



# RICHE EN EXPERTISES

Regroupement  
d'organismes de  
promotion pour  
personnes  
handicapées -  
Région Mauricie

Rapport final

30 juin 2021

MALLETTE

Avec vous, là où ça compte.

Toute diffusion ou reproduction de ce document  
sans l'autorisation écrite de Mallette S.E.N.C.R.L  
est strictement interdite.

## Mandat

- L'objectif du mandat consistait à poser un diagnostic organisationnel sur les fonctions suivantes : la gestion des ressources humaines et financières, la gouvernance et les opérations.



# MÉTHODOLOGIE



# Méthodologie

Les informations recueillies proviennent d'entrevues réalisées auprès de certains membres du C.A. et de la direction générale de divers organismes offrant principalement des services d'hébergement. Nous avons couvert six.

Consultation et analyses des documents et/ou sources d'informations disponibles :

- États financiers annuels internes et externes
- Budgets d'opération, lorsque disponibles
- Sites internet
- Organigrammes, lorsque disponibles

# Méthodologie

Les informations recueillies l'ont été auprès de six directrices générales de six organismes, des six présidents et administrateurs des conseils d'administration.

En raison de la distance et de la pandémie, les entrevues ont été réalisées virtuellement.



# ANALYSE FINANCIÈRE



## Portrait de la situation financière

<u>Statistiques</u>		A	B	C	D	E	F
Période finissant le		31-mars	Prévisions	31-mars	31-mars	31-mars	31-mars
		2020	2021	2020	2020	2020	2020
Nombre de résidences sous gestion		1	1	2	2	1	1
Nombre de propriétés		1	0	0	0	0	1
Nombre d'unités		10	11	24	24	18	10
Nombre de locataires		8	11	24	24	18	10
Nombre d'employés		12	13	29	22	30	11

# Portrait de la situation financière

Résultats d'opérations	A	B	C	D	E	F
<b>Revenus totaux</b>	<b>581 000 \$</b>	<b>532 000 \$</b>	<b>1 192 000 \$</b>	<b>1 201 000 \$</b>	<b>916 000 \$</b>	<b>301 000 \$</b>
Incluant:						
Ciss et Ciusss	478 000 \$ 82%	525 000 \$ 99%	1 146 000 \$ 96%	1 145 000 \$ 95%	912 000 \$ 100%	131 000 \$ 44%
Loyers et services	72 000 \$ 12%	- \$ 0%	- \$ 0%	- \$ 0%	- \$ 0%	127 000 \$ 42%
Autres revenus	31 000 \$ 5%	7 000 \$ 1%	46 000 \$ 4%	56 000 \$ 5%	4 000 \$ 0%	43 000 \$ 14%
<b>Dépenses de fonctionnement</b>	<b>587 000 \$</b>	<b>527 000 \$</b>	<b>1 137 000 \$</b>	<b>1 182 000 \$</b>	<b>885 000 \$</b>	<b>308 000 \$</b>
Incluant:						
Salaires et sous-traitance	439 000 \$ 75%	496 000 \$ 94%	987 000 \$ 87%	928 000 \$ 79%	757 000 \$ 86%	134 000 \$ 44%
Dépenses d'occupation	105 000 \$ 18%	- \$ 0%	- \$ 0%	23 000 \$ 2%	- \$ 0%	81 000 \$ 26%
Autres dépenses	43 000 \$ 7%	31 000 \$ 6%	150 000 \$ 13%	231 000 \$ 20%	128 000 \$ 14%	93 000 \$ 30%
<b>Surplus ou déficit</b>	<b>(6 000) \$</b>	<b>5 000 \$</b>	<b>55 000 \$</b>	<b>19 000 \$</b>	<b>31 000 \$</b>	<b>(7 000) \$</b>



## Analyse de la situation financière

- Dépendamment que les organismes soient propriétaires de leurs édifices ou non, cela a une influence sur leur niveau de dépenses qui varient entre 18 % et 26 % selon le cas
- **Pour la majorité des organismes analysés, les revenus proviennent des CISSS ou CIUSS ce qui représente une part plus qu'importante de leur financement (entre 82 % à 99 %)**
- **La portion des dépenses reliées aux salaires et avantages sociaux se situe entre 75 % et 94 %**
- Certains organismes ont un léger surplus et d'autres un léger déficit. Nous pourrions résumer le tout à l'équilibre budgétaire.
- La moyenne des salaires et avantages sociaux par employé se situe entre 34 000 \$ et 38 000 \$. Si on exclut les avantages sociaux estimés à 15 %, cela équivaut à un salaire annuel entre 29 500 \$ et 33 000 \$
- Un organisme a engagé des dépenses d'honoraires professionnels importantes

## Analyse de la situation financière actuelle

Bilans	A	B	C	D	E	F
Période finissant le	31-mars 2020	Prévisions 2021	31-mars 2020	31-mars 2020	31-mars 2020	31-mars 2020
Actif à court terme	129 000 \$	372 000 \$	86 000 \$	96 000 \$	377 000 \$	25 000 \$
Passif à court terme	(72 000) \$	(142 000) \$	(115 000) \$	(89 000) \$	(39 000) \$	(39 000) \$
Fonds de roulement en \$	57 000 \$	230 000 \$	(29 000) \$	7 000 \$	338 000 \$	(14 000) \$
Fonds de roulement sur :1.00	1.79	2.62	0.75	1.08	9.67	0.64
Placements	311 000 \$	- \$	- \$	556 000 \$	- \$	55 000 \$
Immobilisations	421 000 \$	1 000 \$	24 000 \$	30 000 \$	3 000 \$	1 097 000 \$
<b>Actif total</b>	<b>861 000 \$</b>	<b>373 000 \$</b>	<b>110 000 \$</b>	<b>682 000 \$</b>	<b>380 000 \$</b>	<b>1 177 000 \$</b>
Dettes à long terme	349 000 \$	- \$	- \$	- \$	- \$	202 000 \$
Apports	68 000 \$	- \$	3 000 \$	4 000 \$	- \$	834 000 \$
Avoir des organisme	372 000 \$	231 000 \$	(8 000) \$	589 000 \$	341 000 \$	102 000 \$
<b>Passif total</b>	<b>861 000 \$</b>	<b>373 000 \$</b>	<b>110 000 \$</b>	<b>682 000 \$</b>	<b>380 000 \$</b>	<b>1 177 000 \$</b>

- Encore ici, le fait d'être propriétaire de ses édifices impacte le bilan de façon importante
- La moitié des organismes ont un fonds de roulement déficitaire
- Les organismes ne semblent pas appliquer les principes comptables. Seule la moitié de ceux-ci ont des réserves de comptabilisées et un seul a une réserve importante
- La plupart ont un actif net accumulé



**ADMINISTRATION  
DIRECTION GÉNÉRALE**



## Vision et orientations

- La majorité des organismes préfèrent renouveler leurs opérations année après année sur la même base budgétaire.
- Ont-ils lâché prise face à la situation ou ils ont un manque de vision? Un seul organisme a décidé d'adresser ses problèmes salariaux liés au sous-financement. Nous y reviendrons à la section Ressources humaines.
- Les organismes ont soit une bonne direction générale ou un bon conseil d'administration. Parfois, ils n'ont ni un ni l'autre. Rarement, ils ont les deux et encore cela peut être éphémère.
- **Les problèmes salariaux rencontrés par les employés se répercutent au niveau du recrutement de bonnes ressources et à la direction générale également.**
- **La rétention des personnes s'occupant de la direction générale est tout aussi difficile.**
- Quant aux conseils d'administration, ils sont composés de passionnés qui tiennent les organismes à bout de bras ou encore composés de gens ayant lâché prise face à la situation de sous financement.

## Vision et orientations

- Quelques conseils d'administration ont des locataires comme membres. Ceux ayant des handicaps mentaux ont de la difficulté à suivre et encore plus, à bonifier le fonctionnement.
- Souvent, la gouvernance est réduite à 2 ou 3 membres sur un comité exécutif et les organismes sont gérés en petits groupes.
- **L'enlignement est de faire un budget d'opération majoré de 2 % pour arrimer le tout aux subventions des CISSS et CIUSS; elles-mêmes majorées de 2 % et ainsi les vrais problèmes ne sont pas adressés.**
- À notre connaissance, aucune formation en gouvernance n'est dispensée à fréquence régulière aux gestionnaires et administrateurs.
- Aucun plan de relève prévoyant un remplacement ordonné de la direction ou des administrateurs n'est en place.
- Il y a parfois de l'absentéisme au niveau de la direction générale et cela n'est pas géré.

## Vision et orientations

- Les contrôles internes semblent déficients. Entre autres, des chèques sont signés à l'avance et la liste des paiements n'est pas soumise au C.A.
- En matière de gestion des ressources humaines, les directions générales semblent parfois dépourvues de moyens efficaces de s'acquitter de cette responsabilité.
- La plupart du temps, les rôles sont confus entre la direction générale, les membres du C.A.
- Tous y vont d'interventions non concertées auprès des employés et/ou des locataires.
- La mise sur pied de sous-comités de vérification et de gestion des ressources humaines serait un atout appréciable.

## Stratégies de croissance

- Comme mentionnés, les enjeux du sous-financement relatif à la faiblesse des conditions de travail ne sont que très rarement adressés. Par contre, actuellement, tous les organismes souhaitent maintenir la prime de 4 \$/heure pour la Covid, mais un seul organisme a un plan établi.
- En matière d'ajouts d'effectifs, aucun plan ne nous a été présenté. Pour ce qui est de l'ajout de service non plus et encore moins pour l'ajout de logements.

# Recommandations

## RECOMMANDATIONS URGENTES

1. Élaborer un plan précis prévoyant la révision des conditions de travail du personnel (salaires et avantages)
2. Établir un cadre financier relatif à la révision des conditions de travail proposées
3. Élaborer une stratégie afin de régler le problème de sous-financement des organismes et adresser la situation
4. S'adjoindre les services de consultants afin de réaliser les trois points précédents

## RECOMMANDATIONS

5. Élaborer un programme de formation à l'intention de la direction générale et des membres des conseils d'administration en matière de :
  - Gouvernance
  - Meilleures pratiques d'affaires
6. Favoriser la relève au sein des C.A. par le recrutement de nouveaux membres et la progression de ceux-ci à l'intérieur du C.A.
7. Mettre sur pied des sous-comités sein du C.A. :
  - Vérification
  - Ressources humaines





**FONCTION  
RESSOURCES HUMAINES**



## Taux de roulement

- **Maison 1** - Très minime. Ce n'est pas une problématique
- **Maison 2** - Six employés sur vingt-cinq ont quitté lors de la dernière année (25 %)
- **Maison 3** - Ne connaît pas le nombre précis. Cependant, il y a un poste de 32 heures/semaine à combler et un de 8 heures/semaine (+/- 10 %)
- **Maison 4** - Six employés ont été terminés et trois ont quitté lors de la dernière année (30 %)
- **Maison 5** - Un décès, une maladie et un départ (27 %)
- **Maison 6** - Douze employés ont quitté lors de la dernière année (37 %)

**Le taux de roulement chez les nouveaux employés pourrait être de l'ordre de 75 % à 85 %**

## Groupe d'âge des employés et temps en poste

### Groupe d'âge des employés

- 15% moins de 35 ans (20 %)
- 35% entre 35 et 50 ans (26 %)
- 29% 50-60 ans (33 %)
- 21% 60 ans et plus (22 %)

### Temps en poste

- 21% moins de 2 ans (20 %)
- 37% 2 à 10 ans (33 %)
- 42% 10 et plus (47 %)

## Plus grande motivation

### Raison 1

- ▮ 76% - ambiance de travail (73 %)
- ▮ 11% - aspect communautaire (13 %)
- ▮ 7% - horaire de travail (6 %)
- ▮ 6% - salaire (6 %)

### Raison 2

- ▮ 40 % - ambiance de travail (39 %)
- ▮ 12% - aspect communautaire (6 %)
- ▮ 8% - salaire
- ▮ 6% - horaire de travail

# Portrait

## Éléments en contrôles

- 81% des employés estiment que les tâches sont bien planifiées (100 %)
- 98% des employés apprécient leur travail (100 %)
- 100% des employés estiment important de participer au développement et à la stimulation des locataires (100 %)
- 87% considèrent que l'approche de leur superviseur est motivante (100 %)
- 87% des employés considèrent leur emploi comme un défi motivant (93 %)
- 96% des employés considèrent leurs tâches très réalistes ou réalistes (100 %)
- 83% considèrent être apprécié à leur juste valeur (87 %)

## Points d'améliorations

- **42% des employés ne considèrent pas être payés à leur juste valeur (20 %)**
- **45% des employés ne trouvent pas leur milieu sécuritaire**
- **21% des employés pensent parfois à quitter leur emploi (26 %)**

## Constats

- Les maisons dont tous les employés se rapportent directement à la directrice générale sont beaucoup moins en contrôle au niveau de leur gestion. Lorsque la structure organisationnelle inclut une coordonnatrice ou une chef d'équipe, ceci favorise une saine gestion.
- Une expérience en gestion de la directrice générale semble favoriser l'organisation du travail dans son ensemble.
- Les stratégies et moyens d'attraction de candidats sont mal connus des directrices générales.
- La planification des horaires est un enjeu pour la majorité des directrices générales. Ceci peut avoir un enjeu sur la rétention des employés.
- La gestion de la rémunération n'est pas transparente au niveau des maisons non syndiquées.
- De façon générale, les salaires ont progressé de 10% en 2020. L'ensemble des maisons ont payé la prime COVID de 4,00 \$.
- La maison qui offre une gamme complète d'avantages sociaux est la seule maison qui contrôle son taux de roulement. Par contre, le taux d'insatisfaction des employés est le plus élevé par rapport à l'appréciation de l'emploi.
- La maison où les employés considèrent leur salaire trop bas pour s'offrir des avantages sociaux est l'endroit où les employés pensent le plus à quitter. Le taux de roulement est un des plus élevés. Pourtant, le taux de satisfaction des employés est très élevé par rapport à l'appréciation de l'emploi.
- 20% de la population est âgée de plus de 60 ans. Le développement de la relève est prioritaire.
- 20 % des employés pensent à quitter leur emploi. La pénurie de main-d'œuvre risque de s'accroître.

# Recommandations

## Gestion des maisons

- Définir une structure organisationnelle qui permettrait une gestion efficace des organismes.
- Afin d'assurer la pérennité des maisons, développer et former les gestionnaires, et ce, plus particulièrement au niveau des négociations budgétaires et de la gestion des ressources humaines.
- Développer une culture de transparence au niveau de la gestion de la rémunération.
- Pour l'ensemble des fonctions, offrir une rémunération globale compétitive afin d'améliorer la rétention et l'attraction de candidats et attirer des candidats avec les qualifications requises.

## Rétention et attraction des employés

- Au niveau de l'attraction et du recrutement des employés, investir sur les forces du milieu, soit l'ambiance de travail, la valorisation du travail communautaire, le défi et l'épanouissement des employés qu'offre le secteur. Une campagne promotionnelle du milieu favoriserait l'attraction de candidats.
- Développer un plan stratégique pour la relève, en prévision du départ massif des employés à la retraite.
- Recruter des employés à temps partiel étudiants dans un champ d'études pertinent pour pallier le manque d'employés et ainsi développer la relève.
- Conclure des ententes régionales avec des firmes de recrutement afin de supporter les maisons au niveau de leur recrutement.



# AUGMENTATION DES REVENUS





**La majoration des revenus doit obligatoirement passer par une augmentation significative de la contribution du Ministère de la Santé et des Services sociaux par le biais des CISSS et des CIUSSS et par l'identification de d'autres sources de revenus.**

## Principaux constats

1. Plusieurs organismes n'attendent que le renouvellement, plus 2 % par an, de leurs revenus.
2. Également, plusieurs organismes souhaitent la reconduction du 4 \$ / heure de prime pour augmenter les conditions de leurs employés.
3. Selon nous, l'approche optimale serait de procéder à des demandes de réajustements en se basant sur une approche intégrée, quitte à obtenir satisfaction sur quelques années (3 à 5 ans).
4. Voici les axes à considérer :
5. L'appariement des besoins de main d'œuvre basé sur :
6. L'offre de service
7. L'évolution des besoins des locataires

# Recommandations

## RECOMMANDATIONS URGENTES

1. Définir les besoins financiers afin d'atteindre un équilibre budgétaire et pour répondre aux différents besoins en matière d'opérations et de conditions d'emploi :
2. Identifier et approcher les différents organismes et fédérations québécoises et canadiennes dont la mission vient en aide notamment, aux personnes handicapées et/ou en hébergement communautaires afin d'établir un front commun pour mener à terme le projet auprès des instances gouvernementales:
  - Élaborer une stratégie d'accroissement du financement en provenance des CISSS et CIUSS.

## RECOMMANDATIONS

5. Analyser la faisabilité d'augmenter les revenus liés à l'hébergement
6. Identifier d'autres sources de revenus autonomes et voir comment s'adjoindre certains bénévoles



# REGROUPEMENT DES FORCES EN PRÉSENCE



## Regroupement des forces en présence

Quelques idées de regroupement ont été apportées ici et là visant, entre autres, le regroupement d'achats pour les fournitures, l'entretien, produits sanitaires et autres.

Bien que cela puisse être intéressant, nous croyons qu'un regroupement quelconque et qu'importe la formule retenue, devrait se situer à un niveau beaucoup plus élevé.

En premier lieu, nous croyons que le regroupement pour faire pression auprès des divers ministères impliqués afin de faire pression pour obtenir plus d'argent des CISSS et CIUSSS pourrait représenter une grande opportunité.

## Regroupement des forces en présence

En second lieu, un certain regroupement, sous une égide quelconque, qui permettrait le déploiement à travers le réseau des organismes dont il est question ici permettrait, en autres :

- D'étoffer une stratégie commune d'approche du dossier de sous-financement quitte à confier le tout à un consultant ou demander de l'aide
- D'élaborer les tactiques d'analyse permettant de revoir les offres de services des organismes arrimées aux besoins grandissant des locataires
- D'élaborer une grille salariale et d'avantages sociaux à être comblée d'ici 3 à 5 ans
- De mettre en application, dans l'ensemble du réseau, les meilleures pratiques d'affaires et initiatives retrouvées au sein des organismes
- Finalement, de créer une force d'intervention plus grande par le regroupement ponctuel des organismes
- Et qui sait, de peut-être se payer une ressource (employé) ou un consultant qui porterait le dossier du sous-financement à terme

# Recommandations

## RECOMMANDATIONS URGENTES

1. Envisager la possibilité de se regrouper momentanément tous les organismes afin de créer un impact important pour régler les problèmes de sous-financement actuels et faire les représentations là où il se doit

## RECOMMANDATIONS

2. Penser, soit à embaucher une ressource commune ou un consultant afin d'aider les organismes à adresser l'ensemble des points urgents mentionnés dans l'ensemble des sections de ce rapport
3. Finalement, regrouper certaines activités d'approvisionnement pour obtenir les meilleurs prix ici et là