le but de favoriser l'intégration sociale. Insensiblement le milieu communautaire s'est installé dans une posture palliative ou alternative, davantage orientée sur le service avec ses corollaires indispensables, le financement, la gestion et le développement et qui a pris le devant sur l'éducation populaire et la défense des services publics.

La quête de financement ne touche pas seulement la santé et les services sociaux mais s'adresse à plusieurs ministères. Pour ces derniers, cette stratégie est à double tranchant. D'une part, elle oblige les ministères à se commettre davantage avec une population qu'ils ont tendance à ne pas comprendre, oublier ou exclure; en ce sens les personnes avec déficience bénéficient de services qu'elles n'auraient pas autrement. D'autre part, en confiant la tâche aux OC, ces mêmes ministères se sentent probablement satisfaits d'en

faire plus sans s'obliger à l'intégration réelle; les OC sont des acteurs de cette semi-intégration mais on comprend assez bien la valeur ajoutée dans leur rôle.

En ce qui concerne la SSS, la question est plus délicate. Le RSSS est responsable de donner des services d'adaptation et de soutien à des personnes vulnérables en besoin de services. Contrairement à plusieurs secteurs où les personnes exclues n'ont pas de réels services publics et ne peuvent compter que sur des OC, les personnes ayant une déficience ont un réseau de services publics susceptible de les desservir. Il n'y a pas de raison majeure pour les OC de s'engager à donner les services à la place du RSSS, si ce n'est de coûter moins cher et permettre au RSSS de progressivement se retirer. Si les OC s'engagent dans cette voie, ils s'enrôlent à devenir un exécutant du RSSS et délaissent progressivement leur intervention de type communautaire; cela ne garantira pas davantage de services à la population et contribuera à désengager un peu plus le RSSS chaque jour. Tandis que le milieu communautaire dans son essence même sera appelé à disparaître.

Il n'y a rien qui indique pour l'instant que ce soit l'intention du milieu communautaire de remplacer le RSSS. En effet, ce qui le guide pour l'instant dans son financement, c'est de réaliser sa mission ce qui le fait se tourner vers toutes les sources potentielles qui vont pouvoir l'aider.

Mais il y a plusieurs dangers :

- 1) Les sources majeures sont du côté du RSSS, en raison de la proximité de leurs missions
- 2) Les organismes les plus en besoin sont les plus récents et ils sont prêts à beaucoup de choses pour commencer à mettre en œuvre leur mission
- 3) L'argent disponible transite assez peu par des augmentations au PSOC et beaucoup plus par des argents reliés aux programmes services. Il sera réparti selon les directives ministérielles, donc pour répondre aux besoins identifiés par les établissements.
- 4) Les OC doivent naviguer, selon leurs missions, entre tracer un parallèle entre leur service et celui du RSSS, accepter de donner un service pour le RSSS sans que ce soit leur mission première pour créer une masse budgétaire, ou s'organiser pour que le RSSS donne un service complémentaire au leur de manière à profiter d'un financement indirect (via des ententes de collaboration par ex ou des services individualisés aux personnes). De son côté, le RSSS va tenter de faire donner à l'OC un service dont il a besoin.
- 5) Le plus menaçant est que le RSSS continue à diminuer ses services et que le milieu communautaire, inquiet des conséquences pour les familles, se mette à créer d'autres services palliatifs pour soutenir les familles et les personnes comme il l'a fait en son temps avec les maisons de répit, les services de loisirs, et les activités de développement personnel et d'intégration sociale, toutes activités dont le milieu communautaire ne s'est pas départi. À terme, finir par remplacer le RSSS dans plusieurs de ses attributions.

- ✓ En définitive :
- ✓ Les OC, malgré leurs batailles n'ont pas vraiment réussi à freiner le rétrécissement du RSSS et sa propension à contracter ses services à moindres frais,
- ✓ Ils poursuivent leur mission, en général par des activités complémentaires à celles du RSSS, parfois palliatives en attendant que le RSSS opère, ce qui arrivera de moins en moins; et par des activités alternatives leur permettant de développer plus d'intégration sociale, mais à petits pas
- ✓ Ils se sont transformés tranquillement en OC de services, concentrés plus sur leur mission et leurs membres, et moins sur le devenir des services publics et de l'ensemble de la population que ces derniers devraient desservir;
- ✓ Ils ne sont pas tentés de s'investir à la place du RSSS
- ✓ Mais s'ils sont rattrapés par des problèmes de financement, ils pourraient succomber aux demandes du RSSS
- ✓ Sachant que leurs membres ont besoin de services, ils pourraient même accepter de donner les services normalement offerts par le RSSS. Cette situation pourrait s'étendre à plusieurs services normalement offerts par le RSSS.

Il importe donc pour le milieu communautaire de bien cibler ses missions s'il veut demeurer un milieu communautaire d'une part, et s'il veut aussi s'assurer que les services publics perdurent pour l'ensemble des usagers d'autre part.

Annexe 1

Historique du financement des OC du CRADI

Cet historique est dressé pour qu'on comprenne mieux l'engagement des financements et l'arrivée d'évènements qui ont modifié progressivement le cadre financier des OC et expliquent la situation actuelle.

1) Avant 2003

Les OC du CRADI ont progressivement pu bénéficier de financement à la mission globale en provenance du MSSS via les régies régionales. Des financements peu importants mais qui se sont développés avec le temps. A cette époque aucun OC en DI-TSA n'avait d'entente de services avec le RSSS, qui assumait lui-même directement ses services.

2) 2003 : Rassemblement de tous les financements publics des OC sous un même ministère, le MSSS pour la majorité des OC du CRADI.

A cette époque tous les financements, notamment ceux en provenance de l'OPHQ et du MEQ ont été transférés au PSOC en mission globale. La nouvelle politique permet aussi le financement par projet et par entente.

Après l'adoption de la politique de reconnaissance des OC, il y aura peu de développement budgétaire pour les OC en mission globale mais une indexation annuelle.

Par contre, il y aura du financement tout au long des années 2000, spécifiquement en DI-TSA, ce qui a considérablement accru le financement des OC en DI-TSA, financement qui a toujours été mis en mission globale même si l'attribution se faisait généralement pour un objectif précis.

Jusqu'en 2015, la répartition-distribution des financements en provenance du MSSS était sous la responsabilité de l'Agence de la Santé et des services sociaux. Le financement à la mission globale des OC était réparti en respect d'un cadre de référence. Lorsque le financement était dédié par le MSSS à des programmes services, les fonds étaient répartis d'emblée entre les OC et les établissements, ce qui fait que les établissements n'avaient pas voix en ce qui concernait les dotations aux OC. Les fonds destinés à ces activités étaient attribués en mission globale, ce qui permettait aux OC de les affecter là où ils désiraient pourvu qu'ils respectent la destination prévue par le MSSS.

Cela faisait une distinction nette entre l'argent dédié à la mission globale des OC et les budgets des établissements.

Si un établissement espérait voir un OC donner certains services ou si un OC s'entendait avec un établissement, il pouvait y avoir naissance d'ententes, dont le financement provenait de l'établissement.

Plusieurs OC ont eu recours à ce mécanisme, alors qu'ils avaient du mal à obtenir un premier financement en mission globale. Dans cette situation, ils pouvaient faire financer des services s'inscrivant dans le prolongement des services du RSSS. Ainsi en 2013, 7 OC avaient une entente de services avec un CSSS ou un CRDI-TSA.

3) 2013-2017 : Une opération de transfert d'ententes de services vers le PSOC

En 2013, les OC qui avaient des ententes avec les établissements du RSSS ont entrepris une opération visant à rapatrier au PSOC les sommes affectées aux organismes communautaires pour des services contractuels avec les CRDITSA et avec 1 CSSS.

L'objectif était double : 1- préserver le financement à la mission globale comme mode de financement prioritaire pour les OC, et dégager ceux-ci de liens trop directs avec les établissements, 2- se distancer du mouvement grandissant au Québec visant le désengagement des CRDI-TSA de leurs services socioprofessionnels en redirigeant les usagers vers les OC (avec ou sans ententes de services).

Cette opération a été effectuée avec succès. Cela concernait en particulier des ententes pour des plateaux de stage ou des centres de jour pour 5 organismes (Arche, AVATIL, Compagnons, Les Muses, SOS) ainsi que des fonds de répit pour un organisme (Corporation Espoir) + les ententes particulières d'Autisme Montréal et de WIAIH pour des camps de jour.

En 2017, date où ce dossier s'est réglé, il n'y avait donc pratiquement plus d'ententes de services à Montréal. De cette situation historique, il ne restait que cinq ententes avec trois organismes : **Les Muses**, qui n'étant pas financé au PSOC a dû garder son entente de service avec le CRDI-TSA du CIUSSS Centre sud ; et **WIAIH** et **Autisme Montréal** qui avait une vieille entente concernant des services d'accompagnement dans les camps de jour, lesquels avaient été négociés à l'époque avec la Régie régionale et plusieurs CRDI-TSA (CROM et Miriam).

4) 2015 : des changements liés à l'application de la LSSSS

Désormais, les budgets tombent directement aux établissements et non plus à l'Agence de la santé et des services sociaux qui a disparu et dont il ne reste que quelques services régionaux, en particulier le service régional aux organismes communautaires. Les

établissements utilisent les financements et sont responsables de la répartition des développements budgétaires conformément aux directives ministérielles, y compris de ceux des OC. C'est une situation nouvelle alors qu'auparavant les établissements étaient tenus à l'écart de l'attribution du financement des OC. Désormais, il est facile pour les CIUSSS de distribuer l'argent aux OC en fonction de leurs besoins de services et non pour développer l'action communautaire autonome. L'entente de service est leur outil privilégié.

Le RSSS a changé de configuration et est plus que jamais à la recherche de partenaires dans le communautaire pour donner des services à sa place. Il effectue donc une sollicitation certaine ou bien se fait proposer par des OC de donner des services en échange de financement. **De nouvelles ententes de service ont donc à nouveau vu le jour. Ce sont les CIUSSS via leurs services spécifiques ou spécialisés qui sont les agents actifs de ces nouvelles ententes.**

Pour éviter le drainage des fonds uniquement en ententes, pour continuer à augmenter le budget des OC, pour permettre à l'action communautaire de continuer à se développer de façon autonome, pour permettre aux organismes de pratiquer sur la base territoriale qui est la leur, les OC de la région de Montréal ont négocié avec les établissements et le service régional pour les OC une formule d'**entente tripartite pour activité spécifique**; celle-ci unit un OC, un CIUSSS et le service régional aux OC et prévoit un transfert de ces budgets au PSOC après un certain temps de mise en œuvre d'un service qui est financé à partir du budget d'un CIUSSS précis. Ce mode de distribution est spécifique à la région de Montréal, vu son organisation administrative singulière et en raison de la demande particulière des OC à voir les budgets distribués en mission globale et non en ententes. Cinq OC membres du CRADI sont concernés par de telles ententes.

Annexe 2

Inventaire des OC donnant des services qui sont traditionnellement du mandat du secteur public en SSS, en lien avec leur financement - Printemps-Automne 2020

Nom de l'OC	Stimulation précoce	SAF	Socio-professionnel	résidentiel
Maisons de répit : 1) ADMI 2) Espoir TSA 3) fondation Angelman+ WIAIH 4) Joie des enfants 5) La ressource 6) Oasis 7) Autisme MTL Répit de jour fds : 1) Espoir (dimanche enjoué) 2) Gang à rambrou 3) MR Ressource (jour de fds) Répit de jour en semaine 1) MR Ressource 2) Espoir Répit de jour à domicile 1) SPPH	Ateliers collectifs : 1) Oasis 2) WIAIH Services de réadaptation individuelle : 1) Oasis 2) RT21	Services de gardiennage 1) Espoir 2) AMDI 3) WIAIH 4) Autisme MTL crise 1) Autisme MTL Banque accompagnement 1) Autisme MTL Camps de jour 1) Autisme MTL 2) WIAIH	Apprentissage au travail (stage, plateau, intégration): 1) compagnons 2) gang à Rambrou 3) Jumeleurs 4) les Muses Centres d'activités de jour : 1) Arche 2) archipel + Rênavous (Rêv'avenir) 3) Espoir (répit de jour) 4) Compagnons 5) La ressource (répit de jour) 6) SOS Personnes vieillissantes 1) UPFM 2) WIAIH (activation) 3) Arche Montreal	RI-RTF : 1) compagnons Hébergement communautaire 1) L'Arche Montréal 2) WIAIH Soutien en logement : 1) AVATIL 2) L'Archipel de l'avenir 3) Espoir 4) Rêvanous 5) Utopie créatrice

Vert; mission globale

Gris : activité spécifique récurrente.

Turquoise : entente tripartite activité spécifique, pas encore récurrente

Jaune : entente de services ou RI

Rose ; entente de collaboration

Pourpre : fonds privés

Nous avons mis ce tableau pour représenter de façon plus visuelle celui du 1.2 qui en est une synthèse. L'absence de cohérence du financement est très évidente.

Annexe 3

Services des OC en SSS : nombre, contexte d'apparition et modes de financement

Ce tableau éclaire le contexte d'émergence et ce qui a présidé au financement choisi

Type d'intervention	Nbre d'OC	Objectif et rôle recherché par l'OC/environnement de services dans le RSSS	Mode de financement
SAF Maisons de répit Répit de jour fds Répit de jour semaine Répit à domicile Service de gardiennage Crise Accompagnement Camps de jour	8 3 2 1 4 1 1 2	<p>Pour ce qui est du répit, cette situation est ancienne, les OC ayant choisi de créer des ressources qui seront gérées par le communautaire; en effet le SAF reposait sur le principe d'une allocation directe que les familles pouvaient utiliser selon les modalités de leur choix. Cela nécessitait l'existence de ressources disponibles pour les familles, alors que, par ailleurs, le RSSS n'offrait rien ou des solutions peu appréciées des familles. Ainsi, les OC ont endossé ce mandat et le RSSS s'attend à ce qu'ils l'assument. On pourrait dire qu'ils agissent en complémentarité du RSSS.</p> <p>De même, les OC se sont chargés des banques de gardiennage.</p> <p>Les OC se sont aussi d'eux-mêmes investis dans certains services en complément de ce que fait le RSSS pour le SAF (accompagnement, soutien aux camps de jour). Un OC intervient en situation de crise avec une approche différente de celle du</p>	<p>Tout ceci a été financé sur la base du PSOC. Avec les années, il y a un décalage de plus en plus grand entre le financement offert via le PSOC et les coûts afférents aux ressources de SAF.</p> <p>Entente de services pour les camps de jour Activité spécifique pour le service de crise</p> <p>Le financement de ces initiatives récentes ne démarre pas par un financement à la mission</p>

		<p>RSSS, dans des situations où ce dernier est inopérant.</p> <p>Ces dernières années, il y a une insistance plus particulière du RSSS pour que les OC en fassent plus. Soit plus de répit en fds, du répit de jour en fds ou en semaine.</p> <p>Le RSSS tente maintenant de contracter avec les OC pour du répit spécialisé. Cela passe sous forme de répit de jour pour des usagers ayant besoin de 1 pour 1 ou pour 2, là où auparavant ces usagers auraient été envoyés dans un centre de jour.</p> <p>Les OC ne suffisent pas à répondre à la demande.</p>	<p>globale, mais plutôt par des ententes ou un financement pour activités spécifiques</p> <p>Le financement du SAF est un amalgame de formules, certains OC cumulant plusieurs de ces modes de financement.</p>
<p>Stimulation précoce- ICI Ateliers Intervention individuelle</p>	<p>2 2</p>	<p>1. Le milieu communautaire est peu présent. Ce sont des choix individuels des OC : approches alternatives pour deux OC, désir de pallier la carence du RSSS pour un autre. A noter que l'approche d'un des OC, novatrice à l'époque est maintenant l'approche préconisée par le RSSS, mais l'OC a gardé son service; globalement les OC ont décidé de laisser le RSSS responsable de ce champ.</p> <p>Le RSSS ne fait pas de pressions à ce chapitre. La lenteur à répondre crée beaucoup de pression sur les familles.</p>	<p>Le financement ne repose pas sur le PSOC, mais va chercher des financements de divers ministères (MFA) et des ententes avec le RSSS ou des fonds privés.</p>

<p>Apprentissage au travail (plateau, stage ou intégration)</p>	<p>4</p>	<p>L'investissement des OC est faible, stable et ne connaît que peu d'augmentation. Il a commencé dans la fin des années 1990 pour répondre à des visées d'intégration sociale et d'expérimentation plus que de remplacement du RSSS.</p> <p>Le RSSS ne fait pas de pression directe sur les OC à ce chapitre. Par contre, il diminue constamment son investissement dans ce champ, ce qui est problématique pour les plus âgés que l'on pousse vers la sortie et les jeunes qui y entrent difficilement. Le tout se traduit par un trou de services.</p>	<p>Compte-tenu des budgets que cela exige, et du faible développement des budgets à la mission globale dédiés aux OC, ceux-ci (2) ont eu recours au début majoritairement à des ententes avec le RSSS, dont une partie a été transférée au PSOC. Les autres OC se débrouillent par leurs propres moyens ou avec des fonds du MESS et la contribution du MEQ (éducation aux adultes). Après le transfert des ententes au PSOC, un nouvel OC s'est lancé dans l'aventure et recourt à tous les financements possibles (MESS, MEQ) dont une entente de collaboration avec le RSSS.</p>
<p>Centres de jour</p>	<p>6</p>	<p>Les 2 premiers sont anciens et sont des choix de mission des OC, Un autre a suivi dans les années 2000, est aussi un choix de mission avec approche alternative.</p> <p>Depuis quelques années, trois autres centres de jour ont été implantés à la suite de la sollicitation du RSSS, selon un modus operandi déployé au Québec ces 15 dernières années, auquel les OC du CRADI avaient résisté dans un premier temps, mais</p>	<p>Les 3 premiers ont commencé avec des ententes de services qui complétaient le PSOC insuffisant de ces OC, à un moment où il n'y avait aucun développement en perspective.; Les budgets de ces ententes ont été transférés au PSOC en 2017.</p> <p>Les 3 centres sont financés avec une entente tripartite pour activités spécifique avec des fonds destinés répit en TSA et des fonds pour</p>

		<p>qui semble s'imposer en force depuis que le MSSS a sorti ses directives en 2018.</p> <p>Les 3 OC étaient déjà en opération avec une mission assez large pour accueillir un tel mandat</p> <p>Deux services sont présentés comme du répit de jour et reçoivent des personnes avec des besoins de services importants du même type que ce qu'étaient les centres de jour du RSSS auparavant.</p> <p>Le troisième va recevoir des personnes plus autonomes que la clientèle habituelle des centres de jour et qui jadis aurait probablement intégré un service socioprofessionnel.</p> <p>Ces trois centres ont clairement été créés pour combler le vide laissé par le RSSS et sous la sollicitation de ce dernier.</p>	<p>centres de jour. L'entente couvre l'intégralité des frais, les OC ayant leur PSOC utilisé pour leur mission première.</p>
<p>Service de jour pour personnes en processus de vieillissement</p>	3	<p>Les OC sont préoccupés par le vieillissement de leurs membres et leur difficulté à poursuivre les activités des groupes réguliers.</p> <p>La plupart gardent ces personnes dans leurs groupes réguliers avec des aménagements</p> <p>3 ont cependant créé des services particuliers à leur intention, avec une programmation adaptée. Mais ils rencontrent des difficultés de financement face à des services qui peuvent être exigeants.</p>	<p>1 OC s'organise avec son financement et une recherche de fonds supplémentaires.</p> <p>Les deux autres OC ont été approchés par le RSSS, avec une entente de collaboration pour ce qui concerne les membres de l'OC, et une possibilité d'entente de service pour des usagers du CIUSSS qui pourraient se greffer à ces services.</p>

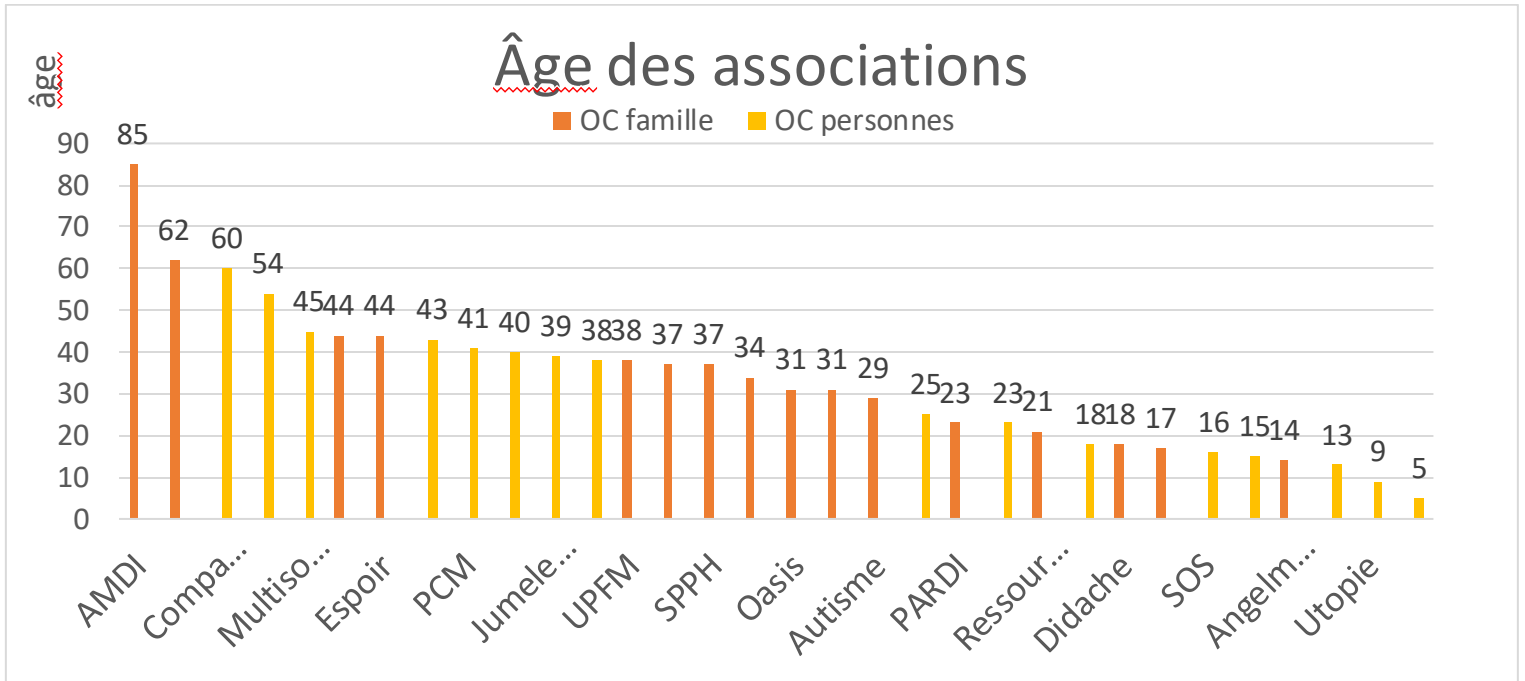
		<p>Par ailleurs, le RSSS souhaite se départir de cette clientèle de ses services de jour, et sollicite les OC pour une collaboration, en l'appâtant avec du financement.</p> <p>En l'absence de programmation des CIUSSS pour cette clientèle, un trou de services se profile à l'horizon.</p>	
Services résidentiels, résidence communautaire	3	<p>En principe, les OC ne sont pas admis à mettre en place des services résidentiels permanents.</p> <p>Mais deux de ces OC avaient créé de tels services avant même la création des centres de réadaptation. Vu leur statut particulier, ils continuent à opérer. C'est une situation historique Le troisième fonctionne sous le statut de ressource intermédiaire.</p> <p>Les OC ne manifestent pas l'intention de s'engager dans ce type de services, en laissant la responsabilité au RSSS</p>	1 OC est financé au PSOC, une en activité spécifique, un comme RI
Services résidentiels : appartements autonomes avec soutien et apprentissage à la vie autonome	5	<p>Sauf un, ce sont des services récents, développés pour répondre à des parents en attente ou insatisfaits des services du RSSS.</p> <p>Créer un tel service est la mission principale de ces OC, sauf pour l'un d'entre eux où c'est un élément parmi d'autres. Leur service se présente comme une alternative à ceux du RSSS. Leur valeur ajoutée est l'autonomie, et l'intégration pour les résidents ainsi que l'assurance de garder son logement le plus longtemps possible, avoir un vrai chez-soi.</p>	<p>2 OC fonctionnent à partir de leur PSOC (après transfert d'entente)</p> <p>Tous les autres OC concernés fonctionnent la plupart du temps avec un financement PSOC très modeste (du fait que ce sont des organismes récents); ils ont fait appel au RSSS pour ce qui est du soutien individuel aux membres sous forme d'ententes de service ou de collaboration sous</p>

	<p>Ces services exigent beaucoup d'investissement pour la mise sur pied (financier et énergie) et pour le fonctionnement. Ils font appel à la collaboration du RSSS et de structures relatives au logement (OMH, SHQ et GRT si l'OC et un OSBL d'habitation). Ce modèle a une réelle popularité partout au Québec.</p> <p>Il n'y a pas de pression du RSSS sur les OC pour qu'ils créent ces services, mais c'est tout de même l'incurie et l'incapacité à répondre du RSSS qui poussent les associations à s'engager. Ces services sont financièrement très avantageux pour le RSSS, qui n'a pas à héberger ces personnes à même ses ressources. Dernièrement la contribution du RSSS tend à s'effriter.</p>	<p>forme de soutien en personnel du RSSS. L'investissement du RSSS peut être très réduit et la majorité de la charge sur les OC. Deux des OC reçoivent du soutien communautaire en logement social (avec un montant appréciable), ce qui permet de travailler l'intégration sociale et communautaire dans le milieu.</p> <p>Les 2 OC qui sont des OSBL d'habitation entretiennent un partenariat avec la SHQ.</p>
--	---	--

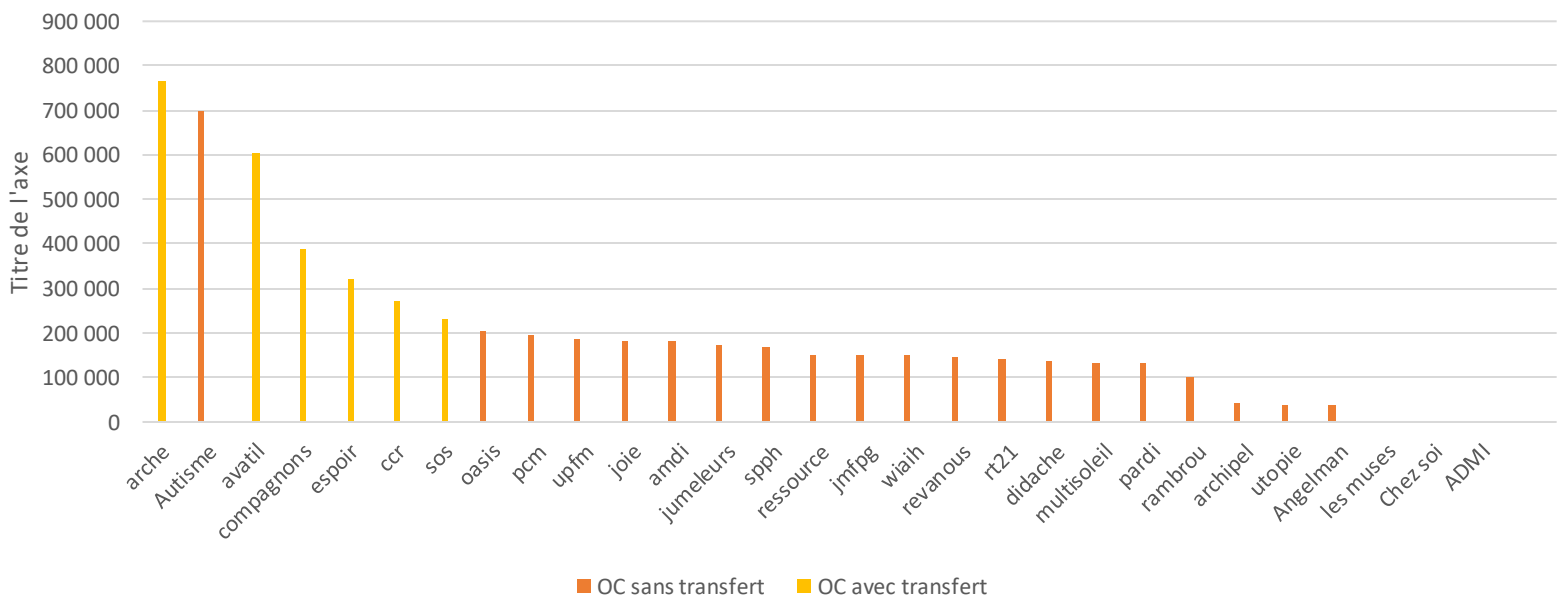
Annexe 4

1- Quelques données sur le PSOC des OC du CRADI

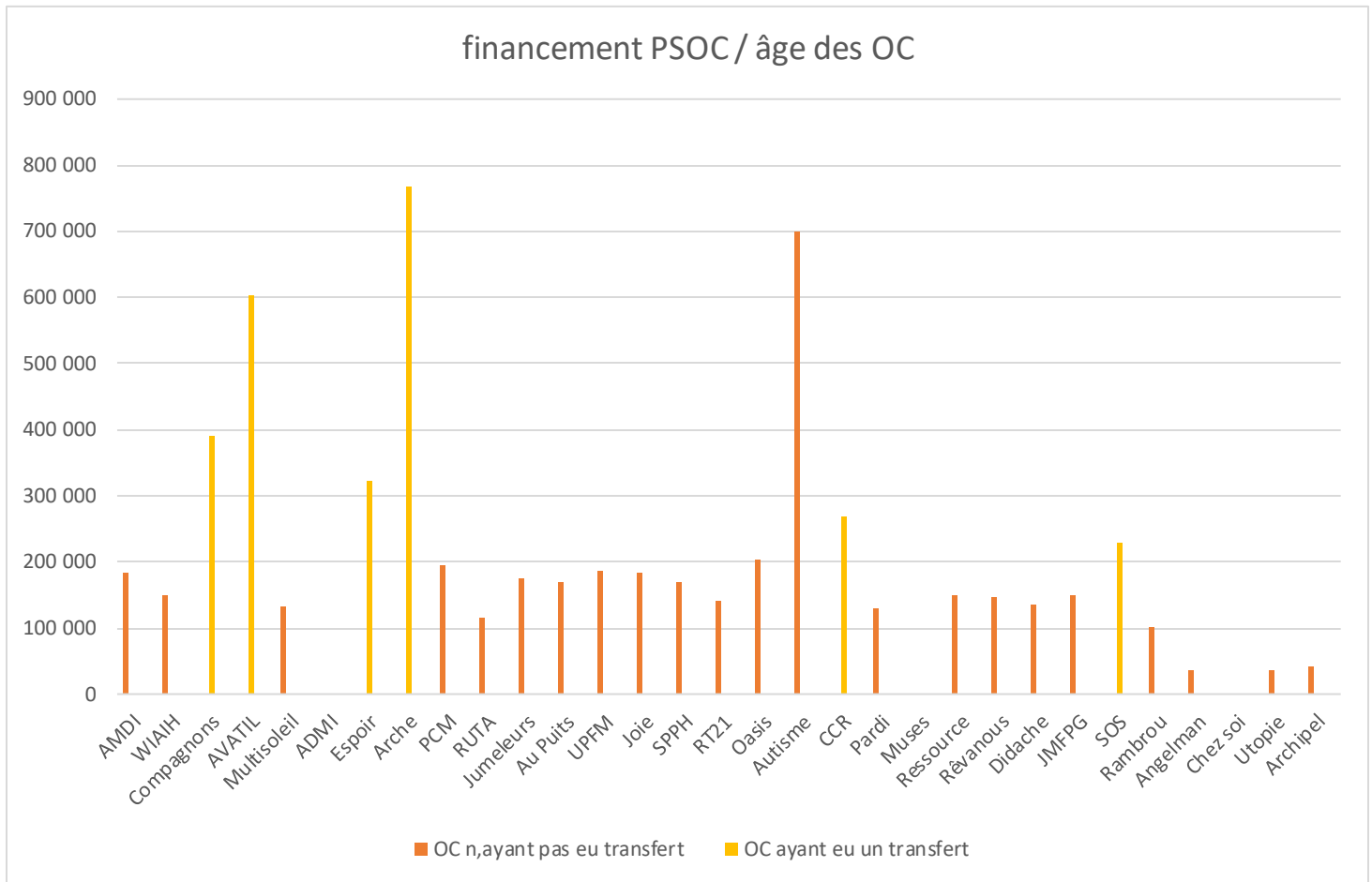
Âge des associations



financement PSOC des OC par ordre décroissant du montant



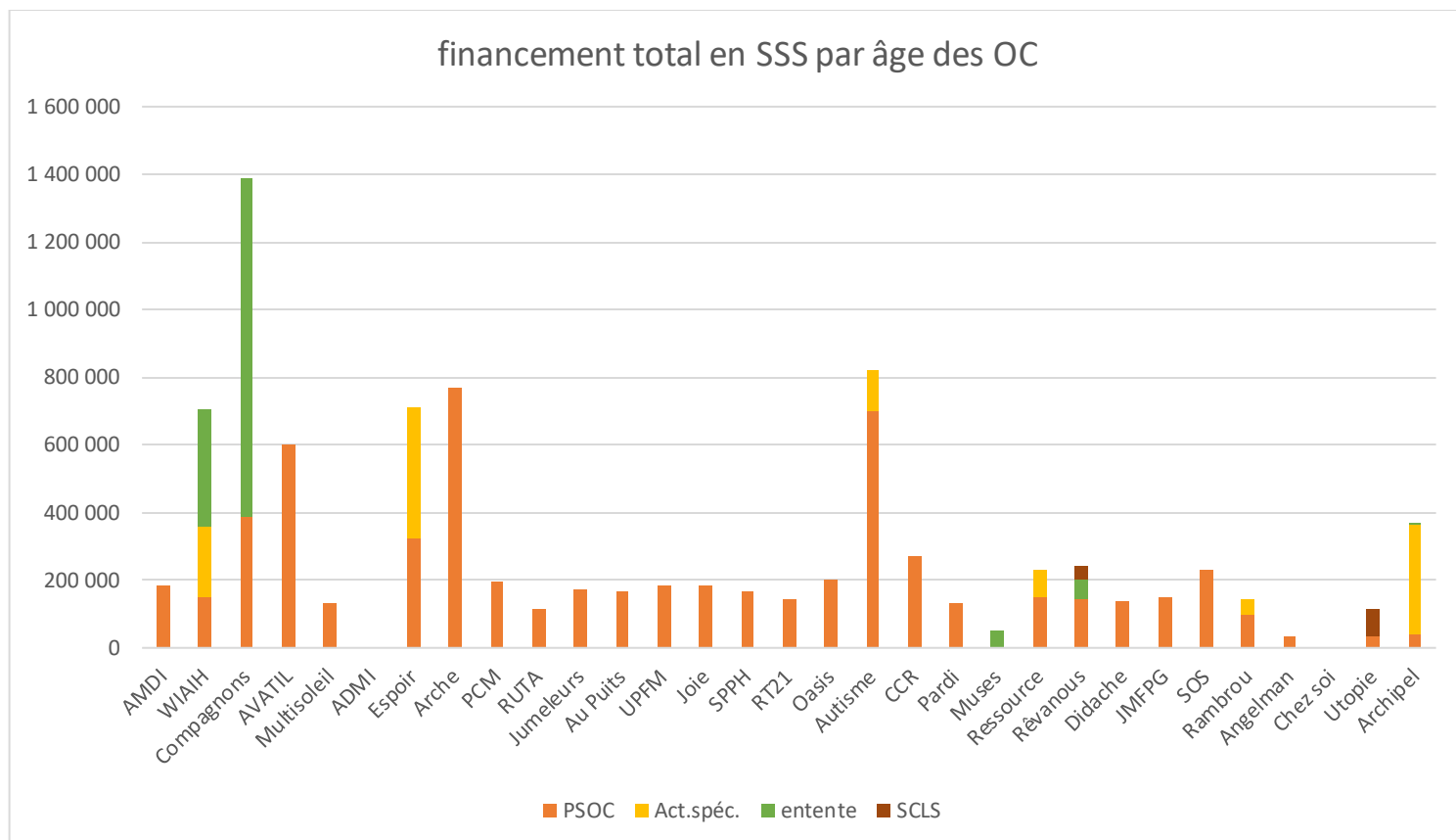
Financement PSOC par ordre décroissant du montant et financement par âge



- Le montant octroyé en PSOC s'échelonne entre 766 000\$ et 0 (pour les OC qui n'ont toujours pas de PSOC)
- Si l'on fait une lecture par âge, il apparaît que les organismes les mieux financés (ceux qui ont plus de 200 000\$) se trouvent parmi les plus anciens (4 cumulent plus de 40 ans d'existence, tandis que 2 en ont entre 25 et 30, pour un seul qui a moins de 20 ans).
- L'âge n'est pas le facteur décisif sur le montant du PSOC. Cela est dû au fait qu'il y a un effort d'équité entre les OC dans la distribution du PSOC, lors de la répartition des budgets de développement. Les OC ayant le moins de financement reçoivent un budget proportionnellement plus important que les OC avec PSOC important. Au bout d'un certain nombre d'années, les PSOC des OC sont assez équivalents.
- Cependant, le fait d'avoir bénéficié d'un transfert d'entente joue un rôle plus important et grossit grandement le budget de l'OC.
- Les trois tableaux analysés ensemble montrent que deux facteurs influent sur le montant du financement, l'âge et le fait d'avoir bénéficié d'une opération de transfert, ces deux facteurs se cumulant.

2- Données sur le financement additionnel en SSS en spécifique et ententes de services

Nous avons tenté de collecter toutes les informations possibles sur le financement en SSS, avec toutes les limites que cela a, car seul le montant du PSOC reste une donnée publiée sur divers sites internet. Par ailleurs, les ententes sont des financements de nature beaucoup plus instable, parfois limité dans le temps et variable d'une année à l'autre.



- Clairement, l'ajout de financement par activités spécifiques ou entente de service est le fait des OC les plus anciens et celui des plus jeunes.
- Les montants ajoutés au PSOC sont plus importants pour les OC les plus anciens et contribuent à augmenter des financements déjà plus élevés. Pour les OC plus récents, ils augmentent sensiblement leur budget.
- On doit garder à l'esprit que ces financements sont complétés par d'autres bailleurs de fonds publics et privés. Ce n'est qu'avec l'ajout de ces données que l'on pourrait vraiment faire l'interprétation du comportement réel des OC financement \ choix de mission.