

Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales

CAHIERS DU LAREPPS

No 05-04

**LE PAVOIS ET SES TROIS ENTREPRISES D'ÉCONOMIE SOCIALE :
Monographie d'un organisme d'intégration au travail
pour les personnes ayant des problèmes graves de santé mentale**

**par
*Véronique Bizier***

**Sous la direction de
Paul Morin et Henri Dorvil**

***École de travail social*
Université du Québec à Montréal**

**© LAREPPS/UQÀM
Avril 2005**

AVANT-PROPOS

La Coopérative des travailleuses et travailleurs Promo-Santé a été mandatée en 2003 par le ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec (MSSS) pour réaliser une série de recherches monographiques portant sur des organismes communautaires, dans le domaine de la santé mentale, dont la mission vise à favoriser l'intégration au marché du travail ou l'intégration au logement auprès de personnes ayant des problèmes graves de santé mentale. La première phase du projet sera réalisée auprès de trois organismes communautaires dans la région de Québec, soit deux organismes d'intégration au marché du travail et un organisme d'insertion au logement. La Coopérative des travailleuses et travailleurs Promo-Santé est une entreprise d'économie sociale de la région de la capitale nationale. Elle a pour intérêt la promotion et la prévention de la santé. Les services offerts par la Coopérative vont du soutien à la recherche, à l'intervention et à l'évaluation dans le domaine de la santé communautaire et de la santé mentale au travail. En plus de sa mission économique, Promo-Santé a une mission sociale, soit celle d'intégrer, de réintégrer et de maintenir en emploi des personnes atteintes d'un problème de santé mentale possédant une formation post-secondaire, principalement universitaire, motivées et aptes à retourner sur le marché de l'emploi. Grâce à une structure adaptée de travail où les membres atteints d'un problème de santé mentale travaillent de concert avec des personnes non atteintes, la Coopérative offre un modèle unique au Québec d'organisation du travail (Mercier *et al.*, 1999).

Cette étude a été rendue possible grâce au soutien financier du ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec et du Fonds de lutte à la pauvreté. Cette monographie a été supervisée dans le cadre d'une recherche portant sur le logement et le travail comme facteur déterminant de la santé et du bien-être des personnes ayant des problèmes de santé mentale, financée par le Conseil de recherche en sciences humaines du Canada (CRSH). Doit être souligné à cette fin le soutien primordial accordé par M. Paul Morin, professeur en service social à l'Université de Sherbrooke et à M. Henri Dorvil, professeur à l'École de travail social, de l'Université du Québec à Montréal. Nous sommes grandement reconnaissant au Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales (LAREPPS) d'avoir crû en notre démarche et accepté d'investir en ressources humaines et financières afin de rendre possible la publication de cette monographie dans les «Cahiers du LAREPPS». Nous tenons à remercier Mme Lisette Boivin, directrice générale du Pavois, ainsi que les responsables des trois entreprises d'économie sociale et des membres du conseil d'administration. Nous sommes gré à la fondatrice, Mme Vesta Wagener Jobidon, et aux membres du conseil d'administration d'avoir accepté de nous rencontrer. Sans oublier le personnel du Pavois et des trois entreprises d'économie sociale — La Friperie, Les Copies, La Cafétéria — de même que les stagiaires et employés de ces entreprises qui ont collaboré à la recherche et accepté de participer à des entrevues portant sur les aspects de leur stage ou de leur travail au sein de l'organisation.

RÉSUMÉ

Cette publication présente la monographie du Pavois et de ses trois entreprises d'économie sociale, soit : La Friperie du Pavois, Les Copies du Pavois et La Cafétéria Le Pavois. Le Pavois, *Programme d'Activité Valorisantes Offrant Interaction et Soutien*, a été créé en 1989. Il s'agit d'un organisme de la région de la capitale nationale qui a pour mission l'aide à l'insertion en emploi de personnes vivant avec des problèmes graves de santé mentale. La présente monographie vise en particulier à analyser l'évolution du Pavois et de ses trois entreprises d'économie sociale, à cerner ses pratiques organisationnelles et institutionnelles et ce, dans l'optique de l'appropriation du pouvoir des usagers de cet organisme, qui prend la forme d'un club psychosocial. Cette monographie permettra également de comprendre que Le Pavois vit un moment charnière de son histoire, l'organisme évoluant, en effet, vers une restructuration de ses activités socioprofessionnelles. Depuis 15 ans, Le Pavois n'a cessé d'élargir ses horizons, avec la création de trois entreprises sociales, pour mieux répondre aux besoins particuliers des membres et avec l'ouverture, en 2001, de deux autres points de service ; l'un à Sainte-Foy, l'autre à Loretteville. Son membership est passé d'une dizaine de membres, à ses débuts, à plus de 500 membres actuellement. Le Pavois offrait, avant la restructuration, la panoplie de services suivants : unités de travail, activités informatiques, intégration au travail, formation préparatoire aux stages en milieu de travail dit régulier, stages et emplois dans les entreprises sociales du Pavois et, enfin, Le café Le Globe. En définitive, de par ses activités et son implication dans le réseau de la santé mentale à Québec, Le Pavois contribue à favoriser la réappropriation du pouvoir de ses membres, qui sont l'âme du club, et ce afin de contribuer à leur rétablissement par des activités valorisantes.

NB) La forme masculine employée dans le texte désigne aussi bien les femmes que les hommes, le cas échéant.

TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS	p. 2
RÉSUMÉ.....	p. 3
INTRODUCTION	p. 7
MÉTHODOLOGIE	p. 9
 1. CONTEXTE D'ÉMERGENCE	 p. 12
1.1 Le travail comme déterminant de la santé et du bien-être	p. 12
1.2 L'état de situation des personnes ayant une problématique de santé mentale	p. 17
1.2.1 L'insertion en emploi	p. 17
1.2.2 Les données statistiques	p. 20
1.3 Le milieu	p. 22
1.4 Le secteur d'activité..	p. 23
1.4.1 L'évolution des politiques d'insertion en emploi des personnes ayant un problème de santé mentale	p. 23
1.4.2 Le Centre hospitalier Robert-Giffard	p. 28
1.4.3 Les modèles de programmes de travail	p. 30
1.4.4 Les services d'intégration au travail dans la région de Québec	p. 30
1.4.5 L'état de la situation du financement des organismes communautaires en santé mentale dans la région de Québec	p. 34
1.5 Le projet initial	p. 37
1.6 Les promoteurs/promotrices	p. 40
1.7 Les appuis	p. 40
1.8 Le démarrage	p. 40
 2. LA PRÉSENTATION DES ACTEURS	 p. 41
2.1 Les acteurs présents dans l'activité	p. 41
2.1.1 Les membres	p. 41
2.1.2 Le conseil d'administration du Pavois et des entreprises sociales	p. 45
2.1.3 Les employés	p. 47
2.1.4 Les responsables des entreprises sociales	p. 49
2.2 Le réseau	p. 50
 PRINCIPAUX REPÈRES DANS L'HISTOIRE DU PAVOIS.....	 p. 51

3. LA DIMENSION INSTITUTIONNELLE DE L'ACTIVITÉ	p. 53
3.1 Les rapports de pouvoirs à l'interne	p. 53
3.1.1 Le pouvoir formel et informel	p. 53
3.1.2 L'inclusion des producteurs et des usagers	p. 59
3.1.3 Les acquis des producteurs salariés	p. 60
3.2 Les rapports avec l'extérieur	p. 63
3.3 Les règles juridiques et législatives	p. 66
 4. LA DIMENSION ORGANISATIONNELLE	 p. 67
4.1 Le profil organisationnel	p. 67
4.1.1 Les objectifs et les priorités	p. 67
4.1.2 Les aspects stratégiques	p. 68
4.1.3 Les biens et services produits	p. 69
4.1.3.1 Les services du Pavois	p. 69
4.1.3.2 Les entreprises sociales	p. 72
4.1.4 Les données financières	p. 77
4.2 Les processus organisationnels	p. 84
4.2.1 La production	p. 84
4.2.2 La formation des producteurs	p. 87
4.2.3 La consommation des biens et services	p. 88
 5. ÉLÉMENTS DE SYNTHÈSE ET DE BILAN.....	 p. 90
5.1 Sur le plan des réalisations	p. 90
5.2 Sur le plan de l'économie sociale	p. 92
5.3 Sur le plan sociétal	p. 93
 6. PERSPECTIVES ANTICIPÉES	 p. 96
 LISTE DES ABRÉVIATION ET ACRONYMES	 p. 98
 BIBLIOGRAPHIE	 p. 99
1. Ouvrages généraux	p.99
2. Documentation du Pavois	p. 104
3. Entrevues et observations	p. 106
 ANNEXES	 p. 108

LISTE DES TABLEAUX ET ANNEXES

Tableau 1 : Représentations du travail des usagers rencontrés dans les entreprises sociales	p. 13
Tableau 2 : L'appropriation du pouvoir selon les usagers rencontrés dans les entreprises sociales	p. 15
Tableau 3 : Parcours de l'intégration socioprofessionnelle en santé mentale	p. 17
Tableau 4 : Évolution financière du Pavois (1989-2003)	p. 81
Tableau 5 : Évolution financière de la Friperie et des Copies du Pavois (1996-2003)	p. 84
Annexe 1. Données socio-démographiques évolutives	p. 109
Annexe 2. État de santé 2002	p. 110
Annexe 3. Organigramme du Pavois	p. 111

INTRODUCTION

Dans le champ de la santé mentale au Québec, deux monographies ont été réalisées jusqu'à présent, soit celle d'Accès-Cible SMT (Dumais, 2001), une entreprise montréalaise de développement de l'employabilité des personnes ayant des problèmes de santé mentale, et le Projet P.A.L., de Verdun (Morin, 2003), qui se consacre au logement et qui est l'une des premières ressources alternatives à avoir vu le jour au Québec. La présente monographie sera, quant à elle, la première sur un organisme communautaire ayant des entreprises sociales productrices de services et la première monographie réalisée dans la Ville de Québec quant à l'insertion en emploi de personnes vivant avec des problèmes graves de santé mentale. L'objet de cette monographie portera donc sur Le Pavois et ses trois entreprises sociales : La Friperie du Pavois, Les Copies du Pavois et La Cafétéria Le Pavois. L'organisme a pris naissance à Québec, en 1989. Son expertise est orientée vers la réinsertion sociale, la réintégration au marché du travail et la réadaptation socioprofessionnelle de personnes vivant avec des problèmes graves de santé mentale. La clientèle du Pavois est âgée entre 18 et 55 ans et provient de la Communauté urbaine de Québec.

L'organisme offre des services de pré-emploi aux unités de cuisine et de bureau, des formations informatiques, des stages en milieu de travail dit régulier ou des stages et des emplois en entreprise sociale avec supervision. Les membres du Pavois bénéficient d'un endroit de rencontre le café Le Globe où ils ont accès à Internet et où se déroulent diverses activités (soupers multiethniques, ateliers d'écriture, groupes de discussion, etc.).

Le Pavois et ses entreprises se situant dans le domaine de l'économie sociale, il apparaît en ce sens pertinent de définir ce concept. Notons que le Pavois utilise le terme d'entreprises sociales (nous référerons parfois à cette terminologie ou parlerons plus généralement d'entreprises d'économie sociale). L'organisme et ses composantes se situent tous dans le domaine de l'économie sociale qui

- a pour finalité de desservir les membres de la communauté;
- favorise l'économie de gestion;
- intègre un processus de décision démocratique;
- dans le processus de répartition des surplus de revenus qu'elle engendre, l'économie sociale accorde la priorité aux personnes et au travail;
- privilégie la participation, la prise en charge et la responsabilité individuelle et collective (Belley, 2002 dans Morin, 2003).

La réalisation de cette monographie vise comme objectif principal à cerner les conditions d'émergence, les pratiques et les caractéristiques du Pavois et de ses diverses composantes. Le contexte d'émergence sera présenté en lien avec les deux thèmes fondamentaux que sont l'insertion en emploi des personnes ayant des problèmes de santé mentale et l'appropriation du pouvoir (*empowerment*) et ce, afin de contextualiser la naissance et l'évolution du Pavois. Les pratiques intersectorielles au sein du Pavois et dans le domaine de l'insertion en emploi des personnes ayant des problèmes de santé mentale dans la région de Québec seront décrites. Ensuite, les dimensions institutionnelles et organisationnelles seront analysées. En conclusion, nous ferons un bref bilan et soumettrons au lecteur certaines pistes de réflexion. L'outil de base de la collecte des données est le guide méthodologique développé par Yvan Comeau (2000) pour l'étude des entreprises et des organismes de l'économie sociale¹. Dans cette deuxième édition du guide de Comeau, celle que nous utiliserons, le rapport salarial devient moins central et la dimension institutionnelle est présentée avant la dimension organisationnelle. Enfin, notons que dans cette version, les rapports hommes-femmes, le travail bénévole et les liens avec le secteur informel font aussi l'objet d'analyse.

Questions soulevées lors de cette étude

- Comment Le Pavois s'inscrit-il dans le domaine de l'insertion en emploi dans la région de Québec ?
- Quelle a été l'évolution du processus d'appropriation du pouvoir des membres du Pavois et son impact sur le plan des pratiques de l'organisme ?
- L'organisme réussit-il à établir un équilibre entre, d'une part, la primauté de la personne ayant des problèmes de santé mentale et, d'autre part, la rentabilité économique de ses entreprises d'économie sociale ?
- Pourquoi Le Pavois se trouve-t-il à un moment charnière de son existence ?

¹ Soulignons que cet outil méthodologique a d'abord été élaboré pour la réalisation de monographies sur des entreprises produisant des biens, mais son utilisation est de plus en plus répandue auprès d'entreprises produisant des services.

MÉTHODOLOGIE

Réalisée à partir du guide méthodologique de Comeau (2000), issu du CRISES (Centre de recherche sur les innovations sociales dans l'économie sociale, les entreprises et les syndicats), de l'Université du Québec à Montréal, la monographie nous permettra de mettre en relief les deux principales dimensions d'un organisme, soit la dimension institutionnelle et la dimension organisationnelle. La dimension institutionnelle englobe les rapports de pouvoir à l'interne, les rapports de l'organisme avec l'extérieur et le cadre juridique de l'activité. La dimension organisationnelle sous-tend, pour sa part, l'analyse du profil (type d'activités produites, budgets, etc.) et des processus organisationnels (production, organisation du travail, formation des producteurs, consommation des biens et services). Ces éléments ont été analysés en tenant compte du contexte d'émergence de l'organisme, du secteur d'activités dans lequel il évolue et des caractéristiques des acteurs présents (stagiaires et travailleurs, membres du club, direction, etc.). La méthodologie est basée sur quatre sources principales d'information : une revue de littérature, une cueillette de données, des entrevues semi-dirigées et des groupes de discussion (*focus group*) et, enfin, de l'observation directe.

Nous tenons à préciser que la réalisation de cette présente monographie a représenté un défi méthodologique important, car le Pavois et ses entreprises sociales sont des organismes producteurs de services, mais également de biens dans le cas des trois entreprises sociales. Ainsi, il nous a fallu tenir compte de ces deux dimensions, et ce, à l'aide d'un même outil méthodologique. Un autre défi méthodologique s'est posé quant à la compréhension et l'analyse de la structure atypique de l'organisme. En effet, Le Pavois a deux entreprises sociales incorporées (La Friperie et Les Copies du Pavois) et une non incorporée (La Cafétéria), de même que deux points de service (Pavois de Sainte-Foy et de Loretteville); tous sous la gouverne d'un seul et même conseil d'administration. Enfin, nous avons dû composer avec des sources divergentes d'information. Ainsi, les données de la Régie régionale de la Santé et des Services sociaux de Québec, pour le budget récurrent 2002-2003 concernant le financement des activités du volet socioprofessionnel du programme de santé mentale, ne concordent pas avec les données du Rapport annuel 2002-2003 du Pavois quant à ce même financement. Enfin, sont différentes des informations provenant de la direction, ce qui a compliqué grandement l'analyse des données financières de l'organisme.

Revue de littérature

Nous avons, dans un premier temps, effectué un survol de l'importante littérature sur les thèmes clés abordés dans cette monographie : santé mentale, politique de santé mentale, travail, intersectorialité, appropriation du pouvoir, philosophie du modèle club, notions portant sur la réadaptation psychiatrique et sur le rétablissement. À la lueur de ces diverses informations, nous avons relevé les éléments pertinents à notre analyse. La problématique du travail chez les personnes qui ont des problèmes de santé mentale demeure cependant la pierre angulaire de la présente monographie.

La cueillette de données

Nous avons, dans un deuxième temps, lu la vaste majorité des documents administratifs concernant Le Pavois et ses trois entreprises sociales : rapports annuels depuis 1989; ensemble des rapports financiers; procès verbaux des assemblées générales annuelles du Pavois et des assemblées annuelles des membres, depuis 1990, ainsi que de quelques réunions du conseils d'administration; Codes et procédures du Pavois, politique de gestion des ressources humaines du Pavois. Enfin, nous avons lu d'autres documents pertinents de l'organisme tels le mémoire de la fondatrice du Pavois, Mme Vesta Wagener Jobidon, la présentation en Commission parlementaire, en 1988, le document d'appui (1988) qui est à la base des activités socioprofessionnelles du Pavois, etc. Il est à noter que certains documents audiovisuels fort éloquents ont été gracieusement prêtés par Mme Jobidon. Plusieurs références provenant principalement du centre de documentation du Pavois et de la comptabilité ont permis d'enrichir et de compléter notre connaissance de l'organisme.

Nous avons aussi consulté de nombreux sites Internet (Fountain House, Progress Place, sites traitant de l'empowerment, etc.). Nous avons pris soin de consulter « Le Portrait de santé des Québécois » (2002), de la Régie régionale de la santé et des services sociaux de Québec (RRSSSQ), afin de faire une synthèse régionale. Diverses données statistiques provenant de l'Institut national de santé publique (INSPQ) et de l'Office des personnes handicapées du Québec (OPHQ) ont aussi permis de présenter le contexte dans lequel évolue l'organisme. L'état de situation des personnes ayant des problèmes graves de santé mentale, ainsi qu'un portrait du milieu de l'intégration en emploi à Québec (son évolution et le financement des organismes communautaires en santé mentale de la région de Québec) ont été effectués. Les informations compilées lors de la cueillette de données permettent de contextualiser l'organisme.

Entrevues au Pavois et dans les entreprises sociales

Les différents acteurs rencontrés ont joué un rôle crucial dans notre compréhension du contexte d'émergence de l'entreprise, de ses aspects institutionnels et organisationnels et nous ont permis d'entrevoir concrètement comment la ressource opère, quels sont les liens avec le milieu, comment les stagiaires et les travailleurs perçoivent leur expérience au Pavois, etc. Ainsi, la fondatrice du Pavois, la directrice, la directrice adjointe, la chef d'équipe de l'intégration au travail, la présidente du conseil d'administration, le trésorier du conseil d'administration et un membre du Pavois, administrateur au sein du conseil d'administration, ont été rencontrés. Mentionnons que nous avons rencontré à deux reprises la chef d'équipe et qu'elle fut d'une aide précieuse, tout comme la directrice générale qui a pu réagir à l'analyse préliminaire de nos données et rectifier au besoin certains éléments factuels. Dans les entreprises sociales, la responsable de la Friperie du Pavois, le responsable des Copies du Pavois, le responsable de la Cafétéria ont été rencontrés. Notons qu'un contexte particulier à la Cafétéria nous a amené à privilégier les entrevues individuelles au lieu d'un groupe de discussion (*focus group*)². Par ailleurs, nous avons été en mesure de rencontrer la majorité des travailleurs de La Cafétéria du Pavois. Cinq entrevues individuelles ont donc été réalisées à la Cafétéria Le Pavois avec deux stagiaires et trois employés salariés. Tandis que dans les deux autres entreprises sociales, nous avons tenu des groupes de discussion.

Observation directe

Nous avons assisté à l'Assemblée générale annuelle du Pavois et de ses trois entreprises sociales, tenue le 9 juin 2003, ainsi qu'à l'Assemblée annuelle des membres, le 20 juin 2003. Nous avons fait quelques observations au Pavois : unités de cuisine et de bureau; comité Qualité de vie; centre de documentation; café Le Globe. Nous avons fait des observations dans chacune des entreprises sociales. Enfin, nous avons visité Le Pavois de Loretteville. En ce qui concerne les réunions du conseil d'administration, nous avons été dans l'impossibilité d'assister à l'une de ces séances, à laquelle nous avons par ailleurs été convié.

² À la suite des recommandations des personnes en autorité, nous avons jugé bon de tenir des entrevues individuelles à la Cafétéria Le Pavois au lieu d'un groupe de discussion comme dans les deux autres entreprises sociales, étant donné que le climat de travail dans l'équipe n'était pas, semble-t-il, propice à la tenue d'échanges.

1. Le contexte d'émergence

Le contexte d'émergence de l'activité d'économie sociale suppose une compréhension du milieu, du secteur d'activités, du projet initial et une connaissance des promoteurs, des appuis qu'ils ont reçus et de la période de démarrage. Avant de faire un aperçu du milieu, il convient, dans un premier temps, d'aborder la notion au cœur de cette monographie, soit le travail.

1.1 Le travail comme déterminant de la santé et du bien-être

Aucune autre technique de conduite de la vie n'attache aussi fermement l'individu à la réalité que le travail, car il procure une place sécurisante dans la réalité et dans la communauté humaine. (Freud, 1970)

En tête de liste des déterminants sociaux de la santé, il faut placer le travail qui constitue l'un des principaux vecteurs de l'intégration sociale. Le travail constitue, en effet, l'un des trois piliers de l'insertion sociale avec le logement et la qualité de vie. Et pourtant, seulement 15 % des ex-patients psychiatriques parviennent à intégrer le marché régulier du travail (Dorvil *et al.*, 2002). Les recherches qui expliquent cette réalité sont peu nombreuses. L'équipe du GRASP (Groupe de recherche sur les aspects sociaux de la santé et de la prévention)/ Centre FCAR souhaite remédier à cette situation en analysant les rapports de la santé mentale et du travail à l'aide de notions relatives au capital social, à la territorialité, à l'empowerment, à l'intersectorialité et au rétablissement (*recovery*) (Dorvil *et al.*, 2002). Comme le mentionnait Mechanic (1987), « le travail peut avoir des effets thérapeutiques, et, parce qu'il est une réponse au manque d'implication et à l'inactivité, il pourrait servir à empêcher une détérioration de l'état mental de l'individu » (cité dans Le Pavois, Prix Persillier-Lachapelle, 1995, p. 8). Selon le Rapport du Groupe de travail sur la formation et l'intégration au travail (2000) qui s'inscrit dans le plan de transformation des services en santé mentale de la RRSSSQ³ : « l'accès au milieu régulier de formation et l'obtention d'un " véritable emploi " sont des conditions jugées essentielles au mieux-être des personnes, à leur intégration et à leur maintien dans la communauté » (p. 5). Ce rapport énonce que « l'intégration sociale passe inévitablement par l'intégration au travail » ; le travail étant entrevu comme un outil de socialisation.

³ Des agences de développement de réseaux locaux de services de santé et de services sociaux (ADRLSSSS) ont été mises en place dans 15 régions du Québec le 30 janvier 2004, date qui marque également l'abolition des régies régionales. Notons au lecteur que nous conserverons cependant l'ancienne terminologie pour les fins de cette monographie.

Voyons à présent comment les stagiaires et travailleurs des entreprises sociales du Pavois entendent le travail, quelles en sont leurs représentations. Nous vous présentons à titre indicatif, dans le tableau 1, des éléments de leurs représentations. Ces éléments sont extraits des deux groupes de discussion qui se sont déroulés à la Friperie et aux Copies du Pavois (Entrevues 17 et 18) et des cinq entrevues individuelles menées à la Cafétéria Le Pavois (Entrevues nos 5 à 9).

Tableau 1

Représentations du travail des usagers rencontrés dans les trois entreprises sociales du Pavois

<i>La Cafétéria</i>	<i>La Friperie</i>	<i>Les Copies</i>
Identité	Thérapie	Santé
Valorisation	Motivation	Épanouissement
Avoir un but	Moyen de gagner sa vie	Valorisation
Motivation	Aptitudes	Responsabilités
Sentiment d'être utile	Diplomatie	Intégration
Défi personnel	Socialisation	Équipe
Satisfaction	Dynamisme	Salaire
Fait partie de la vie de tous	Être éveillé	
Milieu d'appartenance	Enthousiasme	
Échange	Sourire, accueil	
Permet d'être content de soi	Développer des aspects de soi	
	Performance	
	Valorisation	
	Se sentir utile	
	Défis	

En somme, il ressort des entretiens dans les entreprises sociales du Pavois que le travail est une valorisation, tous les acteurs ayant d'ailleurs insisté sur ce point. Il a aussi été noté que le travail représente une motivation pour eux, qu'il leur permet de se sentir utile.

L'empowerment

Le travail s'inscrit également dans un processus de rétablissement (*recovery*), qui se définit comme étant « la possibilité de vivre une vie pleine et entière selon nos propres choix, selon notre niveau d'incapacité et avec les soutiens que nous considérons comme nécessaires pour réaliser notre but » (Chamberlin, 1997b, p. 11). Le travail permet, aux personnes ayant des problèmes de santé mentale, une plus grande maîtrise de leur vie. En cela, le travail apparaît comme un facteur clé de la notion d'appropriation du pouvoir (*empowerment*). La notion d'empowerment est définie comme étant « la possibilité pour les personnes (individuellement ou collectivement) de mieux « contrôler leur vie » ou de devenir « les agents de leur propre destinée » (Bossé, 2000 dans Morin, P., 2003). C'est une attitude proactive par laquelle la personne vise à acquérir une plus grande maîtrise de sa vie par l'atteinte d'objectifs qu'elle s'est fixés.

L'appropriation du pouvoir a, à la fois, une dimension individuelle et collective. La notion d'appropriation du pouvoir étant au coeur de cette monographie, il nous apparaît pertinent d'en faire état telle que cette notion est décrite par Judi Chamberlin, illustre militante américaine et auteure dans le domaine de l'empowerment. Voici comment elle définit de façon opérationnelle le concept d'appropriation du pouvoir (Chamberlin, 1997a, p.2-3) :

- 1) avoir un pouvoir de décision ;
- 2) avoir accès à l'information et aux ressources ;
- 3) avoir le choix entre plusieurs options ;
- 4) s'affirmer et avoir confiance en soi ;
- 5) être convaincu qu'une personne peut faire la différence (garder espoir) ;
- 6) apprendre à penser de façon critique, désapprendre le conditionnement (voir les choses différemment) ;
- 7) apprendre de sa colère et apprendre à exprimer sa colère ;
- 8) ne pas se sentir seul, sentir que l'on fait partie d'un groupe ;
- 9) comprendre que les personnes ont des droits ;
- 10) effectuer des changements dans sa propre vie et dans sa communauté ;
- 11) acquérir les habiletés que la personne a défini comme importantes ;
- 12) changer la perception que les autres peuvent avoir de nos compétences et de notre capacité d'agir ;
- 13) s'afficher ouvertement et « sortir du garde-robe » ;
- 14) une croissance personnelle et un processus de changement qui se poursuivent la vie durant et qui viennent (ou qui partent) de notre propre initiative ;
- 15) accroître l'estime de soi et combattre les préjugés.

Qu'en est-il de l'appropriation du pouvoir chez les stagiaires et travailleurs ayant des problèmes de santé mentale des entreprises sociales du Pavois? Nous présentons, dans le tableau 2, des éléments de leurs représentations. Ces éléments sont extraits des deux groupes de discussion qui se sont déroulés à la Friperie et aux Copies du Pavois (Entrevues nos 17 et 18) et des cinq entrevues individuelles menées à la Cafétéria Le Pavois (Entrevues nos 5 à 9). Il est ressorti, de tous ces échanges, qu'avoir du pouvoir sur sa vie peut se faire en ayant des amis ; il a aussi été noté, à la fois à la Cafétéria et aux Copies, que les personnes peuvent s'approprier du pouvoir en décidant pour elles-mêmes et en prenant leurs propres décisions. Enfin, soulignons que seuls les stagiaires des Copies ont mentionné le fait d'avoir un chez soi comme étant une façon d'avoir du pouvoir sur sa vie.

Tableau 2

L'appropriation du pouvoir selon les usagers rencontrés dans les entreprises sociales du Pavois

<i>La Cafétéria</i>	<i>La Friperie</i>	<i>Les Copies</i>
Prendre ses propres décisions	Se prendre en mains	Activités sportives
Avoir du contrôle sur sa vie	Savoir ce qu'on veut	Argent
Avoir le pouvoir de changer des choses dans sa vie	Reconnaître ses erreurs	S'aimer soi-même
Faire ce qu'on aime	Persévérer	Être bien entouré (famille, amis, entourage)
Décider pour soi	Se dire qu'on est bon	Santé
Avoir des amis	Se féliciter	Avoir un chez-soi (logement)
	Regarder les réussites de la journée	Décider pour soi
	Prendre conscience de sa journée de travail	Prendre ses décisions
	Être positif	Responsabilités
	Être responsable	Avoir des ressources (CLSC, agent d'intégration)
	Avoir des amis	Autonomie
	Gérer son temps	Décider où on s'en va, décider pour soi
	Faire des sorties	Responsabilités (se donner des buts)
		Avoir confiance en soi

Les personnes interrogées en ont long à dire sur la façon dont ils peuvent exercer du pouvoir sur leur vie. Au Pavois, l'appropriation du pouvoir est non seulement au cœur des discours, mais également tangible au sein des pratiques de l'organisme. À ce chapitre, une conférence de Mme Myreille St-Onge portant sur le rétablissement (donc, en lien avec la notion d'appropriation du pouvoir) s'est tenue au Pavois, en mai 2003. C'est principalement en lien avec les divers comités que l'on peut « voir à l'œuvre l'appropriation du pouvoir » de ces personnes atteintes d'un problème de santé mentale (Entrevue no 1; Rapport annuel 2002-2003, p. 15-17). Notons qu'en 2002-2003, l'on comptait pas moins de huit comités actifs au Pavois.

Soulignons qu'à peu près tous les programmes de santé mentale aspirent maintenant à favoriser l'appropriation du pouvoir chez leurs clients. À cet égard, la Politique de santé mentale du MSSS (1989) reconnaissait la primauté de la personne. Par la suite, la notion d'appropriation du pouvoir s'est inscrite véritablement au cœur des priorités du Plan d'action sur la transformation des services en santé mentale (MSSS, 1998). L'exercice d'un choix libre et éclairé et un intérêt marqué pour le renforcement de la vie associative dans les organismes communautaires font aussi partie des intérêts gouvernementaux en matière de santé mentale. Ainsi, on peut lire, dans un document du Pavois:

Les personnes ayant des troubles mentaux ont le même droit au travail que tout autre personne. Ceci implique qu'elles peuvent et doivent travailler dans de bonnes conditions tout en bénéficiant des normes acceptées dans l'ensemble des milieux de travail ordinaires. En conséquence, le droit au travail ne peut être limité à des conditions de travail médiocres. Du point de vue humain, les conditions de travail doivent comprendre : un emploi à long terme, assuré par un contrat de travail, une politique de traitement égalitaire dans tous les aspects du travail. [...] La réhabilitation professionnelle ne peut se limiter à la formation de la personne dans un seul travail précis ou encore dans un seul environnement protégé. [...] Nous devons donc nous assurer que chaque personne puisse être capable de migrer d'un emploi non rémunéré dans un processus de réadaptation vers un emploi rémunéré (Le Pavois, Prix Persillier-Lachapelle, 1995, p. 14).

En conclusion, la notion de travail réfère à une variété de concepts : travail bénévole, emploi, insertion sociale, services de type socioprofessionnel, insertion professionnelle, intégration en emploi, employabilité, mesures et activités d'intégration au travail, etc. Le travail doit être entrevu dans une dimension plus vaste qui inclut le bénévolat et nous ajouterons ici les stages en milieu de travail (Entrevue no 11). À cet égard, les intervenants, mais surtout les stagiaires des entreprises sociales du Pavois, nous ont bien fait saisir pourquoi ils considèrent à juste titre que leur stage constitue en soi un travail. Mais peu importe sa forme, le travail constitue une activité qui donne accès à l'identité et au rang social, à la sécurité et à l'estime de soi, aux relations humaines et à la socialisation. Les personnes

aux prises avec des problèmes de santé mentale sont souvent victimes de marginalisation, d'exclusion sociale ; l'accès à un travail leur redonne une dignité et la possibilité d'exercer une activité socialement valorisante. En définitive, le travail, voie d'accès à l'identité, au réseau social, favorise le recouvrement de la santé mentale.

1.2 État de situation des personnes vivant avec un problème de santé mentale

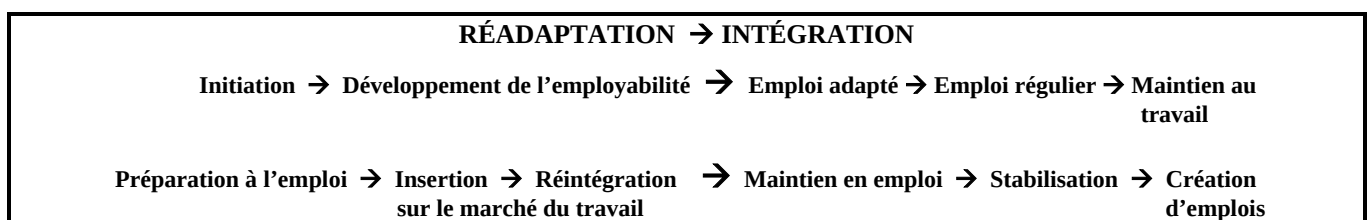
En premier lieu, il convient de définir ce qu'est la réadaptation socioprofessionnelle, de même que l'intégration et l'insertion au travail. La réadaptation socioprofessionnelle réfère au développement de l'employabilité et à l'initiation au travail. Tandis que l'intégration et l'insertion en emploi renvoient à des emplois adaptés et réguliers et englobent la création d'emplois. Ainsi, il y a d'abord la préparation pour l'emploi (développement des habiletés de travail); l'insertion en emploi (par des stages en milieu de travail, principalement); le maintien en emploi et, enfin, la stabilisation de l'emploi. Cependant, il apparaît difficile de dénombrer le nombre d'usagers qui transigent d'une mesure d'employabilité à un emploi et au maintien de celui-ci (RRSSQ, 2002b).

1.2.1 L'insertion en emploi

Parcours de l'intégration socioprofessionnelle en santé mentale

L'intégration en emploi constitue l'étape ultime d'un continuum d'activités ou de programmes adaptés aux besoins spécifiques des usagers. À partir de la littérature, voici, au tableau 3, une esquisse du parcours en emploi, allant de la réadaptation à l'intégration en emploi d'une personne ayant des problèmes de santé mentale. Il est à noter que le temps n'est pas un facteur qui assure le « passage » d'une étape à l'autre du continuum.

Tableau 3
Parcours de l'intégration socioprofessionnelle en santé mentale



Source : Comité de la santé mentale du Québec (2001). *L'intersectorialité et l'intégration au travail des personnes vivant avec des problèmes graves de santé mentale. État de situation*. Figure 3, p. 23.

Préparation à l'emploi

Étape 1 : Évaluation des compétences professionnelles, techniques et relationnelles

Évaluation des intérêts, capacités et attitudes.

Orientation professionnelle et counseling.

Étape 2 : Réadaptation au travail (apprentissage)

Développer des aptitudes pour travailler avec d'autres personnes.

Développer des aptitudes pour faire face aux exigences de travail.

Développer des compétences sociales.

Activités de réadaptation en institution, activités de réadaptation en situation de travail.

Étape 3 : Entraînement au travail

Bénévolat, formation générale, technique, développement de l'employabilité

Entraînement aux habiletés de travail.

Entraînement à des compétences professionnelles spécifiques.

Intégration à l'emploi

Étape 4 : Emploi adapté (travail protégé durable)

Emploi encadré avec le support d'un intervenant.

Financement : subventions salariales d'insertion en emploi, contrat d'intégration au travail, CAMO.

Étape 5 : Emploi de transition à durée déterminée

Emploi encadré avec support d'intervenant dans une entreprise vouée à la préparation et à l'intégration en emploi (CTA, OSBL, entreprises ordinaires).

Étape 6 : Recherche d'emploi

Placement. Intégration en emploi.

CIT, CTA, mesures INSO, programme du CAMO.

Maintien en emploi

Étape 7 : Conservation d'un emploi

Support à l'employeur et à l'employé sur une base individuelle et suivi en emploi.

Source : Comité de la santé mentale du Québec (2001). *L'intersectorialité et l'intégration au travail des personnes vivant avec des problèmes graves de santé mentale. État de situation.*

En ce qui concerne l'intégration au travail, les problèmes d'insertion varient considérablement d'une personne à l'autre selon, entre autres, les particularités et le degré d'incapacité⁴ de la personne ainsi que la nature de la médication. Les problèmes de santé mentale peuvent influencer sur les aptitudes au

⁴ Il faut noter que le terme « déficience du psychisme » était le terme employé jadis par l'Office des personnes handicapées du Québec pour regrouper sous un même vocable les troubles liés à la santé mentale. Actuellement, la catégorie des « personnes ayant une incapacité » n'inclut plus, dans ses programmes d'intervention, les personnes ayant un problème de santé mentale à l'OPHQ.

travail : stress, fatigue, anxiété, problèmes de concentration, fragilité sociale, prise de parole publique difficile, voire isolement social et ce, sans parler des effets secondaires que peut entraîner la médication et qui peuvent avoir une incidence sur le rendement au travail (RRSSSQ, 2002c, annexe 8). Selon le modèle du Processus de production du handicap (PPH) de Fougeyrollas *et al.* (1998), les catégories d'aptitudes les plus affectées par la maladie mentale, qui peuvent avoir une incidence sur le fonctionnement de la personne au travail, pourraient être liées aux activités intellectuelles (conscience, mnésie, pensée), au langage (parole, expression, compréhension), au comportement (volition, affectivité, conduites) et, enfin, au sentiment de protection ou de résistance (tolérance).

Les obstacles à l'emploi et les conditions favorisantes à l'intégration à l'emploi, selon les organismes d'intégration au travail (RRSSSQ, 2002 b, p. 22-24), sont:

Conditions favorisantes

- * préparation à l'emploi
- * formation
- * valorisation
- * normalisation
- * programmes d'intégration au travail

Obstacles

- préjugés qui perdurent
- manque d'ouverture et de disponibilité des employeurs
- manque de cohésion, de collaboration, de concertation dans les milieux gouvernementaux
- les effets de la médication
- manque de soutien
- attitude personnelle

Attentes des usagers en matière de travail

Le respect du rythme de la personne, des mesures d'accommodation, des horaires flexibles, un travail adapté à la personne, une possibilité de travail à temps partiel, de bons services de placement professionnel et, enfin, un soutien du milieu de travail (minimisation des facteurs de stress et des situations problématiques) apparaissent comme des enjeux majeurs pour les usagers et les travailleurs qui ont des problèmes de santé mentale (RRSSSQ, 2002b).

Fait intéressant à noter, il appert, selon le groupe de travail sur la formation et l'intégration au travail (RRSSSQ, 2002b), que les entreprises d'économie sociale, comme Le Pavois, répondraient bien aux attentes des usagers relativement, entre autres, au rythme de travail, à la participation aux décisions, à l'encadrement professionnel et à l'amélioration des conditions de santé, de vie et de bien-être. Les usagers considèrent avoir besoin d'un plus grand encadrement qui soit adapté à leurs spécificités. En

ce sens, l'ouverture d'esprit des employeurs apparaît cruciale pour la réussite de l'intégration et du maintien en emploi des travailleurs présentant des problèmes de santé mentale.

Il est à noter que les personnes ayant des problèmes de santé mentale qui intègrent le marché du travail ne peuvent souvent travailler plus d'une vingtaine d'heures par semaine, ce qui est insuffisant financièrement pour subvenir à leurs besoins et qui est loin de leur prestation de la sécurité du revenu (RRSSSQ, 2002b). Cela peut expliquer, entre autres, pourquoi un nombre important de stagiaires du Pavois privilégient la sécurité du revenu et les stages, plutôt que le marché de l'emploi à temps partiel (Entrevue no 1).

Les perceptions face à l'intégration en emploi et à l'embauche

Selon le groupe de recherche sur la formation et l'intégration au travail (RRSSSQ, 2002b), les employeurs affirment que l'intégration de personnes ayant un problème de santé mentale demande trop de temps de supervision et d'encadrement, que certaines tâches leur seraient trop complexes ou qu'il y a tout simplement un manque de postes à combler (Comité de la santé mentale du Québec, 2001). Par ailleurs, les personnes ayant des incapacités sont généralement moins productives que les travailleurs sans incapacités. Cela n'est pas sans affecter négativement l'embauche des personnes ayant des problèmes de santé mentale. Mais comme le mentionnait le MSSS, en 2000, dans *Surmonter un problème de santé mentale au travail : guide à l'intention des gestionnaires*, le diagnostic et la gravité des symptômes ne constituent cependant pas de bons indicateurs pour établir le rendement au travail d'une personne.

1.2.2 Les données statistiques

Au Québec, 80 % des personnes qui vivent des problèmes de santé mentale et qui sont aptes, disponibles et motivées à réintégrer le marché du travail en demeurent exclues (MSSS, 2000). Parmi les 2,5 % de la population ayant des problèmes graves de santé mentale, environ 60 % de ce nombre pourrait raisonnablement aspirer à un emploi, selon l'Association québécoise de réadaptation psychosociale (AQRP) (MSSS, cité dans le rapport du Groupe de Travail sur la formation et l'intégration au travail, 2002). L'AQRP signalait, dans ce même rapport, que « parmi les 20 à 44 ans aux prises avec des troubles mentaux graves, au moins 15 000 personnes étaient potentiellement aptes à travailler si on leur permettait de s'intégrer d'une manière adaptée à leurs besoins. Dans la région de

Québec, cela représenterait entre 7 % et 8 % de la population de Québec, soit environ 1050 personnes en 1996 ». Selon l'Organisation mondiale de la santé (2001), environ 90 % des personnes ayant des incapacités dues à leurs problèmes de santé mentale qui sont aptes et disponibles à réintégrer le marché du travail n'occupent pas d'emploi rémunéré, alors que chez les personnes ayant des incapacités physiques la moitié occupent un emploi. « La maladie mentale touche plus de vies humaines et entraîne un plus grand gaspillage des ressources humaines que toute autre forme d'incapacité dans le monde » (Association canadienne de santé mentale, 1995). Le rapport 2002-2003 du Vérificateur général du Québec fait mention au passage que l'incapacité de travail pour des problèmes de santé mentale a presque doublé au Québec, entre 1987 et 1998 :

En effet, pour de tels problèmes, le nombre moyen de journées d'absence est passé de 7,4 à 24,6 jours entre 1992 et 1998. Actuellement, 30 à 50 p. cent des absences de longue durée sont attribuables à des problèmes de santé mentale; en 1990, le taux n'était que de 18 p. cent. Plus encore, en 1998, Santé Canada estimait qu'au pays, les problèmes de santé mentale coûtaient annuellement plus de 14,4 milliards de dollars. (p. 19)

Enfin, soulignons que les conventions de travail québécoises ne contiennent aucune disposition concernant les personnes aux prises avec un problème de santé mentale (Association canadienne de santé mentale, 1995). Selon l'AQRP, les programmes de santé mentale canalisent 5,12 milliards de dollars par année au Québec en frais reliés à la santé et à la perte de productivité au travail. En outre, 0,4 % des budgets en santé mentale, soit 22 millions, sont investis dans la réinsertion au travail (RRSSSQ, 2002b, p. 21). Un budget annuel récurrent de deux millions de dollars est ainsi dévolu aux services de type socioprofessionnel dans la région de Québec. On dénombrait en 2002, environ 1000 usagers engagés dans diverses entreprises d'économie sociale. En 1999-2000, les personnes ayant des incapacités psychiatriques représentaient 23 % de la clientèle du programme CTA (centre de travail adapté) et 13 % de la clientèle du programme CIT (contrat d'intégration au travail) au Québec.

En ce qui a trait au revenu, les personnes qui ont des incapacités (incluant un trouble mental) ont des revenus inférieurs à la population non handicapée (Recensement Canada, 1991). Ainsi, 42 % des femmes ayant une incapacité (incluant les troubles du psychisme) vivaient sous le seuil de faible revenu (SFR), en 1991, et le revenu de ces femmes équivalait à 60 % du revenu des hommes ayant eux aussi une incapacité. Enfin, concernant la scolarité, les personnes ayant une incapacité due à leurs problèmes de santé mentale seraient plus scolarisées que la moyenne des autres personnes handicapées (RRSSSQ, 2002c, annexe 13).

En guise de conclusion sur la réalité des personnes aux prises avec des problèmes de santé mentale, nous reprendrons les propos du document de présentation du Pavois pour l'obtention du Prix Persillier-Lachapelle (1995) :

Être atteint d'une maladie mentale au tout début de sa vie d'adulte, c'est encore, aujourd'hui, le début d'un grand cercle vicieux. [...] Apathie, retrait social, absence de réponse émotive, ambivalence deviennent le lot quotidien. [...] Chômage et pauvreté s'ajoutent à la liste ; la personne perd tranquillement ses habiletés et ses compétences à composer avec toutes nouvelles situations, elle a de moins en moins de supports sociaux. Elle se retrouve dans une existence sans but, isolée, sans espoir et sans plaisirs, sans occupation, pauvre et dépendante soit de sa famille, soit vis-à-vis de l'État, de plus en plus vulnérable et en grand danger de chronicisation si rien n'est fait pour remédier à la situation. Au moindre stress, elle est en danger de rechute, il faut donc prévenir. (Prix Persillier-Lachapelle. Le Pavois, 1995, p.1).

1.3 Le milieu

La compréhension du milieu suppose de mettre en relief diverses données tant du point de vue économique, démographique que social afin de rendre un portrait fidèle de la région sociosanitaire de Québec d'où provient l'ensemble des usagers du Pavois. Afin d'avoir une compréhension évolutive des données socio-démographiques, de même qu'un aperçu comparatif de l'état de santé des Québécois (région de Québec et ensemble du Québec), nous référons le lecteur aux annexes 1 et 2.

Synthèse régionale

Lors du recensement de 2001, la Ville de Québec comptait 169 076 personnes et, en 2002, la région métropolitaine de recensement de Québec regroupait 697 800 personnes (site Internet de Statistique Canada). En décembre 2003, le taux de chômage était de 9,4 % dans la province de Québec et de 7,5 % dans la Ville de Québec (site Internet du ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille). Au fil des ans, la population de la région de Québec s'est accrue sensiblement au même rythme que celle de l'ensemble du Québec. Cependant, la population vieillit et l'indice de fécondité est le plus faible du Québec ; les jeunes sont donc de moins en moins nombreux et les personnes âgées en nombre croissant. Notons que la région de Québec compte un fort contingent de personnes seules. Mentionnons aussi que l'on compte 238 531 logements privés recensés dans la Communauté urbaine de Québec. Enfin, comme bien des régions situées à l'extérieur de la zone métropolitaine de Montréal, la région de Québec est très majoritairement francophone et attire peu d'immigrants (RRSSSQ,

2002d). Selon le Recensement Canada 2001, le revenu médian des familles de la région métropolitaine de recensement de Québec est demeuré presque inchangé entre 1990 et 2000, après correction pour l'inflation. En 2000, la moitié des familles à Québec touchait un revenu supérieur à 54 312 \$ et l'autre moitié, un revenu inférieur à ce montant. Ce chiffre était considérablement plus élevé que la médiane provinciale du Québec (50 242 \$), mais légèrement inférieure à la médiane nationale (55 016 \$) (Statistique Canada, 2003).

Deux points caractérisent la situation socio-économique de la région de Québec : soit une population scolarisée et une activité économique largement tributaire du secteur des services, plus spécifiquement de l'appareil gouvernemental. Par ailleurs, fait alarmant, la région de Québec a le deuxième taux de détresse psychologique le plus élevé au Québec (RRSSSQ, 2002d). On note une plus grande détresse psychologique chez les femmes et les personnes âgées entre 15 et 24 ans. Soulignons au passage que le taux de mortalité par suicide est d'ailleurs plus élevé dans la région de Québec (124 décès) que dans l'ensemble du Québec (100 décès) et qu'il est quatre fois plus élevé chez les hommes que chez les femmes. Eu égard au revenu des personnes ayant une incapacité due à leur problème psychologique ou psychiatrique, 42,7 % de ces personnes vivait sous le seuil de faible revenu en 1991 dans la région de Québec, comparativement à seulement 17,9 % pour les personnes sans incapacité (site Internet de l'Office des personnes handicapées du Québec).

1.4 Le secteur d'activité

1.4.1 L'évolution des politiques d'insertion en emploi pour les personnes ayant un problème de santé mentale

Retraçons brièvement les grands jalons de l'histoire récente en santé mentale au Québec. Au début des années 1960, le Québec est entré dans sa première phase de désinstitutionalisation par la publication du Rapport Bédard (1962) : l'intégration des ex-patients à leur milieu de vie a été mise de l'avant. Puis, le courant antipsychiatrique a mis en relief les impacts sociaux négatifs de la psychiatisation comme les difficultés d'adaptation et la marginalisation. Plusieurs ressources alternatives en santé mentale se sont inspirées de ce courant. Vers les années 1970-1980, de nombreuses ressources alternatives en santé mentale ont ainsi vu le jour, au Québec, dont, entre autres, des organismes d'aide à la réintégration des personnes dans leur milieu de vie *via* l'emploi et le logement.

En 1989, le Québec devenait la neuvième nation, État ou province dans le monde à se doter d'une politique de santé mentale (site Internet du Comité de la santé mentale du Québec, 2003). Le Comité de la santé mentale du Québec a participé à la planification, à l'évaluation des services de santé mentale et à l'élaboration de cette Politique de la santé mentale qui reste encore la pierre angulaire dans ce domaine, au Québec. C'est la notion de primauté de la personne qui est au cœur de cette politique, qui s'inscrit dans une perspective de reconnaissance du potentiel de chacun des partenaires, tant du réseau public que du réseau communautaire.

En 1997, le MSSS déplorait, cependant, l'absence d'actions intersectorielles. Et ce, alors que les milieux communautaires proposaient une action globale à l'égard du logement et du travail. Par ailleurs, on soulignait le besoin de coordination entre les services de réadaptation et de réintégration sociale. En 1998, le ministère étend le principe général de l'appropriation du pouvoir comme démarche individuelle et collective à l'ensemble des objectifs et mesures de son plan d'action. À noter que sur les 11 objectifs du ministère, deux seulement ont trait à l'intégration au travail. Ceux-ci constituent tout de même une priorité (MSSS, 1998). Le ministère souligne cependant que l'intégration au travail est ardue compte tenu des préjugés dans la société et des réticences des milieux de travail.

En novembre 1999, la ministre de la Santé et des Services sociaux de l'époque, Mme Pauline Marois, mandatait un groupe d'appui afin de soutenir l'implantation du Plan d'action pour la transformation des services de santé mentale. Le passage de la notion de primauté de la personne à celle de l'appropriation du pouvoir se manifeste peu, concrètement. Les personnes utilisatrices de services en santé mentale ont encore peu de choix et très peu de place dans les décisions qui les concernent. L'intégration dans les milieux réguliers de travail est particulièrement soulignée par les partenaires, qui jugent d'ailleurs insuffisantes les actions intersectorielles en cette matière. Par ailleurs, on a déploré que le niveau de financement (en 1999) constituait un frein à la transformation des services et que très peu d'investissements avaient été faits dans les services publics de première ligne et dans les services offerts par le réseau communautaire (MSSS, 2001a). Le groupe d'appui recommandait à cet effet que 60 % des deniers publics en santé mentale soient dévolus à des services offerts dans la communauté. Enfin, notons, dans ce plan d'action, une préoccupation des besoins particuliers des femmes.

Les recommandations émanant du Forum national sur la santé mentale, tenu en 2000, donnent lieu, l'année suivante, à la publication, par le MSSS, d'un rapport, *L'accentuation de la transformation des services en santé mentale*. Ce rapport énonce que la participation des usagers du réseau de la santé

mentale représente une condition nécessaire à la transformation des services et que le principe d'appropriation du pouvoir et la façon d'appliquer les services doivent être précisés. Le rapport dénonce l'état de pauvreté des personnes aux prises avec des problèmes de santé mentale, d'où la nécessité de favoriser le développement d'actions intersectorielles visant l'arrimage des différentes politiques sociales. L'intégration au travail est l'une des mesures prioritaires proposées par le groupe d'appui. L'appropriation du pouvoir, de même que la promotion d'approches intersectorielles sont également des cibles prioritaires.

Devant l'évaluation de l'état d'avancement de la transformation des services de santé mentale, le groupe d'appui constate qu'il y a peu d'expériences relatives à une intégration des services en santé mentale et préconise de mettre en place une gamme complète, graduée et flexible de services. Le groupe d'appui en arrive donc à se questionner à savoir si le réseau local de services en santé mentale constitue véritablement un projet d'intégration des services sur une base volontaire pour les personnes et les organisations concernées.

En 2002, le *Rapport sur les services de santé mentale (adultes)*, de la Régie régionale de la Santé et des services sociaux de Québec, fait état des améliorations à apporter aux services destinés aux personnes vivant avec des problèmes de santé mentale. C'est le Processus de production du handicap (PPH) qui est le modèle conceptuel sur lequel repose l'organisation des services. L'origine de la Classification québécoise est étroitement reliée à celle du Comité Québécois sur la Classification internationale des déficiences, incapacités et handicaps (CIDIH) de l'Organisation mondiale de la santé datant de 1980. Ce modèle, qualifié d'écologique et de dynamique, est un modèle explicatif des causes et conséquences des maladies, traumatismes et autres atteintes à l'intégrité ou au développement de la personne. Le schéma conceptuel de ce modèle met en interaction les facteurs de risque (cause), les facteurs personnels (systèmes organiques et aptitudes), les facteurs environnementaux et les habitudes de vie (Fougeyrollas *et al.*, 1998).

Les membres du Comité régional de soutien à la transformation et la consolidation des services de santé mentale (services aux adultes) qui ont rédigé le rapport ont insisté sur l'importance de la concertation sectorielle et intersectorielle, afin que les besoins spécifiques des personnes soient comblés par les divers acteurs du milieu, dans une mise en commun de leurs efforts. En ce sens, la création de structures régionales de concertation intersectorielle est une mesure clé. Les membres du comité soulignent aussi l'importance de passer du discours sur le « réseau intégré » de service en santé

mentale à sa concrétisation. En outre, dans la hiérarchisation des services, la priorité, selon le comité, devrait être accordée aux services de proximité, afin que les personnes trouvent dans leur milieu les services répondant à leurs besoins. La mise en place d'une mesure sur les intervenants dits « pivots » qui permettent l'accès et la continuité des services à l'intérieur des différentes constituantes du continuum de services est aussi novatrice.

Le concept d'appropriation du pouvoir des usagers devrait, quant à lui, orienter l'ensemble des actions des divers intervenants en fonction des objectifs de vie poursuivis par les usagers des services et transparaître dans les plans d'intervention. Il apparaît, par ailleurs, de prime importance de favoriser que les personnes ayant des problèmes de santé mentale puissent jouer activement leur rôle de citoyen dans la société. C'est ce que les usagers ont tenu à souligner au comité régional de soutien à la transformation et la consolidation des services de santé mentale. L'accomplissement de ce rôle passe par l'accès à la formation, à l'emploi et au logement.

En 2002-2003

Le rapport du vérificateur général du Québec, pour 2002-2003, fait état des services de santé mentale. À ce chapitre, de nombreux constats sont soulevés tant du point de vue des actions du ministère de la Santé et des Services sociaux que des Régies régionales de la santé (du moins celles qui ont fait l'objet d'une vérification dans l'étude). Ainsi, le vérificateur déplore que :

plusieurs volets de la Politique de santé mentale n'ont jamais été appliqués et les actions qui auraient pu servir à les promouvoir n'ont pas été précisées. Ainsi, le ministère n'a ni fixé ses objectifs ni élaboré de plan d'action pour la clientèle ayant des troubles transitoires, pour la promotion et la prévention ainsi que pour certains services spécialisés qui nécessitent une masse critique en matière de clientèle et d'expertise professionnelle. Le ministère n'a pas non plus déterminé de cibles précises et mesurables pour chacun de ses objectifs et ne les a pas assortis d'indicateurs. Il peut donc difficilement évaluer dans quelle mesure la transformation des services s'effectue, et les régies régionales n'ont guère de balises pour guider leurs actions. (Vérificateur général du Québec, 2003, p. 15).

Le rapport du vérificateur souligne aussi que la disponibilité et l'accessibilité aux services de santé mentale (autant de base que de proximité) varient considérablement d'une région à l'autre. De même, la variabilité de la composition des équipes s'occupant de santé mentale et leur disponibilité ne semblent pas toujours assurées. Enfin, au regard de la question qui nous préoccupe plus particulièrement dans cette monographie, soit l'intégration au travail, on estime que le soutien aux

études ou au travail nécessiterait précisément 5922 places au Québec, alors qu'il y en avait seulement 1113, ce qui représente seulement 19 % de l'objectif (Vérificateur général du Québec, 2003, p. 33).

En ce qui a trait plus spécifiquement à la région de Québec, la Régie régionale de la Santé et des services sociaux de Québec, dans un document de novembre 2003, préparé par la Table de concertation intersectorielle sur la formation et l'intégration au travail en santé mentale de la région de Québec, énonçait six propositions d'actions. Ces propositions font suite aux orientations du Comité régional de soutien à la consolidation et à la transformation des services de santé mentale de la région de Québec qui formulait, en juin 2002, un ensemble de recommandations afin de mieux répondre aux besoins et aux attentes des personnes usagères et des partenaires impliqués dans les projets de vie axés sur l'accès à la formation et à la réussite scolaire ainsi que sur l'accès au travail et à l'emploi.

Le plan d'action de la Régie régionale de Québec vise les six finalités suivantes :

- 1) favoriser le développement de l'emploi (création d'emploi);
- 2) investir dans les services de soutien au travail (soutien à l'emploi);
- 3) passer à l'action en matière de soutien à la formation et assurer la continuité dans le cheminement scolaire (soutien aux études);

Recommandation

Que la Régie régionale de Québec soutienne une démarche en vue de préciser les besoins des usagers au regard des « services de suivi » durant la formation, les responsabilités des partenaires impliqués et les mécanismes d'arrimage essentiels entre eux.

- 4) activer et soutenir la concertation régionale et le développement de services;

Recommandations

Que la Régie régionale de Québec soutienne la mise en œuvre des recommandations du Groupe de travail sur la formation et le travail s'appliquant sur une base territoriale. Qu'elle soutienne concrètement les initiatives régionales et territoriales, afin qu'une réelle concertation intersectorielle puisse s'implanter dans les secteurs de la formation, de l'emploi et du travail pour les personnes ayant des problèmes de santé mentale de la région de Québec. Et qu'elle soutienne la mise en place et le fonctionnement d'une table régionale de concertation intersectorielle au travail en santé mentale.

- 5) combattre les préjugés et agir en amont de l'accès à l'emploi;

Recommandation

Que la Régie régionale de Québec propose, en concertation avec les organismes partenaires, un plan d'ensemble pour la région afin de lutter contre les préjugés à l'égard des personnes souffrant d'un problème de santé mentale. Ce plan pourrait intégrer une campagne de sensibilisation à multiples facettes orientée vers les préjugés tenaces au regard de l'accès à la formation et à l'emploi.

- 6) mieux cerner le rôle de l'État à l'égard des usagers et de leur relation à l'emploi et au travail.

Recommandation

Que la Régie régionale de Québec rappelle au ministère de la Santé et des Services sociaux ses responsabilités en matière de concertation interministérielle. Qu'elle interpelle le ministère de la Santé et des

Services sociaux sur ses responsabilités en matière de concertation interministérielle. Qu'elle favorise et soutienne une réflexion en profondeur sur le rôle de l'État à l'égard des usagers qui profitent du programme de la Sécurité du revenu depuis plus de cinq ans (assistance-emploi avec des contraintes sévères à l'emploi) qui se sont investis largement et sans succès dans des processus d'intégration en emploi et pour qui les avantages de ce programme ne semblent pas compenser les bénéfices du programme gouvernemental de soutien financier.

En dernier lieu, il importe de spécifier que la majorité des services de réadaptation au travail, dans la région de Québec, relevait, il y a un peu plus d'une décennie, de l'hôpital psychiatrique Robert-Giffard. Avec le désengagement de ce centre hospitalier, de nouvelles façons de faire ont été développées par l'entremise des ressources alternatives et communautaires. Nous avons donc jugé à propos de présenter à la fois succinctement le centre hospitalier Robert-Giffard au moment du transfert des ressources socioprofessionnelles au milieu communautaire et de présenter brièvement les organismes œuvrant dans la région de Québec dans le domaine de l'intégration au travail de la clientèle en santé mentale.

1.4.2 Le centre hospitalier Robert-Giffard

Nous ne détaillerons pas dans cette monographie l'évolution des services du centre hospitalier Robert-Giffard (CHRG). La monographie de Francine Lirette sur Croissance-Travail, qui paraîtra sous peu au LAREPPS, présentera cet aspect. Actuellement, dans la région de Québec, le milieu communautaire dispense l'ensemble des services socioprofessionnels depuis que le CHRG s'est désengagé de ce secteur d'activité. Le centre hospitalier Robert-Giffard a pris, en effet, la décision, en mars 1996, de se retirer des services de première ligne et de transférer aux CLSC et aux organismes communautaires les responsabilités et ressources dont il avait jusqu'alors la charge. Au printemps 1997, les CLSC et les organismes communautaires se sont réunis dans un comité régional de coordination du transfert. L'objectif visé de ce comité consistait à départager les rôles et responsabilités de chacun tout en convenant d'un certain nombre de règles afin d'assurer la continuité des services aux usagers. Bien que le gros du transfert se soit fait dans les CLSC, un consensus s'est dégagé à l'effet que les organismes communautaires prendraient en main les services d'intégration socioprofessionnelle du CHRG. Ce réseau était principalement axé sur le modèle d'atelier protégé (modèle SAHT) et comprenait notamment les Ateliers Centre-ville, d'Estimauville et de Beauport, de même qu'un certain nombre de plateaux de travail situés à l'intérieur du centre hospitalier. Il est ressorti du document portant sur le transfert du service de réadaptation socioprofessionnelle du centre hospitalier Robert-Giffard aux

organismes communautaires que ces ressources desservait environ 225 personnes, avec un budget de 1 557 004 de dollars (RRNISMQ, 1999, p. 3).

Un comité de travail a été mis en place. Ce comité était composé de quatre représentants des quatre organismes impliqués, à cette époque, dans l'intégration au travail dans la région de Québec (Le Pavois, Croissance Travail, L'ARBRE et Passeport Emploi), d'une représentante des centres de jour communautaire (La Croix Blanche), d'un représentant du Regroupement des ressources non institutionnelles en santé mentale de la région de Québec (RRNISMQ), d'un représentant des services socioprofessionnels du CHRG et d'un représentant du comité des usagers du CHRG. Le comité a établi les trois grands types de besoins de ces personnes : le retour sur le marché régulier du travail, le travail dans un milieu adapté et l'implication dans des activités valorisantes. Le Pavois et Croissance Travail ont augmenté leur nombre de places-travail à 116. Le Pavois a donc accueilli des personnes qui étaient en placement individuel au CHRG et leur a permis de devenir membres à part entière du club. Quant à l'organisme L'ARBRE, il s'est occupé du plateau de travail aux Serres SMA et le comité a mis à contribution les quatre centres de jour communautaires de la région de Québec (Feu Vert, La Croix Blanche, le Centre Communautaire L'Amitié et le Relais La Chaumine), qui ont accueilli 35 personnes dont le profil correspondait au troisième groupe de besoins.

Le comité de travail a fait également une consultation auprès des usagers. Entre septembre 1997 et avril 1998, 175 usagers ont été consultés, soit par questionnaire ou par entrevue de groupe. Les résultats ont indiqué une très grande diversité des goûts, intérêts et aspirations des personnes. L'importance de l'aspect social de leur participation aux activités de réadaptation socioprofessionnelle et le besoin de se sentir utile socialement ont été principalement soulevés. Par ailleurs, la prime de fréquentation est ressortie de façon marquée : les usagers déploraient en effet l'absence d'indexation au coût de la vie de la prime et ce, depuis 1976. En conséquence, le comité de transfert a jugé important de rehausser cette prime. Enfin, une deuxième phase des travaux du comité a eu lieu à partir de janvier 1998. Dans cette deuxième phase, il s'agissait, pour le comité, d'identifier des projets novateurs élargissant la gamme de services. Un comité aviseur a été formé à la suite d'un appel d'offres. Sept personnes ayant une expertise dans le domaine de l'intégration sociale ou du développement local ou ayant une sensibilité à l'intégration des personnes ont participé à ce comité. Huit projets sur les 21 soumis ont été retenus, dont le café Internet du Pavois.

1.4.3 Les modèles de programmes de travail

Selon la littérature, il y a trois grands axes de programmes reliés au travail pour les personnes aux prises avec des problèmes de santé mentale. Ces trois axes sont les emplois en milieu protégé, les formations à l'emploi ou le pré-emploi et l'insertion régulière au marché de l'emploi. Les personnes occupant une fonction en milieu protégé, le premier modèle, n'accèdent que très rarement au marché régulier de l'emploi.

Le deuxième modèle de travail regroupe les emplois de transition ou le *train-then-place* (TE). Les programmes de ce modèle visent à préparer la personne à un emploi futur par l'entremise d'ateliers de formation ou de stages. La personne peut ainsi suivre des ateliers de formation ou des stages en entreprise avec ou sans rémunération, c'est-à-dire des emplois de transition. Ces emplois de transition doivent permettre à la personne d'accéder au marché régulier. Spécifions ici que les services socioprofessionnels et les stages en milieu de travail dit régulier et dans les entreprises sociales qu'offre l'organisme Le Pavois s'inscrivent dans cette optique.

Le troisième modèle est le *supported employment* (SE) ou le *place-then-train*. Ce modèle mise sur l'intégration directe des personnes dans des activités de réinsertion professionnelle au sein de programmes réguliers d'emploi avec d'autres travailleurs sans incapacité. Ainsi, le maintien au travail est adapté aux besoins et à la spécificité des personnes usagères, qui bénéficient de plus de congés de maladie et de certaines mesures compensatoires. Enfin, le *supported employment* met moins l'accent sur la rentabilité du travail de chacun et davantage sur la contribution que peuvent apporter les individus (Becker *et al.*, 1994 ; Bond *et al.*, 1997 ; 1998 ; Mueser *et al.*, 1997 in Dorvil *et al.*, 2003). Les stages dans les entreprises sociales du Pavois se rapprochent, selon nous, de ce modèle, car il y a une certaine formation et, surtout, un encadrement adapté aux besoins et aux potentialités des stagiaires.

1.4.4 Les services d'intégration au travail pour les personnes ayant des problèmes de santé mentale dans la région de Québec

Dans la région de Québec, on dénombre six organismes œuvrant en santé mentale et ayant un volet d'intégration ou d'insertion au travail. Outre Le Pavois, on trouve Croissance-Travail, Équitravail, le Service de Main-d'œuvre l'Appui, L'Arc-en-Ciel et la Communauté Agapè. Nous présentons

brièvement ici les autres ressources — les informations sur ces organismes sont majoritairement tirées du Bottin des ressources en santé mentale de la région de Québec (site Internet).

Croissance Travail

Croissance Travail existe depuis 1990. En 2002-2003, cet organisme a offert des services à 230 participants (Croissance Travail, Rapport annuel 2002-2003). Croissance Travail favorise la réadaptation socioprofessionnelle des personnes ayant des problèmes de santé mentale qui ne possèdent pas les habiletés vocationnelles de base requises pour intégrer et se maintenir en emploi. Croissance Travail favorise la réinsertion sociale par le travail selon quatre types de placement : en atelier, dans la communauté, avec le Groupe Accès et par le placement individuel.⁵

Équitravail

Équitravail est né de la fusion des organismes Projet l'ARBRE et Passeport Emploi, en 2001. Subventionné annuellement par le ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la famille, Emploi-Québec, l'organisme a deux points de service, l'un à Québec et l'autre, à Portneuf. Équitravail a pour mission de favoriser l'intégration, la réintégration et le maintien sur le marché du travail des personnes qui rencontrent des obstacles en raison d'un problème d'épuisement professionnel, de santé mentale, de troubles transitoires ou d'une déficience intellectuelle. Équitravail offre un service d'accueil, d'évaluation des besoins, de référence, d'orientation et de counseling. Il offre également de l'aide à la recherche d'emploi, du soutien et du suivi en emploi. Il permet en outre aux employeurs de combler leur besoin de main-d'œuvre avec un personnel correspondant aux exigences de l'emploi (sensibilisation, information, service de suivi pour favoriser le maintien en emploi et information sur les programmes d'aide à l'emploi). Équitravail est l'un des organismes qui peut conclure des ententes avec la direction régionale d'Emploi-Québec, dans le cadre du programme Contrat d'intégration au travail (CIT), avec le fédéral, dans leur "Programme d'aide de l'employabilité à l'intégration des personnes handicapées" (PDEIPH), et avec l'Office des personnes handicapées (OPHQ), en ce qui a trait à la mesure "Centre de travail adapté" (CTA).

⁵ Nous référons le lecteur à la monographie sur Croissance Travail de Francine Lirette qui paraîtra en 2004 pour une description plus approfondie de cet organisme.

Accès-Entreprise est un service d'Équitravail, qui favorise la prise en charge individuelle et collective des personnes vivant avec des problèmes de santé mentale en leur donnant la possibilité de créer une entreprise individuelle ou sociale. Enfin, Équitravail a aussi des groupes d'entraide pour favoriser le maintien à l'emploi — les personnes se réunissent afin d'échanger sur des sujets qu'elles ont elles-mêmes identifiés. Les personnes ayant des problèmes de santé mentale peuvent souvent transiter d'un organisme à un autre : de Croissance Travail au Pavois, elles sont ensuite référées à Équitravail, lorsqu'elles sont prêtes et motivées à réintégrer le marché régulier de l'emploi ou adapté. Ces trois organismes sont donc étroitement en lien et se réfèrent mutuellement de la clientèle.

Les Services de Main-d'œuvre L'Appui inc.

Les Services de Main-d'œuvre L'Appui, qui opèrent sur le territoire de Charlevoix et de la Côte-de-Beaupré, ont vu le jour en 1990. Ce service externe de main-d'œuvre (SEMO) est spécialisé dans l'aide aux personnes handicapées. Les Services de Main-d'œuvre L'Appui se composent des Services spécialisé de Main-d'œuvre, du Carrefour Jeunesse-Emploi et de l'Atelier La Cire-Constance. Sur la pochette d'information de l'organisme, on peut lire :

Les Services de Main-d'œuvre L'Appui inc. offrent aux personnes ayant des limitations fonctionnelles et désireuses d'entreprendre des démarches un service d'aide à l'emploi personnalisé, sur une base volontaire, gratuite et sans aucune forme de discrimination. [...] De plus, le client bénéficiera d'un suivi personnalisé dans ses démarches de retour aux études, de recherche d'emploi, d'intégration ou de mise en œuvre de projets.

Grâce à ce service d'aide pour personnes handicapées, 38 personnes ont trouvé un emploi et 18 personnes ont développé des compétences. Les Services de Main-d'œuvre L'Appui ont mis sur pied, en 1994, des plateaux de travail. L'organisme devenait ainsi agréé comme Corporation intermédiaire de travail. Les ateliers de travail supervisés visent le développement des habiletés de travail des personnes qui ont une limitation à l'emploi et qui espèrent reprendre contact avec le marché du travail. Chaque année, 40 personnes prennent part à ces plateaux de travail.

L'atelier La Cire-Constance, en opération depuis 1997, est une entreprise d'insertion pour des clientèles ayant des difficultés particulières d'intégration au marché du travail. L'atelier, entreprise manufacturière qui vise le développement des compétences des personnes, produit notamment des chandelles et divers articles de bois. L'entreprise se spécialise également dans la restauration de meubles. Cette passerelle à l'emploi permet annuellement la création de dix postes de travail

rémunérés à temps plein d'une durée de six mois. Ainsi, il appert que 80 % des participants réintègrent le marché du travail ou retournent aux études (*cf.* pochette d'information de l'organisme).

L'organisme, par son volet jeunesse, vise, par l'entremise du projet « Solidarité Jeunesse » (offert au Carrefour Jeunesse-Emploi depuis 2000), à permettre aux jeunes d'élaborer et de préciser un projet de vie, de les aider à se mettre en mouvement et de leur permettre d'expérimentation le marché du travail. Ce programme, une initiative d'Emploi-Québec en partenariat avec les Carrefours Jeunesse-Emploi, vise à améliorer le sort des jeunes qui commencent leur vie adulte en recourant à l'assistance-emploi. En 2001, l'atelier a compté 52 participants; 82 % d'entre eux sont qualifiés par l'organisme comme étant en action. En 2001, grâce au financement du fonds Jeunesse Québec, un autre projet, le « Projet Mobilisation Jeunesse » a vu le jour. Mobilisation Jeunesse rend possible la réalisation de projets qui répondent aux besoins des jeunes. Ce projet a joint 300 jeunes, en plus d'avoir des retombées économiques dans la région et de permettre à une trentaine de jeunes de réaliser des projets (*cf.* pochette d'information de l'organisme). Les Services de Main-d'œuvre l'Appui inc. ont desservi 247 personnes, en 2002-2003, et 680 personnes *via* le Carrefour Jeunesse-Emploi. La Corporation compte plus d'une vingtaine d'employés répartis dans les trois points de services (Baie-Saint-Paul, La Malbaie et Beauséjour).

L'Arc-en-Ciel

L'organisme communautaire L'Arc-en-Ciel, à Donnacona, depuis 1991, dessert la population du comté de Portneuf. Il offre des services sous différents volets, mais dont le but premier est de regrouper et soutenir les parents et amis vivant avec un proche atteint d'un trouble de santé mentale. L'Arc-en-Ciel offre un service de réadaptation psychosociale dans un milieu de vie qui favorise le maintien, la réappropriation des acquis de l'individu adulte et le développement de son autonomie par l'intégration de ses compétences personnelles et sociales. La réadaptation psychosociale prend la forme d'ateliers divers (estime de soi, cours d'informatique, menuiserie). L'organisme offre aussi un service de prévention du suicide depuis 1994-1995 et, enfin, un service d'insertion socioprofessionnelle. Ce dernier touche une quinzaine de personnes par jour et leur permet de bénéficier d'expériences de travail, sur une base individuelle ou collective (c'est-à-dire apprentissage du travail en équipe). Ces expériences vont du travail en serres, à l'entretien, au vernis-compost, à la transformation alimentaire, à la production de chocolat en passant par le travail dans les jardins, l'été,

en collaboration avec les agriculteurs du comté (Entrevue no. 21). L'approche privilégiée est de travailler avec la personne et de développer ou de favoriser les préalables à l'emploi, la préparation à l'emploi, l'expérience de travail, la réinsertion en emploi et, enfin, le suivi et le maintien en emploi. Soulignons que L'Arc-en-Ciel siège au sein de la Table d'intégration en emploi de Porneuf.

La Communauté Agapè

Enfin, le dernier organisme qui œuvre, dans la région de Québec, dans le domaine socioprofessionnel auprès d'une clientèle en santé mentale est la Communauté Agapè, de Québec, qui travaille, depuis 1981, dans le domaine de l'aide alimentaire, de l'insertion sociale par le travail et de l'accompagnement vers l'autonomie. Elle offre, à la population du territoire Orléans, des paniers de dépannage et des moyens pour développer l'autonomie alimentaire. Elle fournit aussi aux personnes de la grande région de Québec un lieu d'insertion sociale par le travail dans de nombreux secteurs d'activité. Elle accueille dans ses équipes de travail des bénévoles, des stagiaires, des participants au programme INSO d'Emploi-Québec et des contrevenants jeunes et adultes. Agapè procure des services d'écoute et d'accompagnement, de dépannage d'urgence (paniers de nourriture), de comptoir alimentaire, des cours d'éducation en alimentation et des services d'insertion sociale par le travail. Les services s'adressent à une clientèle mixte : des personnes aux prises avec des problèmes de santé mentale ou de santé physique qui côtoient des bénévoles à la retraite et d'autres plus jeunes en transition vers l'emploi. Enfin, la Communauté Agapè possède une ressourcerie, La p'tite Fabrique, qui est une entreprise d'économie sociale, axée sur la récupération, le recyclage et la revente de biens divers pour la maison. Sa mission est de soutenir financièrement l'œuvre Agapè, de préserver l'environnement et de créer des emplois durables. En 2002-2003, la Communauté Agapè offrait des services à 265 travailleurs, soit 50 par jour en moyenne (Entrevue no 20).

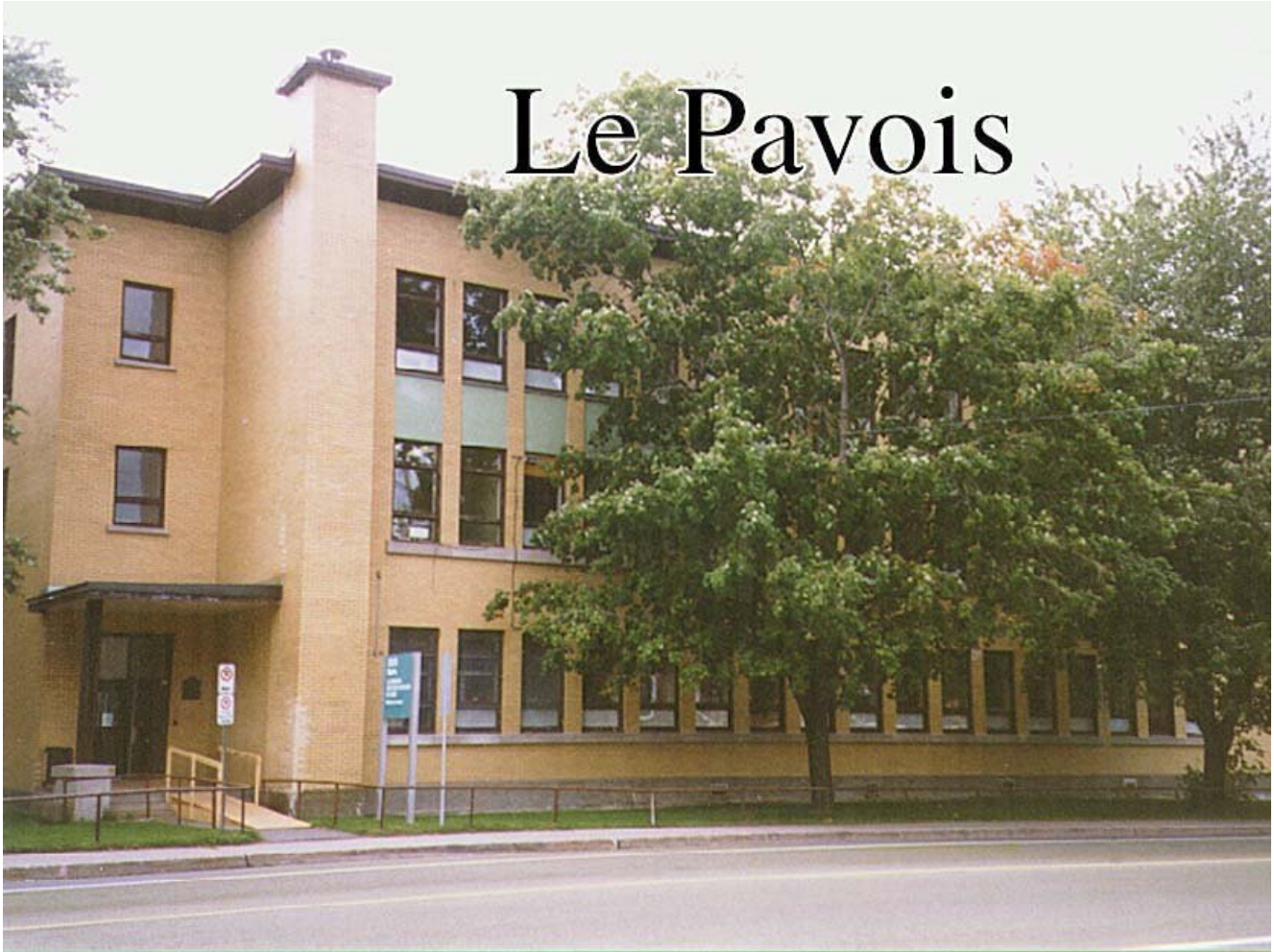
En conclusion, tous ces organismes qui œuvrent dans le domaine de l'intégration au marché du travail sont, dans la plupart des cas, largement subventionnés par l'État.

1.4.5 L'état de situation du financement des organismes communautaires en santé mentale dans la région de Québec

Nous référons, dans cette partie, au document du Regroupement des ressources non institutionnelles en santé mentale du Québec (RRNISMQ) paru en juin 2003, *Et si on parlait des chiffres : Évolution du financement des organismes communautaires en santé mentale de la région de Québec sur dix ans*. Le budget total en santé mentale de la région de Québec (région 03) s'élevait à 147 millions de dollars, en 2000-2001. De cet argent, seulement 6 % allait au financement des organismes communautaires, ce qui représente 8,71 millions de dollars pour la région de Québec (contre 20,32 millions pour Montréal). À ce chapitre, la région de l'Outaouais est celle qui affecte le plus de financement aux organismes communautaires avec 14 % (la région de Québec se classant neuvième sur 15 régions administratives). Le plus gros du financement dans la région 03 (62 %) est attribué au financement de centres hospitaliers psychiatriques. Il faut noter que la région de Québec est la deuxième région administrative qui reçoit le plus de fonds et ce, après celle de Montréal (421 millions). Un fait marquant, la région de Québec se classe deuxième quant aux dépenses totales en santé mentale *per capita* (228\$ contre 231\$ pour Montréal).

En 1993-1994, le financement des organismes communautaires était de 2,5 millions. En 1997, il était de cinq millions; en 2002-2003, selon les données financières de 2003 provenant de la direction des finances de la RRSSSQ, de 10 280 598 \$ (montant récurrent provenant à la fois du financement du programme de Soutien aux organismes communautaires (SOC) et du fonds en santé mentale. La majorité du financement (52 %) va à la consolidation des organismes communautaires en santé mentale; 35 %, à leur développement. La majorité des investissements vont au secteur de l'hébergement, du socioprofessionnel et de l'intervention de crise. Il est à noter que les organismes qui œuvrent au niveau du socioprofessionnel sont passés d'un budget de moins de 500 000 \$, en 1993-1994, à près de 2 065 918 \$, en 2003-2004 (RRNISMQ, 2003, p. 5; RRSSSQ, 2003a).

Le Pavois



Source : Le Pavois, 2003.

1.5 Le projet initial du Pavois

« Le Pavois doit sa réalisation à une personne très éveillée aux divers programmes de réadaptation, tant au niveau local, national, qu'international ». C'est ainsi que Michel Guay, le premier président du Pavois, décrivait, en février 1989, Mme Vesta Wagener Jobidon, fondatrice du Pavois et mère d'une personne atteinte de schizophrénie, qui était à ce moment jeune adulte. Mme Jobidon faisait partie de groupes de parents. Elle trouvait cela démoralisant et voulait agir plus concrètement pour favoriser le bien-être des personnes ayant un problème de santé mentale (entrevue no 14). De surcroît, elle déplorait un manque de services continus et pertinents en réadaptation en santé mentale au Québec (Jobidon, Document d'appui, 1988). Elle déplorait aussi le manque de ressources sur le plan de l'insertion au travail pour les personnes aux prises avec des problèmes de santé mentale, d'autant plus, selon elle, qu'un des problèmes majeurs auxquels sont confrontées ces personnes est l'intégration au monde du travail, rémunéré ou non (Jobidon, 1988, p. 3). La fille de Mme Jobidon faisait partie d'un « groupe de jeunes » mis sur pied par Lisette Boivin, alors directrice de La Boussole, un regroupement des parents et amis de la personne atteinte de maladie mentale, et Ronald Châteauvert, qui faisait aussi partie bénévolement de ce regroupement.

Présentation d'un mémoire en Commission parlementaire

Ce groupe de jeunes a inspiré Mme Jobidon dans l'écriture d'un mémoire sur le projet de politique de santé mentale pour le Québec (Jobidon, 1987). Dans ce document soumis à la Commission des Affaires sociales, elle dénonce le manque de places de stages et d'emplois à temps partiel et recommande la mise en place d'un centre de jour de type « Club House » en s'inspirant grandement du modèle du Fountain House, à New York, et de l'approche privilégiée au Progress Place, à Toronto. Elle spécifie, dans son mémoire, à propos des clubs que :

Ce type de centre de jour n'est pas un centre de loisirs pour bénéficiaires, mais un CLUB où les membres participent au fonctionnement, côte à côte avec le personnel et autre. Conçu pour une clientèle aux symptômes contrôlés par la médication, mais plutôt apathique, pas assez bien ou pas assez motivé pour travailler, ces clubs remplacent bien souvent la famille. Ils sont un lieu d'appartenance, ils fournissent des occasions d'interaction avec les autres membres et le personnel et ils donnent aux membres une formation au travail, puisque ce sont les membres qui font tout (sous supervision). [...] Un tel centre de jour constitue aussi un programme de répit pour les parents. (Jobidon, 1988)

Le 29 mars 1988, Mme Jobidon et quatre membres du groupe de jeunes ont donc fait une représentation en commission parlementaire à l'Assemblée nationale du Québec. Dans un premier temps, Mme Jobidon mentionne que :

Les gens qui souffrent de troubles affectifs ou psychologiques ont des besoins spéciaux en matière de réinsertion sur le marché du travail. [...] Et que 5000 bénéficiaires de l'aide sociale pourraient réintégrer le marché régulier du travail. [...] Si l'État investissait dans des bonnes méthodes de réadaptation, il n'y aurait pas seulement des milliers de gens de moins qui bénéficieraient de l'aide sociale, et ce à long terme, mais la qualité de vie de tous ces gens serait améliorée. [...] Plusieurs se déclareraient aptes au travail s'il était clairement entendu que leur intégration serait lente et progressive et que leurs besoins seraient pris au sérieux. [...] Il est de plus en plus clair que l'intégration au travail est d'autant plus efficace qu'elle est précédée par des méthodes efficaces de réadaptation (Jobidon, Commission parlementaire, 1988).

La parole a été aussi donnée aux personnes qui accompagnaient Mme Jobidon en commission parlementaire. Entre autres, l'un d'eux a relevé que « pour être en santé, il faut une vie équilibrée entre l'amour, le travail et les loisirs ». La question des restrictions de la sécurité du revenu au regard des emplois à temps partiel a été dénoncée, dans la perspective où plusieurs personnes ayant des problèmes de santé mentale ne sont en mesure de travailler qu'à temps partiel — très partiel dans certains cas — et que cela constitue en soi un frein, voire une entrave à l'intégration au marché régulier du travail de ces personnes. L'importance de sensibiliser la population aux réalités et besoins des personnes ayant des problèmes de santé mentale a été aussi soulevée. « Il y a une grosse sensibilisation à faire pour le bénévolat et pour des travaux communautaires à temps partiel », selon Mme Jobidon (Jobidon, Commission parlementaire, 1988). Enfin, Mme Jobidon a annoncé l'établissement d'un centre de jour de type club et qu'en ces circonstances elle déposerait sous peu une demande de subvention pour le volet « Emploi de transition » du club.

La philosophie de l'organisme à l'époque

Le Pavois s'inspire de la formule « club » du modèle « Fountain House », établi à New York, en 1948. Comme Mme Jobidon le souligne dans son mémoire, le modèle club est considéré comme un des éléments de base de la réadaptation. L'idée au cœur de la formule club est de réunir des gens ayant des problèmes de santé mentale qui vivent de l'isolement afin que chacun se soutienne. Ce modèle s'est propagé partout dans le monde. On compte actuellement près de 300 Club House dans 27 pays ((Fountain House, site Internet, 2003). Mme Jobidon est allée trois semaines dans l'un de ces clubs, le Progress Place, à Toronto. Elle a constaté à quel point les membres qui fréquentaient le club s'en portaient mieux durant le court laps de temps où elle y a séjourné. « Elle voulait voir à l'œuvre l'empowerment, ici, au Québec », comme elle avait pu l'apprécier dans ce club, confie-t-elle en entrevue (entrevue no 14).

Le Pavois est le premier organisme de type club à être institué au Québec (Rapport annuel du Pavois, 1989-1990, p. 2). Les membres fondateurs ont eu à cœur d'adapter le modèle « club » à la réalité québécoise. Selon Mme Jobidon, « un club ressemble beaucoup à une coopérative et les principes sont à peu près les mêmes : en y apportant chacun ses talents et sa volonté de travailler ensemble pour le bien de tous, les membres peuvent créer des choses qu'une personne seule n'arriverait pas à réaliser » (Rapport annuel du Pavois, 1989-1990). « Le Pavois est une communauté de gens courageux pour qui l'entraide est devenu un moyen de croissance personnelle. En offrant aux membres l'occasion de jouer un rôle utile dans la société, nous renforçons à la fois les membres et le club » (Rapport annuel du Pavois, 1989-1990).

« Au Pavois, nous développons des ressources humaines », dit Mme Jobidon (Rapport annuel du Pavois, 1989-1990, p. 6). Le Pavois est en l'occurrence un club où les membres développent leurs habilités sociales et professionnelles, tout en participant activement à leur réadaptation. Le Pavois, par son programme d'activités, mise sur le potentiel de la personne et met tout en œuvre pour lui faire vivre des succès. Le fait de miser sur les forces de la personne cadre parfaitement avec le courant de la réadaptation psychiatrique. Mme Jobidon a été d'ailleurs l'une des fondatrices, en 1990, de l'Association québécoise pour la réadaptation psychosociale (AQRP), qui regroupe aujourd'hui 479 membres, dont 160 utilisateurs de services (AQRP, Rapport annuel 2002-2003).

La mission

À ses débuts, en mars 1989, Le Pavois se définit comme un « centre de réadaptation psychosociale à composantes intégrées et d'intégration au marché du travail ». C'est un concept nouveau de réinsertion sociale et d'intégration au marché du travail de jeunes adultes ayant des troubles mentaux sévères et persistants. Le Pavois a pour but d'assurer la réadaptation sociale de jeunes adultes ayant un problème grave de santé mentale. Il promeut un programme « d'activités valorisantes », qui développent l'autonomie de la personne, son initiative et son affirmation de soi. Le Pavois chérissait, au départ, le projet de développer un volet travail, ainsi qu'un réseau d'appartements supervisés — la création de ce réseau ne s'est pas concrétisé, d'autres organismes ont pris la relève (Entrevue no 1). La clientèle visée par Le Pavois est les jeunes adultes atteints de troubles mentaux sévères et persistants, stabilisés par une médication (Rapport annuel 1989-1990, p. 11). C'est une « population vulnérable qui, au moindre stress, est en danger de rechute. Cette clientèle cible est aussi identifiée comme vulnérable par la Politique de la santé mentale du Québec » (Le Pavois, Prix Persillier-Lachapelle, 1995, p. 6).

1.6 Les promoteurs et promotrices du Pavois

Mme Vesta Wagener Jobidon est à l'origine du Pavois. Elle a été soutenue par quelques personnes qui ont cru à son projet: M. Michel Guay, de la Maisonnée (une ressource en matière d'intégration au logement pour les personnes ayant des problèmes de santé mentale), qui, par la suite, devint le premier président du Pavois; Mme Lisette Boivin, directrice générale de l'organisme; et Francine Cyr, la première employée du Pavois.

1.7 Les appuis au Pavois

Le Pavois n'a pas cherché l'appui formel d'autres organismes du milieu. Il a cependant reçu un appui moral de La Boussole et de La Maisonnée (Entrevues nos 1 et 14). Mme Jobidon, la fondatrice, a en outre apporté un appui considérable: elle a généreusement prêté des meubles, de l'équipement et diverses fournitures pour un montant de 6500 \$. Sur le plan financier, les revenus du Pavois, qui s'élevaient à 99 154 \$, lors de sa première année, sont principalement venus du MSSS pour un montant de 50 000 \$, puis, par ordre d'importance, du ministère de la Main-d'œuvre et de la Sécurité du Revenu (MMSR), pour 21 000 \$, et du programme de développement de l'employabilité du gouvernement fédéral (PDE), pour un montant de 9571 \$.

1.8 Le démarrage du Pavois

Après le dépôt de son mémoire en commission parlementaire et forte de l'appui moral de Lisette Boivin et de Michel Guay, Vesta Jobidon a fait, tel que convenu, une demande de subvention pour un projet pilote. « C'est, dit-elle, grâce à leur courage de parler de leurs problèmes en public que Le Pavois a obtenu sa première subvention pour le projet pilote » (Entrevue no 14). Mme Jobidon et Mme Boivin, la directrice du Pavois, se sont fait un point d'honneur de mentionner que le nom de l'organisme a été choisi par le groupe de jeunes (entrevues nos 1 et 14). Le nom réfère, à la base, à « l'ensemble des pavillons hissés sur un navire comme signal de réjouissance », mais PAVOIS est aussi un acronyme qui signifie : *Programme d'Activités Valorisantes Offrant Interaction et Soutien*. Le projet pilote du PAVOIS a duré six mois. Puis, le club psychosocial de réadaptation Le Pavois a vu le jour, à Québec, dans l'appartement de sa fondatrice, en novembre 1988. En mars 1989, Le Pavois a été incorporé à titre d'organisme à but non lucratif selon La Loi sur Les Compagnies, partie 3. Sur le plan financier, le principal bailleur de fonds était le MSSS. Par ailleurs, le démarrage du Pavois a été rendu possible grâce à un fonds discrétionnaire de 21 000 \$, de M. Pierre Paradis, alors ministre de la Main-d'œuvre et de la Sécurité du revenu, auquel s'est ajoutée une subvention du MSSS, par l'intermédiaire du ministre Marc-Yvan Côté. La section suivante présente les acteurs du Pavois et le réseau de l'organisme.

2. PRÉSENTATION DES ACTEURS DU PAVOIS

Dans cette section, nous dresserons un profil des acteurs importants qui œuvrent au sein du Pavois et de ses entreprises sociales. Nous présentons, dans un premier temps, les acteurs présents dans l'activité et, dans un deuxième temps, les collaborateurs externes ainsi que le réseau du Pavois et de ses composantes.

2.1 Les acteurs présents dans l'activité

2.1.1 Les membres

De la fondation du Pavois, en 1989, jusqu'à maintenant, le membership s'est considérablement accru, passant d'une cinquantaine de membres à plus de 500, en 2003, dans les trois points de service. Selon les estimations de Francine Cyr, chef d'équipe de l'intégration au travail, la majorité des membres sont encore actifs; une centaine seulement sont inactifs (Entrevue no 18). Le Pavois a rappelé ces personnes pour connaître leurs besoins et sonder leur motivation à participer à ses activités. En 2002-2003, 137 nouvelles personnes ont intégré les services du Pavois ; de ce nombre, 29 % se sont inscrites uniquement au café Le Globe; 28 % ont intégré les unités de travail; 15 %, les activités informatiques. Deux pourcent des personnes ont été dirigées aux deux autres points de services. On compte environ une quarantaine de membres dans les points de services de Sainte-Foy et de Loretteville (Notes d'observation, 2 sept. 2003). Spécifions que l'on compte plus d'hommes que de femmes au Pavois de Québec (soit 55 %, et 59 % à Loretteville), tandis qu'il y a environ le même nombre de membres féminins et masculins au Pavois de Sainte-Foy.

Le Pavois de Québec

Le Rapport annuel du Pavois, en 2002-2003, dresse un profil complet des membres. En voici les grandes lignes. La grande majorité des membres du Pavois de Québec sont âgés entre 30 et 40 ans. On dénombre 55 % d'hommes et 45 % de femmes. La majorité des membres (55 %) fréquentant le Pavois de Québec réside comme tel dans la ville de Québec (soit dans les limites de l'ancienne agglomération de Québec avant la fusion des villes, en janvier 2002). Les sources de référence des membres sont multiples. En effet, 30 % des personnes ont été référées par les milieux hospitaliers et médicaux; 23 % par d'autres membres, parents, amis et du personnel; 13 % par des centres de réadaptation; 10 % par des CLSC et les Centre locaux d'emploi (CLE); et 9 %

seulement ont été référées par le milieu communautaire. La majorité des membres étaient en résidence autonome (63 %). Enfin, relevons, et cela est important, que les personnes qui fréquentent le Pavois sont fortement scolarisées. En effet, 40 % des membres au Pavois de Québec possèdent une formation collégiale ou universitaire.

Les deux points de service : Le Pavois de Sainte-Foy et Le Pavois de Loretteville

Les deux points de service sont incorporés depuis 2001. L'établissement de ces points de service, qui s'est fait avec la collaboration étroite des CLSC de ces localités, a permis de réduire la liste d'attente des usagers pour l'obtention de services socioprofessionnels. La grande majorité des membres du Pavois de Sainte-Foy sont âgés entre 30 et 40 ans ; 49 % de la clientèle est de sexe masculin, 51 %, féminin. Au Pavois de Sainte-Foy, tel qu'anticipé, les trois quarts des membres provenaient de la ville de Sainte-Foy. En regard des sources de référence, 45 % des membres ont été référés par les CLSC et le CLE. On remarque aussi, à Sainte-Foy, que la majorité des membres sont en résidence autonome (75 %). Notons, enfin, que les personnes qui fréquentent le Pavois de Sainte-Foy sont encore plus scolarisées que celles qui fréquentent le Pavois de Québec. En effet, 51 % des membres possèdent une formation de niveau collégial ou universitaire.

Au Pavois de Loretteville, 58 % des membres ont entre 30 et 50 ans et 20 %, entre 20 et 30 ans. Les membres sont majoritairement de sexe masculin (59 %). Trente-cinq pourcent des membres résident à Loretteville et 26 % dans la ville de Neufchâtel. La majorité des membres (67 %) sont référés par les CLSC et les CLE. Tout comme dans les autres Pavois, les membres sont en résidence autonome (67 %). Enfin, la majeure partie des membres a une scolarité de niveau secondaire (72 % des cas).

L'évolution du profil des membres

Dans l'ensemble, le profil des membres n'a pas beaucoup changé depuis les débuts. Selon la directrice et la chef d'équipe de l'intégration au travail (Entrevues nos 1 et 2), environ 70 % des membres sont atteints de schizophrénie; viennent ensuite les membres atteints de troubles bipolaires et, enfin, dans une moindre proportion, ceux qui sont atteints de troubles de la personnalité. Ce profil des membres persiste depuis la fondation de l'organisme, mais on observe que de nouveaux membres sont aux prises avec des problèmes moins graves (dépression, par exemple). Il faut spécifier que les intervenants ne tiennent pas compte en soi du diagnostic dans leurs interventions. Le diagnostic est une information supplémentaire dont ils disposent dans les registres (notons, cependant, qu'aucune statistique n'est compilée quant à la nature du diagnostic des membres qui fréquentent Le Pavois). Rappelons que les membres du Pavois ont toujours été relativement scolarisés.

Les sources de référence ont, quant à elles, grandement varié d'année en année. Spécifions, à ce sujet, que pendant des années plusieurs membres étaient référés par La Maisonnée (une ressource qui se consacre au logement). Au fil des ans, le statut résidentiel des membres s'est modifié. Ainsi, la part de personnes résidant en appartement supervisé a diminué. En outre, les membres ont toujours majoritairement résidé dans la ville de Québec, et, dans une moindre part, dans les villes de Sainte-Foy et Loretteville ou aux alentours de ces localités. Ce qui a amené l'ouverture de deux points de service, en 2001, afin de desservir les résidents de Sainte-Foy et de Loretteville et ainsi répondre plus adéquatement à leurs besoins.

➤ ***La sélection des membres***

Après avoir été référée, la personne, pour être admise, doit prendre contact par téléphone avec Le Pavois. À ce sujet, « l'année 2002-2003 [a été] marquée par la mise en place d'un service d'accueil et d'admission » (Rapport annuel du Pavois 2002-2003, p. 2). La création d'un tel service a été demandée lors de l'assemblée générale annuelle des membres, en 2002; il permettrait une meilleure gestion de la liste des membres et membres, à leur arrivée. Avant l'entrée en vigueur de ce service, il y avait des présentations de groupe, séances d'information animées par l'équipe des unités et de l'intégration pour assurer un meilleur soutien des nouveaux. Dans ces séances, qui regroupaient de 10 à 12 personnes, étaient présentés l'ensemble des services du Pavois. Aujourd'hui, on informe individuellement chaque personne, en entrevue d'admission (qui permet de détailler la situation familiale; la scolarité; les expériences de travail; la situation financière; le diagnostic; la médication; les hospitalisations liées à la santé mentale; les maladies physiques ou autres problèmes; la motivation). À la suite de ce premier entretien, le formulaire de divulgation est complété et signé par les deux parties. Une semaine suivant l'entrevue, au plus tard, le candidat est informé de la décision. Dans le cas d'un refus, la personne est informée des motifs et est dirigée vers une autre ressource qui saura répondre à ses besoins. Enfin, la personne admise est inscrite par l'intervenant sur la liste d'admission aux unités.

Les principaux critères de sélection des membres sont :

avoir 18 ans et plus; avoir un diagnostic de maladie mentale; être suivi auprès d'un psychiatre ou un autre professionnel de la santé et des services sociaux; avoir un état mental stabilisé.

Et les principaux critères d'exclusion⁶ :

déficience intellectuelle; alcoolisme et toxicomanie; violence et agressivité.

⁶ Ces critères de sélection et d'exclusion sont explicités dans le document de travail *Code et Procédures du Pavois*. Il est à noter que certaines personnes peuvent être acceptées malgré l'absence ou la présence de certains critères. Ces cas d'exception sont décidés par la direction et les chefs d'équipe.

La personne admise et l'intervenant rencontré en entrevue se donnent ensuite rendez-vous. À l'origine et jusqu'à tout récemment, les membres étaient tenus de payer leur carte de membre au coût de 10.00\$ par année. Depuis deux ans, cette carte est gratuite. Mme Boivin explique : certaines personnes bénéficiaient de la mesure INSO d'Emploi Québec, qui estimait que les personnes ne devaient pas payer pour les services de l'organisme. Le Pavois ne voulant pas créer deux classes de membres (ceux qui paient leur carte de membre et ceux qui ne la paient pas), il a donc été décidé que, dorénavant, la carte de membre serait gratuite pour tous (Entrevue no 19).

Le nouveau membre est, par la suite, informé du code de vie et des services du café Le Globe. La programmation des activités du café Le Globe et un dépliant décrivant les services du Pavois lui sont remis. On ajoute son nom et ses coordonnées sur la liste des membres et on l'avise qu'il doit signer le livre de présence à chacune de ses visites. Le nouveau membre est soutenu par un parrain, un membre volontaire. Ce parrainage vise à faciliter l'intégration du nouveau membre en lui faisant rencontrer les autres personnes du club. Le parrain l'accompagne une journée durant lors de ses premières activités au Pavois ; il lui présente les intervenants, le personnel, la direction. Le membre-parrain répond aux questions de la personne sur le fonctionnement du Pavois (sur le livre de présences, l'horaire de la journée, les coupons repas, par exemple). Il l'informe des comités (journal, loisirs, service de prêt, etc.), le renseigne sur les entreprises sociales du Pavois et lui attribue un casier (*Code et procédures du Pavois*, p. 3).

❖ Être membre en règle au Pavois permet :

- de participer aux activités du café Le Globe;
- de recevoir la correspondance du Pavois (programmation du café Le Globe, Info-Pavois, invitations diverses);
- de participer à l'assemblée annuelle des membres tout en pouvant être élu sur l'un des trois postes réservés, dans le conseil d'administration, aux membres du club;
- de participer à l'assemblée annuelle du Pavois et de ses entreprises sociales tout en ayant le droit de vote;
- d'avoir droit aux services des unités et de l'intégration au travail;
- d'avoir accès au centre de documentation;
- de bénéficier de rabais importants à La Friperie du Pavois;
- d'effectuer des photocopies à un coût modique;
- et, enfin, d'avoir accès à Internet *via* le Centre d'accès communautaire.

En contrepartie, les membres ont également des responsabilités qui leur incombent. Ces responsabilités, définies par le comité Qualité de vie et la direction du Pavois, sont les suivantes⁷:

1. contribuer à créer une atmosphère chaleureuse et accueillante au club ;
2. effectuer des recommandations au comité Qualité de vie ;
3. participer activement à son développement socioprofessionnel ;
4. respecter les personnes, respecter le statut des employés (ex.: aucune sortie en dehors des activités du Pavois, aucun cadeau au personnel) ;
5. respecter ses responsabilités et ses engagements choisis au Pavois ;
6. respecter les lieux (propreté, ordre, absence de breuvage et de nourriture dans certains locaux) ;
7. s'exprimer avec respect, tant au niveau verbal (ex. : pas de sacres, aucun propos politiques, religieux ou racistes) que comportemental (gestes agressifs) ;
8. respecter les horaires de chaque service ;
9. respecter le milieu sans fumée, sans alcool et sans drogue ;
10. avoir une hygiène et une tenue vestimentaire conforme à la norme d'une intégration au travail ;
11. proposer toute idée novatrice et positive pour l'ensemble des membres au comité Qualité de vie ou à l'assemblée générale annuelle des membres.

2.1.2 Le conseil d'administration du Pavois et de ses trois entreprises sociales

Les personnes siégeant au sein du conseil d'administration étaient au nombre de 11 jusqu'en juin 2001. Des 11 postes, deux étaient réservés aux membres du Pavois. En 1999, un troisième poste a été ajouté pour représenter les membres du Pavois. « Après consultation et [parce qu'il y avait] toujours une augmentation constante de la clientèle du Pavois, il a été décidé de nommer trois personnes représentatives des membres du Pavois au conseil d'administration » (assemblée générale annuelle du Pavois, 1999)⁸. En 2001, le conseil d'administration a été réduit à neuf personnes par souci d'efficacité et car il était difficile de recruter des gens. Les trois postes pour les membres du Pavois qui sont élus à l'assemblée annuelle des membres ont été conservés.

⁷ Cf. affiche exposée au salon du café Le Globe et à l'entrée du Pavois, à l'étage

⁸ Une proposition de modifications aux règlements généraux, soit l'amendement 9.01, a été adopté, en 1999, et stipule en ce qui a trait à la composition du conseil que « la Corporation est administrée par un conseil composé de 11 administrateurs. Trois de ces administrateurs seront élus par le collège électif composé des membres du club et des services administrés par la Corporation au cours d'une réunion convoquée à cette fin » (Assemblée annuelle du Pavois, 1999).

En 2003, neuf personnes siégeaient au conseil d'administration de l'organisme, soit deux femmes et sept hommes. Notons que le membre substitut est une femme. L'ensemble des membres du conseil d'administration ont un lien direct avec la santé mentale: des parents ou des conjoints, des personnes utilisatrices de services en santé mentale, une professeure à l'École de service social de l'Université Laval, spécialisée en santé mentale, Mme Myreille St-Onge, l'actuelle présidente du conseil d'administration. Précisons que la directrice de l'organisme assiste aux réunions du conseil d'administration, même si elle n'y siège pas. Celle-ci assiste aux réunions du conseil, mais n'a pas le droit de vote. Son rôle est d'assurer le lien entre l'organisme et cette instance décisionnelle qu'est le conseil d'administration.

La durée du mandat au sein du conseil d'administration est de deux ans. Ce mandat est renouvelable lors de l'assemblée générale annuelle du Pavois et de ses entreprises sociales. Il est à préciser que le statut de membre du Pavois n'est pas un préalable pour faire partie du conseil d'administration. On peut constater que même dans les hauts lieux des instances démocratiques, les membres du Pavois sont au cœur des décisions. Un des membres du Pavois est vice-président du conseil d'administration, deux autres y siègent à titre d'administrateurs. Cela respecte bien la philosophie à la base du Pavois qui veut que les membres forment véritablement le cœur du club psychosocial. Par ailleurs, la présidente du conseil d'administration, en poste depuis 1997 et qui termine son mandat en juin 2005, considère qu'il est maintenant temps de « favoriser l'appropriation du pouvoir et de préparer la relève » (Entrevue no 11). Elle nous a confié viser comme objectif qu'un membre du Pavois soit un jour président du conseil d'administration.

Les devoirs et obligations des administrateurs du conseil

Le Pavois adhère aux devoirs et obligations définis par le Centre d'action bénévole de Québec (1998, p. 26). Ces responsabilités légales sont à l'effet que les administrateurs de la Corporation :

- 1) définissent les orientations de l'organisme conformément à sa mission ;
- 2) élaborent le plan d'action annuel et créent les structures nécessaires à sa réalisation ;
- 3) approuvent les ressources financières de l'organisme ;
- 4) élaborent et approuvent les politiques de l'organisme ;
- 5) représentent l'organisme au sein de mécanismes de concertation ou lors d'événements publics ;
- 6) assurent un contrôle quant aux orientations, aux politiques, aux prévisions budgétaires et à la réalisation du plan d'action annuel de l'organisme.

Les membres du conseil d'administration du Pavois sont les mêmes que ceux des trois entreprises sociales et des deux points de service. Ils gèrent donc Le Pavois de Sainte-Foy et de Loretteville, ainsi que La Friperie, Les Copies et La Cafétéria du Pavois.

Ainsi, même si deux des entreprises sociales, La Friperie et Les Copies, ont été incorporées, leur conseil d'administration est le même que celui du Pavois. Cependant, lors d'une réunion, le 16 février 2000, le conseil d'administration a entériné une proposition de M. Châteauvert, à l'effet de créer une nouvelle instance « pour optimiser la communication entre les entreprises sociales et le conseil d'administration » (Procès-verbal du conseil d'administration du Pavois, 16 février 2000). Cette nouvelle structure s'appelle « bureau de direction ». « Les objectifs des bureaux de direction sont : d'offrir du support aux différents responsables des entreprises sociales, d'améliorer le service à la clientèle, d'améliorer le fonctionnement de l'entreprise, de permettre à l'entreprise une évolution plus autonome, de recommander l'achat ou le remplacement d'équipement et de donner des informations des entreprises sociales à la direction et, par le fait même, au conseil d'administration » (Procès-verbal du conseil d'administration du Pavois, 2000). Par ailleurs, les réunions du conseil étaient devenues très longues et fastidieuses, du fait qu'il fallait discuter dans les détails des trois entreprises. Cette nouvelle façon de procéder allait donc s'avérer plus efficace. Ultérieurement, à la suite de la création du Pavois de Sainte-Foy et de Loretteville, on a étendu cette structure aux points de service, tout en conservant les mêmes orientations et responsabilités des bureaux de direction.

Les bureaux de direction sont des instances subalternes au conseil d'administration. Chaque bureau de direction se réunit avant le conseil d'administration, afin de pouvoir rendre compte à cette instance de ce qui se passe dans les entreprises sociales. Les bureaux de direction ont un pouvoir de recommandation et non un pouvoir de décision, comme un conseil d'administration. En définitive, ils sont donc un lien entre les entreprises sociales, les points de service et Le Pavois. Les bureaux de direction se composent d'un responsable de l'entreprise ou du point de service, d'un membre travailleur de l'entreprise, d'un membre de la direction et d'un membre du conseil d'administration. Siègent, dans les bureaux de direction des points de service, les commissions scolaires et les CLSC de ces localités.

2.1.3 Les employés

Au début des activités du Pavois, en 1989, on comptait quatre employés. Actuellement, on dénombre 37 personnes salariées à temps plein au sein du Pavois et de ses composantes (Entrevue no. 16). Dans les points de service, on compte 17 employés au Pavois de Québec, deux employés à Sainte-Foy, deux à Loretteville. Dans les entreprises sociales, on dénombre deux employés à la Friperie, neuf employés aux Copies et, enfin, cinq à la

Cafétéria. Comme c'est le cas dans plusieurs organismes communautaires, Le Pavois emploie majoritairement des femmes ; en effet, on ne compte que neuf hommes en tout.

Mme Lisette Boivin, la directrice générale du Pavois, est en poste depuis les débuts — à l'exception de 1995-1996, où M. Ronald Châteauvert l'a remplacée temporairement lors d'un congé de maladie. Mme Boivin a une formation de niveau maîtrise en travail social. Ses fonctions sont principalement reliées à la gestion et à la recherche de subventions (Entrevue no 1). Les personnes rencontrées en entrevue la perçoivent comme une leader, « une locomotive ». De plus, quelques membres ont attesté que la direction de l'organisme était ouverte à rencontrer les membres individuellement au besoin. La direction semble véritablement proche des membres. La directrice adjointe, Mme Brigitte Soucy, possède, quant à elle, une formation en psychoéducation. Elle s'occupe principalement de la gestion des ressources humaines, assure la supervision des entreprises sociales et voit à la satisfaction des services à la clientèle et à la gestion (Entrevue no 15).

Deux secrétaires-comptables et une secrétaire sont à l'emploi du Pavois de Québec. La première employée du Pavois, Francine Cyr, une éducatrice spécialisée, était auparavant à l'emploi de La Maisonnée. Mme Cyr est toujours présente au sein de l'organisme. Elle est maintenant chef d'équipe de l'intégration au marché du travail et supervise quatre agents d'intégration. Une autre chef d'équipe, Mme Claire Fleury, s'occupe des services socioprofessionnels (unités cuisine et bureau, cours d'informatique et café Le Globe).

En tout, au sein du Pavois de Québec, on compte 12 employés impliqués dans divers volets de l'organisme, excluant les entreprises d'économie sociale, l'administration et la direction. Aux unités « cuisine » et « bureau », six éducateurs spécialisés s'affairent auprès de 200 membres annuellement. Un éducateur spécialisé est attitré au cours d'informatique, afin de répondre aux besoins d'une trentaine de membres. Une éducatrice spécialisée est au café Le Globe et côtoie elle aussi annuellement près de 200 membres. En ce qui a trait au volet intégration au travail, quatre agents d'intégration (dont un homme) assurent le suivi de 160 personnes en stage. Enfin, une professionnelle de recherche et un agent d'intégration scolaire voient à la réalisation du projet de soutien aux études. Il est aussi primordial de noter que des stagiaires sont au Pavois à titre de réceptionniste et de préposé à l'entretien ménager. Dans une perspective évolutive, il faut mentionner que quatre agents d'intégration ont été embauchés lors du transfert des services de réadaptation socioprofessionnelle du CHRG, en 1997, car 73 personnes ont intégré le Pavois à titre de membres à ce moment. Enfin, mentionnons qu'un membre du Pavois fait maintenant partie du personnel de l'organisme. Après une certaine réserve et crainte des membres, cette personne a toutefois été bien accueillie (Entrevues nos 1, 2, 11).

En définitive, on remarque sans conteste qu'il y a une grande stabilité chez les dirigeants du Pavois et des entreprises sociales. Il en va de même majoritairement chez le personnel, ce qui assure une continuité dans les

services aux membres. Afin d'avoir une compréhension globale de la structure de l'organisme nous renvoyons le lecteur à la consultation de l'organigramme du Pavois à l'annexe 3.

2.1.4 Les responsables des entreprises sociales

La Friperie

La responsable actuelle, Mme Karine Lortie, est arrivée en 1998 au sein de Vestorama (ancienne dénomination de La Friperie). Mme Lortie possède une formation en éducation spécialisée. Elle assume la gestion de La Friperie avec l'aide de la seule autre personne salariée, qui l'assiste dans le roulement de l'entreprise. Mme Lortie assume la coordination d'une vingtaine de personnes œuvrant à titre de stagiaires et de quelques bénévoles. Elle assure aussi le lien entre Le Pavois et les entreprises sociales en favorisant le transfert des informations et, de ce fait, la communication entre les deux. Soulignons qu'elle agit également à titre d'agente d'intégration pour les stagiaires de La Friperie et des Copies du Pavois. Enfin, elle effectue des présences à la cafétéria Le Pavois, afin d'aider l'entreprise sur le plan de la communication et des rapports dans l'équipe de travail.

Les Copies du Pavois

Ronald Châteauvert, le responsable aux Copies du Pavois, est au Pavois depuis sa fondation. Rappelons que c'est lui qui a mis sur pied, avec Lisette Boivin, le groupe de jeunes à La Boussole, celui-là même qui s'est fait entendre en commission parlementaire, en 1988. Fait à souligner : M. Châteauvert, aujourd'hui retraité, assume bénévolement la gestion des activités des Copies du Pavois. Il est aussi à la base de la création de La Fondation des amis du Pavois et poursuit son engagement afin d'assurer la survie des Copies du Pavois et des autres entreprises sociales. Il est également administrateur au sein du conseil d'administration du Pavois et ce, depuis les débuts, à l'exception de quelques années. Il connaît lui aussi très bien la réalité des personnes aux prises avec des problèmes graves de santé mentale, car il l'a vécu de très près dans sa famille. Enfin, il a travaillé toute sa vie dans l'entreprise privée (Entrevue no 10). M. Châteauvert est appuyé dans sa tâche, aux Copies, par un chef de production et deux graphistes. On compte aussi sept employés soit : trois infographes, un reprographe, deux pressiers et une réceptionniste (notons que trois des employés ont un problème de santé mentale). Huit stagiaires réguliers viennent compléter l'équipe des Copies du Pavois.

La Cafétéria Le Pavois

Le responsable de La Cafétéria Le Pavois, M. Beaudoin De Meyer, a été à la base de la reprise de cette cafétéria du ministère de la Santé et des Services sociaux et en est depuis le gestionnaire. Il possède nombre d'années d'expérience en restauration et a même été propriétaire d'un restaurant. Il est à spécifier qu'il s'agit de sa première incursion dans le domaine de l'intégration au travail auprès de personnes ayant des problèmes graves de santé mentale. Il s'occupe de la gestion de l'entreprise sociale, de la formation et de la coordination du personnel et assume également avec les employés et stagiaires du Pavois la préparation et le service des repas (Entrevue no 9). Le personnel de la Cafétéria est composé d'un chef cuisinier, de deux aide-cuisiniers, d'un caissier, d'un préposé à l'entretien et d'un plongeur. De ce nombre, il y a deux stagiaires et cinq salariés (incluant le responsable de l'entreprise). Soulignons qu'il y a seulement deux femmes dans cette équipe. Toutes les personnes impliquées à la Cafétéria, sauf le responsable de l'entreprise, ont à composer avec un problème de santé mentale.

2.2 Le réseau

Le Pavois entretient inévitablement des liens étroits avec la Fondation des amis du Pavois, qui a été institué en 1993 afin d'encourager la réadaptation des personnes vivant avec des problèmes de santé mentale. La Fondation organise des activités de financement afin de soutenir financièrement les entreprises d'économie sociale du Pavois. Le Pavois est essentiellement en lien également avec divers organismes communautaires, principalement ceux actifs en insertion socioprofessionnelle tels que Croissance Travail, Équitravail. Donc, Le Pavois est davantage dans le secteur de l'économie sociale que dans le secteur de l'économie marchande, hormis les relations qu'entretiennent ses entreprises sociales avec leurs fournisseurs. Le Pavois a des contacts étroits avec ses bailleurs de fonds, soit le ministère de la Santé et des Services sociaux, la Régie régionale de la santé et des services sociaux de Québec et Emploi Québec. Enfin, Le Pavois est en lien avec le public par l'entremise de ses activités de sensibilisation et de représentation et par l'entremise de la Fondation des amis du Pavois, qui recueille des dons auprès du public qui participe à ses activités de collecte de fonds (bingo, soupers, etc.).

En ce qui concerne les entreprises sociales, il faut mettre en relief qu'elles ont peu, outre avec le Pavois, de liens de partenariat. Mais elles ont su tisser des liens durables avec leurs fournisseurs. La Friperie, par exemple, entretient des liens étroits avec Le Pavois de Sainte-Foy et de Loretteville, qui apportent une contribution appréciable sur le plan du triage et de l'étiquetage des vêtements qui seront par la suite vendus à La Friperie. Ses

principaux liens sont avec Le Pavois et la Fondation des amis du Pavois, qui assurent la survie de l'organisme (Entrevues nos 1, 3 et 10). Dans une rubrique ultérieure, nous discuterons plus en profondeur des liens que Le Pavois entretient à l'extérieur de son réseau. Les Copies, pour leur part, ont su établir un lien privilégié avec le secteur privé, soit, entre autres, avec l'Industrielle Alliance qui a accepté de consentir un prêt pour une presse extrêmement coûteuse. L'entreprise a accepté que Les Copies lui repaie la valeur de la presse sous forme de contrats (Entrevue no 10). Les Copies n'ont pas d'autres liens avec leur secteur respectif d'activité, les liens qu'elles tissent sont plutôt avec la maison mère (Pavois de Québec) et avec la Fondation des amis du Pavois, qui contribue à assurer, pour l'instant, la rentabilité et la viabilité de l'entreprise. Enfin, en ce qui concerne La Cafétéria, elle est principalement en lien avec la maison mère et avec ses fournisseurs (Allard, Belle Mare, J.B. Cadrin, Cosco). Notons, que La Cafétéria amasse aussi des vêtements usagés par l'entremise de sa clientèle pour le compte de La Friperie du Pavois.

La figure qui suit présente les principaux repères historiques du Pavois.



Les principaux repères de l'histoire du Pavois



- | | |
|-------------|---|
| 1988 | <ul style="list-style-type: none">- Mémoire de Vesta Wagener Jobidon, soumis à la Commission des affaires sociales, concernant le projet de politique de santé mentale pour le Québec.- Représentation du groupe de jeunes et de Vesta Wagener Jobidon à l'Assemblée nationale du Québec, le 29 mars, à la Commission permanente des affaires sociales, dans le cadre d'une consultation générale sur le document <i>Pour une politique de sécurité du revenu</i>. |
| 1989 | Mise sur pied du Pavois. |
| 1993 | Création de la Fondation des amis du Pavois. |
| 1995 | <ul style="list-style-type: none">- Le Pavois est récipiendaire du <i>Prix Persillier-Lachapelle</i>, prix d'excellence pour le soutien aux groupes les plus vulnérables. Prix aux organismes communautaires décerné par le ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec.- Mise sur pied de Vestorama, la première entreprise d'économie sociale du Pavois. |
| 1997 | <ul style="list-style-type: none">- Transfert de 73 personnes des services de réadaptation socioprofessionnelle du CHRG ;- Engagement de quatre nouveaux agents d'intégration;- Déménagement du Pavois au Centre Saint-Albert, sur la 4^e avenue, à Québec. |
| 1998 | <ul style="list-style-type: none">- Mise sur pied des Copies du Pavois.- Engagement d'une personne atteinte d'un problème de santé mentale.- Ouverture du café Le Globe. |

- 1999** - La Cafétéria du Pavois voit le jour au MSSS.
- 2001** - Avis de changement de dénomination sociale de Vestorama, qui devient La Friperie du Pavois.
- Ouverture de deux points de services à Sainte-Foy et à Loretteville.
- Projet pilote de soutien aux études.
- Ouverture du Centre d'accès communautaire au Pavois de Québec.
- 2002** - Déménagement de la Friperie du Pavois, en mai.
- Agrandissement des Copies du Pavois dans les anciens locaux de la Friperie du Pavois.
- 2003** - Projet de restructuration des activités socioprofessionnelles du Pavois.

3. LA DIMENSION INSTITUTIONNELLE DE L'ACTIVITÉ

3.1 Les rapports de pouvoir à l'interne

3.1.1 Le pouvoir formel et informel

Au niveau formel

Afin de visualiser la structure complexe du Pavois, nous référons le lecteur à l'organigramme du Pavois et de ses entreprises sociales en annexe 3. Notons que cette structure rend compte de la situation avant la restructuration des activités socioprofessionnelles. Il faut cependant spécifier que l'organigramme a été remanié à partir de l'original.

Assemblée générale du Pavois

L'assemblée générale constitue la plus haute instance décisionnelle de l'organisme et elle est souveraine. Dans l'histoire du Pavois, il n'y a jamais eu d'assemblée générale spéciale. Outre l'élection du conseil d'administration, lors de l'assemblée générale, il y a dépôt du rapport annuel et des états financiers. Les projets et recherches en cours sont aussi détaillés. Enfin, l'assemblée générale établit les objectifs généraux de l'organisme et voit à définir les priorités pour l'année à venir. Le nombre de personnes pour le quorum lors de l'assemblée générale n'est pas, à notre connaissance, mentionné dans un document, mais la directrice nous a affirmé que « les personnes présentes lors de l'assemblée forment le quorum » (Entrevue no 19). Par ailleurs, les employés présents à l'assemblée générale n'ont pas le droit de vote (Entrevue no 19). Cela n'est pas non plus codifié. On suppose que les personnes impliquées au Pavois qui ne sont pas membres du conseil d'administration ou ne font plus partie de la Corporation comme tel n'ont pas le droit de vote. Mais, encore une fois, cette information n'est pas confirmée dans un document. Quant à la participation des membres votants, elle est difficile à établir, car la liste des personnes présentes à l'assemblée inclut des employés et d'autres personnes venant de l'extérieur. En 2002-2003, 58 personnes étaient présentes à l'assemblée générale du Pavois.

Nous avons assisté à l'assemblée générale annuelle du Pavois et de ses entreprises sociales, le 9 juin 2003. La présentation du rapport annuel et des états financiers a occupé la majorité du temps et on a observé peu de rétroactions et d'échanges entre le conseil d'administration et les personnes participantes (si ce n'est de

quelques questions de précision de la part de ces dernières). Enfin, la présidente du conseil d'administration a rappelé que les membres étaient les bienvenus aux réunions du conseil d'administration.

L'assemblée des membres

Depuis les débuts du Pavois, il y a toujours eu une assemblée annuelle des membres. C'est l'occasion pour les membres d'élire les personnes qui les représenteront au sein du conseil d'administration, de discuter de ce qui se passe au Pavois, d'envisager de nouvelles avenues de services et d'émettre leurs opinions et recommandations. Selon les années, il y a eu entre 26 personnes et 73 personnes. Ce chiffre de 73 a été atteint en 2003; c'est la plus grande participation à l'assemblée annuelle des membres depuis les débuts. À noter que plusieurs employés du Pavois et des membres de la direction assistent également à l'assemblée générale annuelle des membres (18 employés du Pavois ou personnes de l'extérieur y étaient en 2003). Ceux-ci n'ont pas le droit de vote (Entrevue no 19). En lien avec le fonctionnement de l'assemblée des membres, il est à noter que les membres se sont dotés de « règles de fonctionnement facilitant l'atteinte d'objectifs communs dans un climat agréable ».

Le Conseil d'administration du Pavois

La troisième partie sur la Loi des compagnies confère des pouvoirs et des responsabilités aux administrateurs des organismes sans but lucratif (OSBL) :

Le Conseil d'administration est responsable du bon fonctionnement de l'organisme. Il voit à la mise en œuvre des orientations, des objectifs et des priorités de l'organisme. Il décide de l'acceptation des membres au sein de l'organisme. Le conseil est responsable de l'embauche du personnel, de leurs conditions de travail ainsi que du congédiement. Il est responsable de la préparation de l'assemblée générale, des propositions d'orientations et des priorités d'actions à être soumises à l'assemblée générale. Il établit des prévisions budgétaires à court et moyen terme, c'est-à-dire entre 3 et 6 mois en consultation avec la directrice générale. Il voit à l'acceptation de toutes dépenses de l'organisme en respectant les champs de compétence qui ont été décidés par lui. Il évalue l'ensemble des activités réalisées par l'organisme au cours de l'année. Il juge ce qui doit être gardé ou enlevé, réajuste le tir ou annule ce qui ne correspond plus aux attentes des membres. Enfin, le conseil est responsable des demandes de subventions et doit les approuver avant de les faire parvenir à ceux qui les octroient. (Rapport annuel du Pavois 1995-1996, p. 12)

Tout membre de la Corporation peut assister aux délibérations du conseil d'administration. Cela est grandement encouragé, car les dates des séances sont affichées à la vue des membres et sont spécifiées dans le journal du Pavois. Cela fait également l'objet d'un rappel aux assemblées annuelles des membres, de même qu'à l'assemblée annuelle du Pavois et de ses entreprises sociales. Mais, en pratique, il semble que peu de membres assistent à ces réunions — un seul à ce jour s'est prévalu de ce droit (Entrevue no 11). Voici un ordre du jour type du conseil d'administration du Pavois, en 2003:

- o Lecture et adoption de l'ordre du jour
- o Lecture et adoption du procès-verbal du dernier conseil d'administration
- o Nouvelles des membres (nouvelles des comités)
- o Bureau de direction de la Cafétéria Le Pavois
- o Nouvelles de la Fondation des amis du Pavois
- o Dépôt de l'état des résultats
- o Points d'information
- o Varia
- o Pavois de Sainte-Foy
Bureau de direction
- o Pavois de Loretteville
Bureau de direction

Voici un ordre du jour type de la Friperie et des Copies du Pavois:

- o Lecture et adoption de l'ordre du jour
- o Lecture et adoption du procès verbal du dernier conseil d'administration
- o Bureaux de direction
- o Dépôt de l'état des résultats
- o Points d'information
- o Varia

Notons la structure inhabituelle des réunions du conseil d'administration, dans lesquelles il y a trois ordres du jour distincts tenus dans une seule et même séance, Le conseil suit l'ordre du jour du Pavois de Québec (incluant la Cafétéria) et des points de service et puis celui de La Friperie et des Copies du Pavois.

La direction générale

La directrice, Mme Boivin, assume principalement des tâches reliées à la recherche de financement pour l'organisme et à la gestion de la Corporation. La directrice adjointe effectue la coordination des employés. Elle est soutenue dans sa tâche par deux chefs d'équipe : soit une au niveau des services socioprofessionnels, qui regroupent les unités, les cours d'informatique et le café Le Globe; une autre encadre le service de l'intégration au travail (les stages). Dans les entreprises sociales, les responsables de chacune des entreprises assument la coordination des employés et des stagiaires. Il s'agit de Mme Lortie, à la Friperie, de M. Châteauvert, aux Copies, et de M. Beaudoin De Meyer, à la Cafétéria. Il faut mentionner que Mme Lortie assure un encadrement

et un suivi auprès des trois entreprises sociales. Elle suit ainsi de près tous les stagiaires des entreprises sociales du Pavois.

Les réunions d'équipe

Les réunions d'équipe des intervenants du Pavois de Québec ont lieu le mercredi, alors qu'il n'y a pas d'activités aux unités en cette journée. En alternance aux deux semaines, une réunion des services socioprofessionnels (unités, cours d'informatique et café Le Globe) et du service de l'intégration au travail a lieu regroupant l'ensemble des trois Pavois (Entrevue no 16). Il faut noter que si les employés du Pavois et les membres de la direction participent à la grande réunion qui regroupe tous les Pavois, aucun membre n'y assiste, car il s'agit d'une réunion clinique.

Les comités de travail

On compte trois comités de travail au Pavois : le comité de sélection, le comité d'embauche et le comité portant sur la restructuration des services socioprofessionnels de l'organisme. Le comité de sélection voit à l'engagement du personnel de l'organisme et des entreprises sociales. Il est composé de trois personnes, soit un membre du club, un représentant de la direction, ainsi qu'un représentant du conseil d'administration.

Quant au comité d'embauche, il a été mis spécifiquement en place, en 2001, afin d'engager, dans les rangs de l'équipe d'intervenants du Pavois, un membre du club ayant un problème de santé mentale. Ce comité est composé d'un membre de la direction, d'un représentant du conseil d'administration, d'un intervenant du Pavois et de deux membres du club. Notons que, dans un souci de créer les conditions favorables à la réalisation de cette première au Pavois, des contacts ont été pris avec Pech, un organisme qui œuvre auprès de la clientèle santé mentale-justice de la région de Québec et qui offre des services d'hébergement transitoire et de logement social, afin de bénéficier de leur expérience en la matière. Enfin, actuellement, Le Pavois s'engage dans une démarche de restructuration de ses services socioprofessionnels, une démarche qui touche directement les membres.

Selon un document de travail interne datant de 2002 dont nous avons obtenu copie, les grandes orientations souhaitées par cette restructuration sont notamment :

- favoriser un parcours non linéaire et rigide, qui permet les allers-retours, les essais/erreurs;
- impliquer le plus possible les membres dans les différents comités et leur permettre de prendre en main certains comités;

- travailler avec les valeurs et principes de la réadaptation psychosociale, du rétablissement, et viser la réappropriation du pouvoir dans les interventions et la façon de soutenir les membres au sein des comités et des projets du Pavois;
- solliciter, motiver, encourager les initiatives des membres, les impliquer dans les réflexions, le développement des projets et l'évaluation de ceux-ci;
- optimiser le soutien des pairs et des personnes significatives.

Concrètement, cinq sous-comités ont été mis sur pied afin de voir à l'élaboration des nouveaux services qui devraient voir le jour à l'hiver 2004. Ces sous-comités sont : croissance personnelle, organisation du travail, alimentation (art culinaire), bureautique et informatique, café Le Globe et projets spéciaux. Dans chaque comité, des employés et des membres travaillent en équipe en vue de mettre sur pied les nouveaux services qui seront dispensés au Pavois. Il y a une bonne implication des membres dans ces comités. Il y aura possibilité pour un membre de co-animer avec un intervenant les séances d'activités. On voit ici, encore une fois, que l'appropriation du pouvoir des membres est favorisé et s'actualise concrètement dans les pratiques de l'organisme. À ce chapitre, après la restructuration, les membres pourront faire des choix et décider dans quelles activités ils désirent s'investir. Un intervenant assurera auprès du membre le suivi en continuité. Ainsi, lorsque la personne sera prête à passer à l'intégration au travail (stages), il n'y aurait plus de changement d'intervenant. Les activités seront réparties en trois blocs de 15 semaines et se dérouleront dorénavant du lundi au vendredi inclusivement.

Il émane de l'assemblée des membres de 2003 que, somme toute, les membres sont favorables au projet de restructuration des services socioprofessionnels du Pavois présenté. Les changements correspondent à leurs besoins. Ils sont également en accord pour interagir avec le même intervenant tout au long de leur parcours. Les membres ont aussi émis des propositions et ont fait part de leurs questionnements. Ainsi, les membres préconiseraient des blocs plus courts d'activités et ont souligné qu'ils auraient aimé connaître le contenu des cours avant de se prononcer sur le projet (procès-verbal de l'assemblée générale annuelle des membres du Pavois, 2003). Spécifions à cet égard que Le Pavois désirait consulter les membres avant d'élaborer concrètement le projet de restructuration. D'ailleurs, le mandat du comité de restructuration des activités socioprofessionnelles du Pavois a justement pour tâche d'élaborer les dits cours de concert avec les membres.

Les autres comités

Il y a toujours eu plusieurs comités au Pavois. Si l'on se réfère au rapport annuel de 2002-2003, il y en avait huit. Selon les comités, un intervenant peut aider les membres à structurer les activités en les soutenant, par

exemple, dans leur rôle et fonction d'animateur, la prise de notes pour les procès-verbaux, etc. C'est le cas du comité Qualité de vie. Ce comité a pour objectif d'informer les membres des développements au Pavois, de recevoir et étudier les demandes et les appréciations des membres, de voir à l'amélioration de la qualité de vie au Pavois, de faire des recommandations, de travailler avec la direction, le personnel et les membres à trouver des moyens pour améliorer la qualité de vie des membres du Pavois.

Les membres se réunissent aux six à huit semaines. Voici quelques réalisations en 2002-2003 de ce comité : organisation d'un brunch avec l'APUR⁹ auxquelles 65 personnes ont assistés; publicisation des services d'orientation professionnelle dans l'Info-Pavois et obtention d'un stage d'animateur au café Le Globe par un membre. Le *comité Centre de documentation* est, pour sa part, composé de quatre personnes et a comme mandat de gérer les documents de l'organisme et de recueillir et classer d'autres documents (principalement en lien avec la santé mentale). Il voit à la coordination des conférences susceptibles d'intéresser les membres et le personnel du Pavois. En 2002-2003, deux conférences ont eu lieu : l'une portant sur les droits et les recours en santé mentale, et l'autre, sur le rétablissement. Quant au *comité journal*, il a comme mandat de recruter des auteurs et d'assurer la supervision des différentes étapes de la conception. Ce comité comptait quatre membres en 2003. Cette année, le journal L'Écho a été publié à quatre reprises et distribué à l'ensemble des membres du Pavois. On voit donc que l'organisme a un véritable souci de s'assurer de véhiculer l'information à tous ses membres.

Le *comité loisirs* voit à planifier, entre autres, les fêtes (party de Noël, croisière sur le Louis-Jolliet, party hot-dogs). Le *comité souper des travailleurs*, composé de quatre personnes, a été mis sur pied pour permettre aux travailleurs, membres du club, d'échanger sur leur vécu au travail. Dix soupers ont eu lieu. Le *comité prêt* a permis, pour sa part, à 53 membres de se prévaloir de façon ponctuelle de ce service : 95 prêts de 1 \$ à 25 \$ ont été octroyés pour un total de 1448,20 \$. Mentionnons que les montants prêtés aux membres sont longtemps provenus des cotisations de la carte de membre. Le *comité réception*, composé de quatre personnes, s'assure du bon fonctionnement de la réception et prend les commandes pour La Baratte (Le Pavois offre ce service externe à sa clientèle qui peut ainsi obtenir des repas à prix très modique). Le *comité embellissement*, enfin, composé de trois personnes, a comme mandat de voir au bon fonctionnement, à l'entretien des locaux et à initier des projets de décoration.

Depuis les débuts, en 1989, la vie associative au sein de l'organisation est très dynamique. Il y a toujours eu le *comité loisirs*, le *comité journal* et le *comité prêt*. Soulignons que le *comité Qualité de vie* existait en 1989-1990.

⁹ L'Association des personnes utilisatrices de services de santé mentale (APUR) de la Région 03 a pour but de regrouper les personnes utilisatrices de services de santé mentale de cette région ; de promouvoir et défendre les intérêts des personnes utilisatrices de services de santé mentale et de représenter les utilisateurs de services de santé mentale auprès du public et des autorités.

Il a été remplacé, en 1991-1992, par le comité des membres qui cessa ses activités à cause du manque de motivation et de participation (Évaluation de programme du Pavois. Les activités-travail, 1996, p. 13). Le comité Qualité de vie a refait surface, il y a peu de temps, et est aujourd'hui un des plus actifs. Il a d'ailleurs fait élire un administrateur au conseil d'administration lors de l'assemblée annuelle des membres 2003, ce qui était fortement souhaité par le conseil — ce qui n'était cependant pas la première fois. En somme, il appert que la vie associative de l'organisme est très forte et des plus vivante.

3.1.2 L'inclusion des producteurs et usagers

Le Pavois favorise une « déprofessionnalisation » des relations entre les intervenants et les membres. En effet, les intervenants effectuent souvent les mêmes tâches que les membres en partenariat avec eux. On mise sur l'établissement de rapports égalitaires faisant en sorte de redonner le pouvoir à la personne sur sa vie en la plaçant au cœur de son processus de réadaptation par le travail. Comme il a été possible de le constater, les membres occupent aussi une importante place au sein du conseil d'administration et participent aux changements qui les concernent, par exemple, récemment, lors du projet de restructuration des activités socioprofessionnelles du Pavois. Dans cette veine, Le Pavois a tenu compte des commentaires des membres émis lors des deux dernières assemblées générales annuelles des membres dans le cadre duquel l'organisme a fait une présentation de la programmation des activités lors de l'assemblée générale annuelle des membres (qui précisons-le, s'est tenue après celle du Pavois et de ses entreprises sociales). Puis, par la suite, des comités de travail sur le projet de restructuration ont été mis sur pied incluant des membres et des intervenants travaillant de concert pour assurer l'élaboration du projet.

Dans un autre cadre, plusieurs acteurs du Pavois ont souligné que les membres se sentaient à l'aise de communiquer au besoin avec la direction et qu'ils reçoivent en retour une bonne réception (Entrevues nos 1, 2, 11 et 19). L'embauche d'une personne membre du Pavois au sein de l'organisme et la possibilité souhaitée par la direction et le conseil d'administration d'inclure dans ses rangs une personne membre qui agirait à titre de deuxième directeur adjoint sont importants relativement à la question de l'inclusion. D'ailleurs soulignons que cette suggestion d'inclure un membre au conseil provient d'un membre du club qui était administrateur et vice-président du conseil d'administration du Pavois. Ce directeur adjoint ferait le lien entre les membres et la direction. Les membres semblent ouverts à cette proposition, ce qui rejoint également le désir de la direction de se rapprocher encore plus des membres et de leurs préoccupations (Entrevues nos 1, 2 et 11). Enfin, Le Pavois vise à favoriser une attitude proactive de ses membres. En ce sens, les intervenants ciblent vraiment les besoins

identifiés par les personnes et préconisent que ces derniers jouent un rôle majeur dans leur démarche de réadaptation.

Par l'entremise du comité Qualité de vie, les revendications et propositions des membres trouvent une voix d'expression. En effet, ce comité adresse les requêtes qui s'avèrent pertinentes au bien commun des membres, et ce par un formulaire de demande du *comité Qualité de vie* du Pavois. Ce formulaire est ensuite acheminé à la directrice adjointe. Il est primordial de souligner que la majorité des requêtes trouvent une réponse favorable, comme nous le précise une intervenante, qui épaulé actuellement le comité Qualité de vie, et la directrice adjointe nous le confirmait (Entrevue no 15 et observation du 14 août 2003). L'une des requêtes et propositions majeures du comité concerne l'ajout, au sein du comité de sélection de l'embauche du personnel d'un membre du Pavois. Cette requête a trouvé une réponse favorable, en 2001, et a été faite en étroite collaboration avec le comité d'embauche.

En outre, l'ensemble des membres reçoit le journal du Pavois, L'Écho. Cela témoigne non seulement de l'importance que Le Pavois accorde au partage de l'information, mais favorise en soi l'inclusion des producteurs et des usagers. Les envois postaux de L'Écho totalisent près de 5000 \$ par année pour la corporation (États financiers 2002-2003 du Pavois).

Enfin, en ce qui a trait aux relations entre les employés du Pavois et la direction, il semble régner un climat d'échange et de respect mutuel. On répond aux besoins des employés dans la vaste majorité, sinon l'organisme accepte de revoir ses pratiques, comme en ce qui concerne l'harmonisation des conditions de travail au Pavois et dans les entreprises sociales.

3.1.3 Les acquis des producteurs salariés

Le premier acquis des travailleurs à mettre en évidence concerne l'assurance-collective. Ainsi, « toute personne employée sur une base régulière, à temps plein et ayant terminé une période de trois mois de travail est admissible à l'assurance collective du Pavois. » (Politique de gestion des ressources humaines, p. 17). Cette assurance collective est assumée par l'employeur et les travailleurs; l'assurance salaire, par le travailleur et l'assurance médicaments, par la corporation.

Le Pavois dispose d'une politique de gestion des ressources humaines. Précisons toutefois que cette politique est actuellement en révision. La version revue de la politique doit être déposée à l'hiver 2004. Dans ce document, il est fait mention des aspects relatifs à l'embauche du personnel (comité de sélection, engagement, période de probation, promotion, mesures disciplinaires, déclassement, rétrogradation, suspension et congédiement); aux

conditions de travail (horaire, temps supplémentaire, congés et vacances, frais de déplacement, perfectionnement, assurance collective), et à la politique salariale. Les augmentations salariales sont tributaires des subventions que reçoit l'organisme. Ainsi, selon les subsides annuels, le Pavois octroie des augmentations de salaires à ses employés — donc, il arrive qu'il n'y en ait pas, lorsque les subventions ne le permettent pas (Entrevue no 1).

Toute ouverture de poste au Pavois doit être approuvée par le conseil d'administration. Un comité de sélection, composé de trois personnes — un membre du conseil d'administration, la directrice générale ou son adjointe et un représentant des membres¹⁰ —, est mandaté pour étudier les candidatures et recommander l'engagement du candidat retenu. La candidature doit ensuite être approuvée au conseil d'administration. La direction fournit ensuite à la personne engagée la description du poste et des responsabilités, la politique de gestion des ressources humaines du Pavois et *Le document de présentation du Pavois*. Pour un emploi permanent, la période de probation est d'un an et une première rencontre d'évaluation est prévue dans un délai de trois à six mois.

Parce qu'ils œuvrent dans les domaines de la réinsertion sociale et de l'intégration au travail, parce qu'ils interviennent en relation d'aide et en contexte d'autorité, les employées et employés du Pavois doivent avoir des comportements et un style de vie cohérents avec les valeurs de réadaptation et de réinsertion sociale qu'elles ou ils prônent dans le cadre de leurs actions professionnelles. Quant aux mesures disciplinaires, les employés et employées doivent plus précisément se conformer aux objectifs de la corporation, au code de déontologie et aux mandats et aux tâches inhérents au poste qu'elles ou ils occupent. (Politique de gestion des ressources humaines, p. 8).

Le Pavois démontre le souci, et il est primordial de le souligner, d'encadrer l'exercice des activités professionnelles de ses employés par l'entremise d'un code de déontologie. Ce document : fait état des obligations professionnelles fondamentales; insiste sur l'intégrité et l'objectivité; favorise la compétence dans la prestation des services; souligne les limites de la relation professionnelle; émet des règles de conduites concernant les renseignements confidentiels; aborde les intérêts extérieurs à la profession; fait part des responsabilités éthiques envers la profession; et, enfin, valorise les responsabilités éthiques à l'égard des changements sociaux. En ce qui a trait aux mesures disciplinaires, plus spécifiquement en lien avec le congédiement, ce dernier « peut survenir si l'employée ou l'employé est incapable de remplir adéquatement ses fonctions, manque au code de déontologie et/ou aux objectifs du Pavois, ou qui, par négligence, effectue une faute professionnelle grave » (Politique de gestion des ressources humaines, p. 9).

¹⁰ Depuis 2001, à la suite des demandes du comité Qualité de vie

Les conditions de travail

Au Pavois, la semaine de travail est de 35 heures excluant le temps des repas, sauf pour les employés qui travaillent avec les membres lors de ces périodes. Pour les employés, hormis dans les entreprises sociales, l'horaire de travail est du lundi au vendredi, de 8 h 30 à 16 h 30, sauf pour la personne responsable du café Le Globe, qui travaille en soirée et la fin de semaine. L'horaire de travail, dans les entreprises sociales, est fonction des heures d'ouverture de ces dites entreprises. Il y a temps supplémentaire si l'employé effectue 41 heures et plus. L'échelle salariale au Pavois débute à 13,74 \$ et plafonne à 20 \$ (Entrevue no 19). Les employés graduent dans l'échelle salariale à tous les ans. Les cadres du Pavois ont une autre échelle salariale. Par ailleurs, dans les entreprises sociales, l'échelle salariale débute à un niveau inférieur, soit à 8,30 \$ l'heure et plafonne à 15,50 \$ l'heure, aux Copies du Pavois, et à 17,50 \$, à la Friperie et à la Cafétéria Le Pavois (Entrevue no 19). Les employés sont payés aux deux semaines.

En ce qui concerne les vacances, les employés qui travaillent depuis moins d'un an disposent tous d'une journée de vacance cumulable par mois. Les personnes à l'emploi du Pavois depuis plus d'un an disposent toutes d'un mois de vacances peut importe l'ancienneté, en plus de 13 journées fériées. Il faut préciser que ces congés fériés ne sont ni monnayés, ni accumulés. Enfin, rappelons que les employés ont une assurance collective.

Un comité de travail cherche actuellement à harmoniser les conditions de travail, mais, surtout, l'échelle salariale, des employés du Pavois et des entreprises sociales. Ce comité a été instauré à la suite du désir de la direction d'harmoniser l'ensemble des conditions de travail, ce qui rejoint, d'autre part, le désir des travailleurs qui ressentaient certaines insatisfactions à cet égard. Cette nouvelle politique de gestion des ressources humaines doit être présentée à l'hiver 2004 — nous disposons de peu d'informations à ce sujet. Ce comité se penchera, en outre, sur les horaires de travail, les congés de maladie, les vacances, l'attribution des postes selon l'ancienneté (Entrevue no 16).

Les stagiaires

Nous avons vu que, le membre, après avoir expérimenté les unités, poursuit son cheminement vers l'emploi en effectuant des stages en milieu régulier de travail ou dans les entreprises sociales. Un stagiaire est défini comme « un individu unique qui accepte, en échange d'une formation (donnant, donnant) et du sentiment de participer à l'accomplissement d'un objectif partagé, de s'engager physiquement dans une occupation donnée » (La Cafétéria Le Pavois, 2003, Pour une vision commune. Formation et échanges). Les stagiaires du Pavois ont les mêmes congés fériés que les salariés. Tout stagiaire qui effectue au moins 15 heures (trois jours) au Pavois dans les unités, cours d'informatique, entreprises sociales et stage en milieu régulier de travail (excluant les présences

au café Le Globe) reçoit une prime de fréquentation de l'organisme. Le Pavois facture une part des coûts à certains employeurs, mais en assume la majeure partie. Une prime de 100 \$ est versée pour 15 heures de stage, et 120 \$ par mois pour 20 heures de stage. La moitié de ce montant est versée aux stagiaires aux deux semaines. Notons qu'à la prime de fréquentation peut s'ajouter la mesure INSO d'Emploi Québec. Cette mesure permet au stagiaire de recevoir 120 \$ par mois pour 20 heures de stage. Pour être admissible et recevoir cette prime, une lettre explicative du suivi aux activités de travail doit être acheminée à l'agent d'emploi du Centre local d'emploi dès le début de la participation du stagiaire en milieu de travail, et ce par l'entremise de l'agent d'intégration responsable (Code et procédure du Pavois. Document de travail, p. 12).

3.2 Les rapports avec l'extérieur

Au fil des années, Le Pavois a tissé des alliances et des partenariats dans le réseau de la santé mentale de la région de Québec. Dès ses débuts, l'organisme a été en lien avec La Boussole, une ressource d'aide pour les parents et conjoints de personnes atteintes par la maladie mentale. L'organisme entretient aussi des liens, depuis ses débuts, avec l'organisme La Maisonnée qui œuvre dans le domaine du logement pour les personnes atteintes de problèmes de santé mentale. D'ailleurs, une certaine proportion de membres du Pavois bénéficient des services de La Maisonnée. Depuis la naissance de Croissance Travail, qui a une mission similaire au Pavois en intégration au travail, l'organisme a su établir un partenariat. Mme Boivin, la directrice générale du Pavois, a même fait partie du conseil d'administration de Croissance Travail durant près de cinq ans (de 1991 à 1995). Le Pavois accueille en outre des membres de Croissance Travail au besoin et lui réfère également de ses membres. Le Pavois est aussi en lien avec Équitravail, qui aide les personnes à réintégrer le marché régulier de l'emploi. Le Pavois réfère ses membres à Équitravail, lorsque ces derniers ont fini leurs stages et se sentent prêts à se lancer ou à réintégrer le marché de l'emploi. Rappelons qu'un partenariat s'est aussi établi entre le centre hospitalier Robert-Giffard et Le Pavois au moment du transfert des services socioprofessionnels du CHRG. Par l'entremise de son Centre d'accès communautaire, Le Pavois rejoint la clientèle en santé mentale en lui permettant gratuitement l'accès à Internet.

Le Pavois est membre depuis longtemps du Regroupement des ressources non institutionnelles en santé mentale de la région de Québec (RRNISMQ), qui existe depuis 1985. En 2002-2003, le RRNISMQ regroupait 35 organismes communautaires en santé mentale. Le Regroupement poursuit les buts suivants : promouvoir les ressources non institutionnelles comme moyens «alternatifs» en santé mentale; faire connaître les ressources non institutionnelles à la collectivité; promouvoir les actions des ressources non institutionnelles qui visent la compréhension globale de la santé mentale; développer la concertation entre les ressources non institutionnelles

en santé mentale; et représenter les ressources non institutionnelles en santé mentale dans leurs revendications communes. Le RRNISMQ a mis en place des comités sectoriels en fonction des six secteurs d'intervention clés : le milieu de vie et les groupes d'entraide; le suivi communautaire et l'accès au logement; l'hébergement communautaire; la lutte aux préjugés; la promotion-prévention et l'intégration au travail. Le Pavois fait partie du comité sectoriel sur l'intégration au travail du RRNISMQ, en 2002-2003, avec Équitravail, Croissance Travail.

Le Pavois est également membre de l'Association québécoise pour la réadaptation psychosociale (AQRP), que Mme Vesta Wagener Jobidon, fondatrice du Pavois, a aussi contribué à mettre sur pied. Le Pavois siège aussi au sein du Comité national santé mentale travail (CNSMT), qui a été créé en 2000.

Ce comité est issu du milieu et supporté par l'AQRP, le CNSMT s'est donné pour mission de promouvoir à l'échelle du Québec, le droit et l'accès au travail des personnes ayant des problèmes de santé mentale. Il vise à ce que toute personne ayant un problème de santé mentale ait accès à des services d'intégration au travail correspondant à ses besoins, à ses capacités et intérêts. Le CNSMT regroupe près de 40 personnes : deux représentants par région des milieux de l'intégration au travail, dont une personne utilisatrice de services de santé mentale par région. Les travaux du CNSMT ont principalement porté sur deux dossiers principaux en 2002-2003 : la mesure d'Insertion sociale (INSO) d'Emploi Québec et le projet de mobilisation intersectorielle dans le domaine de l'intégration au travail. (Rapport annuel 2002-2003 de l'AQRP, p.11)

Le Pavois participe aussi aux travaux portant sur la création d'un « guichet unique » appelé le « guichet d'accueil, d'information, d'évaluation et de référence pour les personnes ayant des problèmes de santé mentale et désireuses de poursuivre une démarche d'insertion en emploi ». Ce comité est chapeauté par le Comité santé mentale travail. Ainsi,

accompagné et guidé de trois utilisateurs de services, Le Pavois, Équitravail et Croissance Travail ont élaboré un modèle de guichet d'accueil, d'information, d'accompagnement et de références pour les personnes désireuses d'entreprendre une démarche d'insertion au travail. Par le biais d'un volet référence le modèle offre deux axes de services vers l'emploi, ou vers la formation scolaire et académique (Rapport annuel 2002-2003, p. 24).

Le Pavois siège également sur plusieurs tables de concertation quant à la réorganisation des services en santé mentale : la Table de concertation intersectorielle sur la formation et l'intégration au travail en santé mentale de la région de Québec; la Table territoriale Orléans; la Table de concertation territoriale des Hautes-Marées; la Table de concertation contre la pauvreté de Sainte-Foy et la Table de concertation des organismes communautaires de Loretteville. Le Pavois est membre du Regroupement des organismes communautaires de Québec (ROC 03). L'organisme s'implique également au niveau de l'hébergement: il participe aux rencontres et travaux de la table de concertation de la Jacques-Cartier et s'implique dans le comité d'hébergement. Des représentants de l'organisme siègent également au conseil d'administration des Habitations partagées de Québec et sur le conseil d'administration d'H2O. Le Pavois participe, enfin, à la table régionale Santé Mentale/

Hébergement.¹¹ Par ailleurs, Le Pavois effectue des rencontres d'information auprès de ses partenaires et une myriade d'activités de promotion et de représentation. Le Pavois est, par exemple, membre de la Jeune Chambre de commerce du Québec Métro.

Dans le cadre du projet « soutien aux études », des liens de collaboration ont été établis avec les milieux concernés par les trajectoires scolaires, soit la clinique Notre-Dame-des-Victoires, des établissements d'enseignement de la région de Québec (secondaire, collégial, universitaire) et les Centres locaux d'emploi (Rapport annuel 2002-2003, p. 23). Mentionnons que des liens de collaboration ont aussi été tissés avec les services d'accueil des étudiants handicapés de l'Université Laval, qui desservent de manière informelle les participants du projet. Par ailleurs, une entente formelle a été établie avec le ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille¹² pour l'ajustement de la mesure de formation de la main-d'œuvre dans le cadre du projet et à titre expérimental. De plus, des partenariats ont aussi été ficelés avec l'OPHQ, la RRSSQ, en 2001, dans le cadre d'un comité de travail sur la formation de la main-d'œuvre. Le Pavois collabore en outre avec des institutions d'enseignement : le centre Nouvel-Horizon, le centre Phénix de l'Envol et le centre St-Louis, en plus des cégeps et de l'Université Laval pour ce qui concerne la supervision de stagiaires qu'il reçoit. Soulignons, enfin, que les résultats du projet « soutien aux études » ont été présentés lors du XII^e Colloque de l'AQRP, en octobre 2003, à Rimouski.

Dans le prolongement de son implication dans le milieu, le Pavois a toujours eu à cœur de favoriser le partage des expertises. À ce sujet, il accueille souvent des stagiaires en cours de formation en éducation spécialisée. L'organisme a même accueilli durant une semaine, en 2002-2003, six étudiantes en éducation spécialisée venant de la France. De nombreux organismes viennent aussi visiter Le Pavois et ses entreprises sociales.

Sur le plan des représentations publiques, Le Pavois participe depuis longtemps aux colloques de l'AQRP. Lisette Boivin, la directrice, a aussi fait une communication, à Paris, en 2000 au VII^e congrès sur la réadaptation psychosociale (Entrevue no 1). Enfin, notons que des membres du Pavois ont aussi parlé de leurs réalités à diverses émissions de télévision.

En définitive, il appert que Le Pavois entretient de nombreux liens avec les partenaires du réseau de la santé mentale au Québec, dans le domaine du travail, des études ou du logement. L'organisme s'implique dans toutes les sphères qui ont un impact sur les personnes ayant des problèmes de santé mentale. Le Pavois tisse ainsi des liens avec les quelque 60 employeurs qui accueillent des stagiaires. L'approche intersectorielle est omniprésente

¹¹ Spécifions que le logement était un volet qui avait été envisagé au départ, mais qui ne s'est pas concrétisé pour des raisons dont nous avons déjà fait mention.

¹² Le MESSF, anciennement le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MES).

au sein des pratiques de l'organisme. La présidente du conseil d'administration résume bien les relations extérieures du Pavois : « Le Pavois prône la concertation, valorise la complémentarité et n'a pas une approche conflictuelle » (Entrevue no 11).

3.3 Les règles juridiques et législatives

Le Pavois est défini selon la Loi sur les compagnies, partie III, comme un organisme à but non lucratif. Il en est de même pour les entreprises sociales. Spécifions « qu'un organisme communautaire qui reçoit une subvention en vertu du présent titre définit librement ses orientations, ses politiques et ses approches » (Morin, 2003, p. 38). En ce qui concerne les lois, règlements ou programmes qui risquent d'affecter l'activité d'économie sociale et solidaire, il faut avoir en mémoire que Le Pavois est tributaire dans une large mesure du financement de l'État. Le Pavois, comme beaucoup d'organismes, éprouve des difficultés à obtenir des contrats d'intégration au travail (CIT). En effet, il n'est plus possible à l'heure actuelle pour Le Pavois d'offrir d'autres postes salariés à ses membres dans les entreprises sociales, car ces derniers ont besoin d'un CIT. Selon les règles d'obtention d'un CIT, un organisme ou une entreprise ne peut combler que 50 % de ses postes par l'entremise de ce contrat de travail. À la Cafétéria Le Pavois, tous les salariés, sauf le responsable, auraient avantage à pouvoir bénéficier d'un CIT, ce qui est impossible compte tenu des règles d'obtention. Cette mesure a donc un impact non négligeable sur les visées de l'organisme et, en retour, sur l'appropriation du pouvoir des membres. Notons, enfin, que les bingos font actuellement l'objet d'une restructuration du gouvernement du Québec. Cela pourrait avoir un impact majeur sur les activités de financement de la Fondation des amis du Pavois, qui est largement tributaire de ce médium pour son autofinancement (Entrevue no 4). Après avoir présenté la dimension institutionnelle, la section suivante met en relief la dimension organisationnelle qui inclut le profil organisationnel et les processus organisationnel.

4. LA DIMENSION ORGANISATIONNELLE

La compréhension de cette dimension passe par la description du profil organisationnel de l'activité d'économie sociale et de ses processus organisationnels.

4.1 Le profil organisationnel

Afin de comprendre le profil organisationnel du Pavois et de ses entreprises sociales, il importe d'aborder les objectifs de l'activité, d'en relever les aspects stratégiques, de décrire la production et, enfin, d'analyser les caractéristiques financières de l'organisme.

4.1.1 Les objectifs et les priorités

Le Pavois et ses deux points de service accueillent des personnes de 18 ans et plus vivant un problème grave de santé mentale (problèmes d'ordre psychiatrique ou difficultés d'ordre émotionnel) qui sont stabilisées dans leur maladie, qui ont un suivi (psychiatrique, psychosocial, etc.) et qui désirent développer leurs habiletés sociales et de travail. La mission actuelle du Pavois est la suivante (*cf.* Feuillet d'information sur Le Pavois) :

- permettre à la personne de définir ses objectifs sociaux et professionnels;
- offrir à la personne l'appui nécessaire pour atteindre ses objectifs
- développer le potentiel de la personne et son autonomie;
- améliorer la confiance en soi et l'estime de soi;
- créer des liens sociaux et un sentiment d'appartenance;
- rendre la personne responsable de sa propre réadaptation;
- fournir à la personne l'occasion de s'intégrer dans un milieu de travail;
- permettre à la personne d'acquérir une expérience de travail reconnue;
- créer un partenariat avec les autres ressources;
- améliorer la qualité de vie de la personne.

Les services offerts au Pavois

Le Pavois a mis sur pied un programme d'activités valorisantes offrant interaction et soutien pour répondre aux besoins de ses membres. Les services actuels du Pavois se regroupent en trois volets : un volet club (initiation au travail par la participation à des unités de travail; développement des habitudes de travail des membres;

intégration au travail); un volet formation et un volet création d'entreprise. Enfin, toutes les entreprises sociales du Pavois ont pour but de favoriser l'intégration progressive et permanente au marché du travail de personnes ayant des problèmes graves de santé mentale.

4.1.2 Les aspects stratégiques

La création du Pavois ne découle pas d'études de besoins ou de marché. Sa création, en février 1989, est le résultat d'un « constat des besoins de la communauté par la mobilisation de parents de jeunes adultes atteints d'une maladie mentale » (Le Pavois. Prix Persillier-Lachapelle 1995, p. 3).

La mise sur pied de la Friperie, une des entreprises sociales du Pavois, ne fait pas suite à un plan d'affaires ou à une étude de besoins. Elle a émergé du besoin des membres d'avoir un pallier intermédiaire entre les unités de travail du Pavois et le marché régulier du travail. Le pas entre les unités et le marché du travail était perçu comme trop grand et générateur de stress chez les membres.

Dans le cas des Copies du Pavois, une autre entreprise sociale, une étude de marché a suivi sa mise sur pied. Ainsi, un plan d'affaires a été fait en août 2000. Ce plan précise les objectifs de l'entreprise : devenir un centre d'intégration socioprofessionnelle offrant l'apprentissage de la reprographie, de l'imprimerie et de l'infographie avec reconnaissance d'acquis pédagogiques par l'industrie ; augmenter de 15 à 30 le nombre de postes de stage ; augmenter le taux de placement des stagiaires en entreprise privée de 15 % à 25 % et atteindre l'autofinancement au cours du deuxième exercice financier. Pour ce faire, l'entreprise devait déménager dans des locaux offrant plus d'espace, moderniser ses équipements et développer un programme de formation en lien avec le secteur de l'imprimerie (Les Copies du Pavois. Plan d'affaires, 2000, p.1). Par la suite, Les Copies ont développé un plan de marketing traitant des aspects relatifs à la publicité, à la promotion des services offerts, aux achats à effectuer dans l'avenir, aux rôles et responsabilités de chacun, à la production, aux outils de travail (soumission, facture) et, enfin, précisait l'échéancier prévu. Aujourd'hui, le responsable des Copies souhaiterait que les ventes mensuelles, qui sont environ de 20 000 \$ par mois, grimpent à 25 000 \$ par mois (Entrevue no 10). Cela est envisageable, selon lui, si Les Copies embauche un vendeur à temps plein pour la recherche de contrats. Un tel chiffre d'affaires permettrait d'assurer la rentabilité de l'entreprise qui pourrait, petit à petit, être moins dépendant des contributions du Pavois et de la Fondation des amis du Pavois pour survivre.

Récemment, l'équipe d'intervenants du Pavois a fait l'ébauche d'un projet offrant plusieurs types d'activités socioprofessionnelles tout en confirmant, dans ses interventions quotidiennes, une approche axée sur l'appropriation du pouvoir (Rapport annuel 2002-2003, p. 28). Le 20 juin 2003, ce projet de restructuration des activités socioprofessionnelles du Pavois a été présenté aux membres, dans le but de recueillir leurs impressions

et commentaires afin d'élaborer avec eux une nouvelle façon d'offrir les services au Pavois qui tient davantage compte de leurs besoins.

4.1.3 Les biens et services produits

Nous présenterons d'abord, dans cette partie, les services offerts aux membres, pour faire ensuite état des biens produits par les entreprises sociales.

4.1.3.1 Les services du Pavois

- **LES UNITÉS DE TRAVAIL**

Il s'agit d'activités d'initiation aux habiletés sociales et professionnelles par l'intermédiaire des ateliers de cuisine et de bureau. Les tâches proposées dans les unités doivent être valorisantes, stimulantes et contribuer au bon fonctionnement de la vie du club. Les unités de travail préparent la personne à des éventuelles activités extérieures, que ce soit un retour aux études, au marché du travail, une intégration en stage ou toute autre activité qui répond au cheminement des personnes. En 2003, l'alternance obligatoire — deux semaines dans chacune des unités de travail — est révoquée. Cette demande avait été adressée par les membres lors de l'assemblée annuelle 2001-2002. « Travailler selon les préférences augmente grandement la motivation et ajoute les chances de vivre des succès. L'approche vise à favoriser l'émergence d'idées provenant des membres, de la volonté du pouvoir d'agir » (Rapport annuel 2002-2003, p.4).

- **LA FORMATION**

En 2002-2003, Le Pavois a offert à ses membres une formation préparatoire aux stages en milieu de travail, une formation sur la gestion du stress, une sur l'estime de soi et d'autres formations données au café Le Globe (Internet, arts, techniques de relaxation, rédaction de curriculum vitae, techniques d'horticulture). La formation dispensée au Pavois englobe les cours adaptés et un suivi individualisé. On parle de cours d'informatique, d'intégration scolaire et de cours préparatoires au stage. Notons que Le Pavois a offert ses activités informatiques en collaboration avec trois centres d'éducation aux adultes : le Centre Nouvel-Horizon, à Beauport, Le centre St-Louis, à Loretteville, et Le Centre du Phénix, à Sainte-Foy. Selon le rapport annuel 2002-2003, dans les trois Pavois, 110 étudiants ont pris part à des cours d'informatique (dont 76 étudiants de Québec). Les participants ont été en outre suivis par un éducateur spécialisé du Pavois.

- **L'INTÉGRATION AU TRAVAIL**

En 1991, Le Pavois a mis en place le deuxième volet de son programme : l'intégration au travail (Le Pavois. Prix Persillier-Lachapelle, 1995, p. 11). Ce service permet depuis le développement des habilités sociales et de travail, selon le rythme de la personne, par l'intermédiaire de stages. Avant les stages, le membre doit d'abord passer par les unités de travail. Puis, ils choisissent un lieu de stage. Certains membres décident de faire des stages dans les entreprises sociales sans pour autant projeter de faire des stages dans d'autres milieux. Notons que les stages dans les entreprises sociales du Pavois ne constituent pas un passage obligé. La majorité des stagiaires n'ont d'ailleurs pas transité par les entreprises sociales. « Les milieux de stage sont recrutés selon de rigoureux critères de sélection et sont reconnus comme étant des milieux formateurs, respectueux des choix de la clientèle et possédant un réel souci de faire progresser la personne conformément à ses demandes » (Rapport annuel 2002-2003, p. 10). Mentionnons que le nombre de personnes au sein de ce service ne cesse de croître. Voici la répartition, en 2002-2003, des 69 milieux de travail (dont 29 nouveaux) offrant des stages aux membres : 30 % des stages, dans des organismes communautaires ; 23 % dans des petites et moyennes entreprises productrices de biens (par exemple : entreprise de portes et fenêtres) ; 22 % dans la fonction publique et parapublique ; 15 % dans des petites et moyennes entreprises productrices de services ; et 10 % dans des entreprises sociales, coopératives et centres de travail adapté (CTA). En tout, 183 personnes étaient en stage en 2002-2003. La majorité des stagiaires, soit 105 personnes, effectuaient 15 heures et plus de stage par semaine. Seulement 29 personnes effectuaient 14 heures et moins de travail.

Les services reliés à l'intégration au travail englobent l'évaluation et l'orientation des membres, l'intégration en stage, le suivi des stagiaires, le soutien des travailleurs, le recrutement de milieux de stage stimulants, qualifiants et compétitifs par les intervenants, le soutien aux employeurs, l'intégration à l'emploi et, enfin, le suivi en emploi. En 2002-2003, le service de l'intégration au travail s'est donné comme mission première que chaque personne inscrite au service trouve une réponse adéquate et favorable à sa demande et ce, dans chacune des étapes de son cheminement. En 2002-2003, 200 placements en stage auprès de 183 personnes ont été réalisés pour l'ensemble des trois Pavois (Rapport annuel du Pavois 2002-2003); ce qui suppose que les membres peuvent faire plus d'un stage. De ce nombre, 84 % sont toujours en stage ou en emploi et 8 % ont cessé pour cause de maladie. Le suivi professionnel, assuré par les agents d'intégration, est très variable, selon les personnes. Il est hebdomadaire dans 6 % des cas, aux trois semaines pour 25 % des membres, mensuel pour 22 % ou au besoin (11 %). On remarque que les milieux de stage sont normalisants, ce qui cadre parfaitement avec la philosophie de l'organisme. Notons aussi que Le Pavois n'est pas en reste. En effet, il accueille aussi des

stagiaires au sein de ses rangs. Ainsi, en 2002-2003, 13 personnes ont été stagiaires comme réceptionniste, agent d'accueil et de sécurité, cuisinier, aide-cuisinier, préposé à l'entretien ménager ainsi que soutien en informatique.

- **LE CAFÉ LE GLOBE**

Le café Le Globe qui n'est pas une entreprise sociale, ni une unité, est situé au Pavois de Québec. Il est ouvert du mardi au samedi (en semaine de 15 h à 20 h, et le samedi, de 9 h à 16 h). Des activités sociales, intellectuelles, culturelles, artistiques et physiques se déroulent au café Le Globe:

Au total, pour l'année 2002-2003, il y a eu 4600 présences au café Le Globe, dont une moyenne journalière de 17 personnes. En moyenne, 34 % des membres qui fréquentent le café participent aux activités du soir. Voici quelques-unes des activités : party de Noël, croisière sur le Louis-Joliet, formation de croissance personnelle. Il est à noter, que plusieurs membres se sont impliqués dans la préparation et l'animation de plusieurs activités (Procès-verbal, assemblée générale annuelle des membres, 2003).

Le café Le Globe offre au souper un repas chaud et un copieux déjeuner, le samedi, à prix modique (2,¹⁰ \$ pour une soupe ou entrée, un plat principal et un dessert). Ce service est grandement apprécié par la clientèle. Par ailleurs, grâce à l'appui financier exclusif du gouvernement du Canada par l'entremise du programme d'accès communautaire d'Industrie Canada, le centre d'accès communautaire rend, au café, Internet accessible aux personnes ayant des problèmes de santé mentale dans la région de Québec. Précisons que cet accès informatique du café Le Globe est indépendant des cours d'informatique donnés dans les unités du Pavois. Notons que Le Globe offre de la formation sur Internet et en traitement de texte à ses utilisateurs. Enfin, il faut mentionner que par le passé des membres ont déjà fait un stage au sein de ce café.

- **LE PROJET DE SOUTIEN AUX ÉTUDES**

Parce que le parcours en emploi commence par la formation (Entrevue no 1), une recherche-action sur la trajectoire scolaire de personnes vivant avec un problème grave de santé mentale a été mis sur pied. Le projet de soutien aux études a débuté en septembre 2001, en collaboration avec la clinique Notre-Dame-des-Victoires. Des liens de collaboration ont été tissés avec les services destinés aux personnes handicapées du cégep de Sainte-Foy et de l'Université Laval. Au total, 26 personnes ont participé au projet, dont six femmes et 20 hommes (24 ans en moyenne). « L'objectif principal du projet de soutien aux études est de baliser des services de soutien scolaire aux personnes vivant avec une problématique de santé mentale » (Procès-verbal. Assemblée générale annuelle des membres, 2003). Depuis l'été 2002, il y a une entente avec le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale afin de tester, à titre expérimental, l'assouplissement des normes de la mesure de la

formation et de la main-d'œuvre d'Emploi Québec (cette mesure couvre les dépenses reliées à la formation). Enfin, deux ateliers sur la recherche-action et l'approche intersectorielle en ce qui a trait au soutien scolaire de personnes ayant un problème grave de santé mentale ont eu lieu lors du colloque de l'AQRP, les 23 et 24 octobre 2003. Un article est aussi paru dans le bulletin de l'AQRP, *Le Partenaire* (Béguet et Fortier, 2003). Le rapport de la recherche est prévu pour 2004.

4.1.3.2. Les entreprises sociales

Comme on peut le lire dans le rapport annuel 2002-2003 du Pavois, « la création d'entreprises d'économie sociale permet aux personnes de franchir un tout premier pas vers une expérience de travail reconnue et sert alors de tremplin vers le marché régulier de l'emploi. Les entreprises offrent aux personnes des conditions de travail adaptées, et ce dans une perspective évolutive quant à leur cheminement professionnel » (Rapport annuel 2002-2003, p. 11). En tout, dans les entreprises sociales, on compte 28 stagiaires: 18 à La Friperie, huit aux Copies et deux à La Cafétéria, en plus des cinq employés ayant un problème de santé mentale.

VESTORAMA

Le projet initial de Vestorama

Le Pavois n'avait pas envisagé comme tel au départ la mise sur pied d'entreprises sociales. Mais, après un certain temps, un constat s'est imposé. Il existait un vide entre les unités et les stages sur le marché régulier du travail (Entrevues nos 1 et 2). En effet, certains membres ressentaient le besoin d'être dans un environnement sécurisant, adapté à leurs besoins où elles recevraient un suivi de façon plus étroite. Selon Lisette Boivin, certaines personnes ont souvent peur d'aller sur le marché régulier du travail. Les entreprises sociales, vues comme un palier intermédiaire vers un emploi régulier, permettraient donc une progression entre les unités du Pavois et le marché du travail. « La majorité des personnes atteintes d'une maladie mentale sévère et persistante n'a pas de travail ou de mesures de travail adaptées. Le marché du travail est saturé, il est très peu adapté et les modèles d'appoint sont très stressants. Sans l'aide de ressources adaptées, il leur est difficile, voire impossible, d'intégrer le marché du travail. » (Le Pavois. Prix Persillier-Lachapelle, 1995, p. 13).

Vestorama, la première entreprise sociale du Pavois, est donc née d'un constat et « d'un rêve, celui de Denise Deslauriers (une bénévole), Claire Hudon et Lisette Boivin. Elles ont compris la nécessité de préparer les membres à affronter le marché du travail. [Et] c'est à partir de cet objectif qu'elles ont décidé de créer un autre volet du Pavois : une entreprise sociale. » (Gagnon, B., *Vestorama. L'entreprise sociale.*) Vestorama, a donc été

créée en 1995. La création de cette entreprise répondait aux besoins des personnes qui ont des problèmes de santé mentale d'évoluer dans un milieu adapté et ce, en favorisant leur mieux-être (Entrevue no 3). « Elle [a permis] de créer des postes de travail adaptés aux capacités et aux besoins de la clientèle et ce, dans une perspective évolutive quant au cheminement socioprofessionnel de la personne » (Le Pavois. Prix Persillier-Lachapelle, 1995, p. 14).

Créer une entreprise, c'est permettre aux personnes atteintes de maladie mentale de prendre en charge leur propre intégration au travail (initiatives personnelles, heures progressives adaptées à leur rythme d'apprentissage et de fonctionnement) tout en trouvant dans ce lieu une raison de vivre porteuse de sens. C'est développer le sentiment d'être utile et nécessaire à la société. C'est contribuer de manière constructive à quelque chose qui vaille la peine. C'est constater son progrès. C'est appartenir à la communauté. » (Le Pavois. Prix Persillier-Lachapelle, 1995, p. 17)

Mission de Vestorama et services offerts

Selon les lettres patentes de l'organisme (Loi sur les compagnies, partie 3), obtenues en date du 6 mars 1995, les objets pour lesquels la Corporation fut constitué furent les suivants :

- A) récupérer le linge, des vêtements et autres effets usagés, auprès de la population du Québec-Métro;
- B) mettre sur pied un atelier de recyclage du linge, des vêtements et autres effets récupérés, en vue de les vendre au détail, sans intention de faire un gain pécuniaire;
- C) acquérir par achat, location ou autrement, posséder et exploiter les biens meubles et immeubles nécessaires aux fins ci-dessus, et fournir à ses membres et à leurs invités les services de toute nature en relation avec les buts de la corporation;
- D) intégrer progressivement les personnes atteintes de maladie mentale sévère et persistante au marché du travail;
- E) aider les personnes financièrement défavorisées à se procurer des biens essentiels.

Le démarrage de Vestorama

Selon le premier rapport annuel de Vestorama, c'est le 21 juillet 1995 que l'entreprise a eu clé en main. Quelques jours plus tard, elle entreprenait les rénovations nécessaires à son ouverture. Celles-ci ont nécessité sept semaines. Fin septembre, le tri des vêtements s'amorçait. Une fois les vêtements triés et nettoyés au sous-sol, ils sont envoyés en atelier pour être étiquetés. Le côté gauche du magasin était aménagé pour les hommes et les enfants, le côté droit pour les dames. L'inventaire en magasin était constitué de vêtements d'automne et d'hiver pour tous les âges et tous les genres. Le 10 octobre 1995, Vestorama ouvre ses portes au public. Puis, le

6 décembre 1995, a lieu l'ouverture officielle du magasin. En 1996, on aménagea une nouvelle partie du magasin, à la suite de la location du local voisin. Une section pour les accessoires y fut, entre autres, aménagée.

Vestorama change de dénomination sociale, en 2001, pour s'appeler La Friperie du Pavois, afin que le public et les instances subventionnaires effectuent le lien entre l'entreprise et Le Pavois. Ce changement devait aider à recueillir des fonds pour l'entreprise, et ce par l'entremise de la Fondation des amis du Pavois (Entrevue no 3). Enfin, en 2002, La Friperie Le Pavois déménage pour laisser la place aux Copies du Pavois. Elle est aujourd'hui située dans de plus vastes locaux pour satisfaire la clientèle.

Les biens et services produits par la Friperie du Pavois

L'entreprise est ouverte du lundi au mercredi et le samedi, de 10 h à 17 h, et le jeudi et vendredi, de 10 h à 21 h. La Friperie du Pavois fait, nous l'avons dit, de la récupération de vêtements usagés auprès de la population et les revend par la suite. Sur la brochure actuelle de l'entreprise¹³, La Friperie du Pavois offre un plan de mise de côté; fait de la cueillette de vêtements à domicile; peut faire de la recherche d'articles spécifiques; et, évidemment, offre de la marchandise en bon état (vêtements pour hommes, femmes et enfants; accessoires — bijoux, jouets, literie). La Friperie vend aussi depuis peu des épices et du café en sachets. Spécifions que les unités de travail du Pavois de Sainte-Foy et de Loretteville participent à raison de plusieurs heures par semaine au triage et à l'étiquetage des vêtements. L'entreprise s'est récemment munie d'une machine à café pour le personnel et la clientèle. L'argent recueilli par la vente de café va au club social de la Friperie pour l'organisation d'activités. De même les profits de différents objets artisanaux confectionnés par les travailleurs de La Friperie vont aussi au club social.

L'équipe de la Friperie a de quoi être fière, car on observe une augmentation continuelle des ventes à chaque année. Selon Mme Lortie, ces augmentations sont attribuables au bon service à la clientèle, à la qualité grandissante des vêtements, à la rotation régulière de la marchandise ainsi qu'aux vitrines colorées et attrayantes (Entrevue no 3).

LES COPIES DU PAVOIS

Le projet initial des Copies du Pavois

Les Copies du Pavois, la deuxième entreprise sociale du Pavois, ont été fondées en mars 1998, mais la charte n'a été obtenue qu'en 1999. Ce besoin de mettre sur pied Les Copies provenait de deux sources, les demandes

¹³ Une nouvelle brochure est en préparation.

extérieures d'infographie, de copies, d'assemblage, etc. auxquelles les membres de l'unité de bureau du Pavois ne suffisaient plus à répondre et les besoins de certaines personnes aptes à intégrer le marché du travail dans un contexte qui tient compte des limites de leur maladie (Rapport annuel 1997-1998, p. 38; entrevues nos 1 et 10).

Mission des Copies du Pavois inc.

La corporation Les Copies du Pavois inc. a été constituée (Loi sur les Compagnies, partie 3), le 19 juillet 1999, les objets pour lesquels la corporation fut constitué furent les suivants :

- A) favoriser l'intégration progressive et permanente de personnes atteintes de troubles mentaux sévères et persistants au marché du travail ;
- B) par des activités concrètes et structurantes, permettre le développement d'habiletés et de comportements nécessaires à l'intégration au marché du travail des personnes atteintes de troubles mentaux sévères et persistants ;
- C) recevoir des dons, legs et autres contributions de même nature en argent, en valeurs mobilières ou immobilières, administrer de tels dons, legs et contributions ; organiser des campagnes de souscription et autres activités dans le but de recueillir des fonds pour promouvoir les objets de la corporation ;
- D) les objets ne permettent toutefois pas aux souscripteurs ou à leurs ayants droit de recouvrer sous quelque forme que se soit, l'argent qu'ils auront versé à la corporation.

Le démarrage des Copies du Pavois

À la suite d'un plan de marketing, déposé en mai 1998 (qui détaillait les services offerts, les achats à venir, les outils de travail, les rôles et responsabilités, la production), les Copies ont vu le jour. Au début, il y avait une équipe volante, car il y avait une faible quantité de contrats, ce qui ne permettait pas de créer une équipe fixe de production. Le recrutement et la supervision des membres de l'équipe volante ont été faits par des intervenants des unités bureau du Pavois. Les personnes recrutées, membres aux unités du Pavois, étaient volontaires et intéressées. La supervision de l'équipe était assurée par une responsable de l'informatique assistée d'un intervenant des unités bureau. En août 2000, les Copies ont adopté un plan d'affaires qui fait état des objectifs de l'entreprise et du financement.

Les biens et services offerts

Les Copies du Pavois sont ouvertes du lundi au vendredi, de 8 h 30 à 17 h. Les Copies offrent les services suivants : photocopies (couleur, noir et blanc); impression numérique; conception graphique; infographie (logos, cartes d'affaires, etc.); assemblage de documents; reliure; agendas; dépliants; finition; création de page Web.

LA CAFÉTÉRIA LE PAVOIS

Le projet initial

La création de cette nouvelle entreprise avait pour objectif, comme les autres entreprises d'économie sociale du Pavois, de permettre à la personne d'acquérir une expérience de travail reconnue, de briser la dépendance envers l'État et ses structures (notamment, de l'aide sociale) et de permettre la réduction des coûts sociaux (c'est-à-dire des coûts reliés aux soins de santé et aux hospitalisations) (Rapport annuel 1998-99, p. 34).

C'est en novembre 1999 que La Cafétéria Le Pavois, la troisième entreprise sociale du Pavois, a ouvert ses portes. Il importe de noter que la Cafétéria Le Pavois n'est pas incorporée. Cette cafétéria est sise au ministère de la Santé et des Services sociaux. Avant la venue du Pavois, la cafétéria de l'édifice était arrivée au terme d'un contrat et les responsables du ministère, plus ou moins satisfaits des services offerts, désirait accroître l'achalandage à la baisse depuis un certain temps — seulement une trentaine de personnes par jour la fréquentait (Entrevue no 13). Par l'entremise de Mme Denis, alors sous-ministre au MSSS, une opportunité s'est alors présentée pour que Le Pavois reprenne le contrat de la cafétéria au ministère (Entrevue no 1).

Mission et services offerts par La Cafétéria Le Pavois

Les objectifs de La Cafétéria Le Pavois sont les mêmes que ceux des deux autres entreprises sociales. Cette entreprise sociale, palier intermédiaire vers un emploi régulier, permet une progression entre les unités et le marché du travail régulier. La Cafétéria Le Pavois offre donc un milieu de stage supplémentaire aux membres du Pavois qui désirent intégrer le marché du travail de façon plus graduelle. La Cafétéria Le Pavois offre un service de repas (déjeuner, dîner) et un service sur demande de pause-café. Elle gère également trois machines distributrices.

Le démarrage de la Cafétéria Le Pavois

Dans un premier temps, il y a eu négociation d'une entente avec le ministère de la Santé et des Services sociaux : aménagement des lieux, recherche de financement, embauche d'un chef cuisinier, d'un aide-cuisinier, d'un caissier et d'un préposé à l'entretien ménager. Évidemment, il fallait voir à l'approvisionnement alimentaire de base, à l'élaboration des menus et à la fixation des coûts. L'inauguration de La Cafétéria a rassemblé 70 personnes lors d'une dégustation de vins et fromages (Rapport annuel 1998-1999, p. 38).

Les biens et services produits par La Cafétéria Le Pavois

La Cafétéria Le Pavois est ouverte de 7 h 30 à 14 h, du lundi au vendredi inclusivement. Elle a servi, en 2003, près de 170 repas par jour (comparativement à 120 repas, en 2002). La Cafétéria n'a que peu de concurrence: il n'y a pas de cafétéria tout près qui offre une telle qualité de produits et il y a peu de restaurants à proximité, ce qui favorise l'entreprise (Entrevue no 13). La Cafétéria a ainsi plus que triplé le nombre de repas vendus chaque jour depuis le contrat de services avec le MSSS.

4.1.4 Les données financières

Le Pavois

Le Pavois est l'organisme, dans le domaine socioprofessionnel de la région de Québec, qui reçoit le deuxième plus haut financement de la part de la Régie régionale, après Croissance Travail (RRSSSQ, 2003). Au Pavois, l'année financière s'échelonne du 1^e avril au 31 mars. Spécifions, dans un premier temps, que les données provenant de la Régie régionale de la Santé et des Services sociaux de Québec, pour le budget récurrent 2002-2003, sur le financement des activités du volet socioprofessionnel du programme de santé mentale (RRSSSQ, 2003a), ne concordent pas avec celles des états financiers 2002-2003 du Pavois (états financiers vérifiés). Elles sont aussi différentes des informations provenant de la direction, ce qui rend difficile l'analyse des données financières de l'organisme.

Ainsi, selon les données tirées des états financiers du Pavois 2002-2003, Le Pavois recevait 704 572 \$ de la Régie régionale de la Santé et des Services sociaux de Québec. Cependant, dans le document de la RRSSSQ, ce montant s'élève à 693 543 \$, pour le budget de 2002-2003 (incluant 1,9 % d'indexation) (et 680 616 \$, en 2002, toujours selon la RRSSSQ (RRSSSQ, 2003 a).

On voit que Le Pavois est largement tributaire, et ce depuis ses débuts, du financement de la Régie régionale. Le financement de la Régie régionale a augmenté à partir de 1998, à la suite du transfert des clientèles des ressources socioprofessionnelles du CHRG. En 1998, l'ouverture des Copies du Pavois et, en 1999, de la Cafétéria a requis plus de financement. Le financement de la Régie est alors passé de 173 132 \$, en 1997, à 489 329 \$, en 1998, et à 646 202 \$ un an plus tard. Il est resté relativement stable par la suite. Il faut mentionner que le budget de 1997-1998 a doublé à la suite du transfert de 172 personnes des services de réadaptation socioprofessionnels et de l'embauche de quatre agents d'intégration (Rapport annuel du Pavois, 1998), de même qu'à la suite de l'ouverture des Copies du Pavois et du café Le Globe (Entrevue no 23).

Soulignons que Le Pavois reçoit une subvention récurrente du MSSS (Régie régionale), une subvention qui ne peut augmenter, comme nous le confirme la directrice générale de l'organisme (Entrevue no 1; Regroupement des ressources non institutionnelles en santé mentale de la région de Québec, 2003). La deuxième source de subvention, en 2003, est en lien avec le projet de soutien aux études et totalise, selon les états financiers du Pavois, 100 000 \$. Mais la directrice mentionne que ce projet a reçu finalement pour 230 000 \$ de subvention en 2002-2003 (Entrevue no 23). La mesure d'insertion sociale représentait quant à elle 34 400 \$. Par ailleurs, dans les produits du Pavois, il faut aussi inclure les revenus de la Cafétéria, car elle n'est pas incorporée comme les deux autres entreprises sociales. Ainsi, en 2003, la Cafétéria Le Pavois était déficitaire de 15 248 \$, ce qui inclut l'amortissement au montant de 11 467 \$. Donc, un manque à gagner de 3691 \$. Cette situation est similaire à l'année précédente (15 158 \$, incluant l'amortissement). Nous renvoyons le lecteur à la section sur la Cafétéria pour plus de détails.

Le budget total d'opération du Pavois était, en 2002-2003, de 832 592 \$, selon les états financiers de l'organisme. Mais, si on prend en compte les données de la Régie régionale (RRSSSQ, 2003 a), le budget total d'opération du Pavois s'élèverait plutôt à 951 563 \$ de subvention pour l'année financière 2002-2003 (incluant 1,9 % d'indexation), avec une majoration du financement du projet de soutien aux études, selon la directrice, au montant de 230 000 \$ au lieu de 100 000 \$ (Entrevue no 23). Avec des charges d'un peu plus d'un million (1 050 455 \$). L'organisme se retrouve donc déficitaire de 217 863 \$, en 2003, si l'on se fie aux états financiers 2002-2003 du Pavois, comparativement à un déficit, également, en 2002, de l'ordre de 32 815 \$. Si l'on se fie, par ailleurs, aux montants des subventions de la RRSSSQ, selon un document de cette instance et tenant compte de la majoration du financement du projet de soutien aux études (*cf.* Entretien no 23), l'organisme serait un peu moins déficitaire. L'insuffisance des produits sur les charges représenterait plutôt 98 892 \$. Cependant, peu importe les données retenues, il appert que le déficit de l'organisme s'explique par le fait que Le Pavois a dû contracter des emprunts pour Les Copies du Pavois, pour l'achat de photocopieurs (Entrevues nos 1, 4 et 10). Les Copies acquittent, depuis, mensuellement le remboursement de cet emprunt.

Au cours des années, Le Pavois a aussi reçu des subventions de l'OPHQ, du CAMO, et du CHRG (en 1996 et en 1997, de l'ordre de 32 082 \$ et 46 629 \$). Quant aux subventions de l'OPHQ, elles ont considérablement diminué aux cours des années (passant à leur sommet, en 1999, de 40 315 \$ à seulement 726 \$, en 2003). Cela s'explique, entre autres, par le fait que les contrats d'intégration au travail de l'OPHQ ont été confiés à Emploi-Québec. En ce qui a trait aux dépenses du Pavois, le principal poste budgétaire concerne les salaires. Les charges sociales représentaient, quant à elles, 73 617 \$, en 2002-2003. Selon les états financiers du Pavois, pour l'exercice se terminant le 31 mars 2003, La Fondation des amis du Pavois contribuait pour un total de 18 840 \$

aux Copies. Le Pavois a contribué de façon exceptionnelle en donnant 140 700 \$ aux Copies, et 31 032 \$ à La Friperie (Entrevue no 22). En ce qui concerne La Friperie, il s'agit d'une subvention accordée pour la rénovation de l'entreprise (Entrevue no 23). Le troisième poste budgétaire incombe aux primes de fréquentation versées aux membres. En 2003, ces primes étaient de l'ordre de 103 173 \$, en hausse par rapport à 2002 (86 316 \$). Les primes de fréquentation sont versées par Le Pavois aux membres. Les membres qui font 15 heures ou trois jours par semaine (excluant la fréquentation du café Le Globe) reçoivent 100 \$ par mois, et 120 \$ par mois lorsqu'ils font 20 heures par semaine. Enfin, le loyer coûte 40 881 \$ par année. À ce chapitre, il en coûte cher au Pavois qui occupe un étage et demi au sein du centre St-Albert. Le Pavois envisage donc, depuis quelques années, de devenir propriétaire d'une maison (Entrevue no 1). Toutefois, les locaux actuels de la corporation sont vastes et représentent un lieu normalisant pour un organisme communautaire en santé mentale, du fait d'être adjacent à une école et de côtoyer d'autres organismes communautaires (au dernier étage).

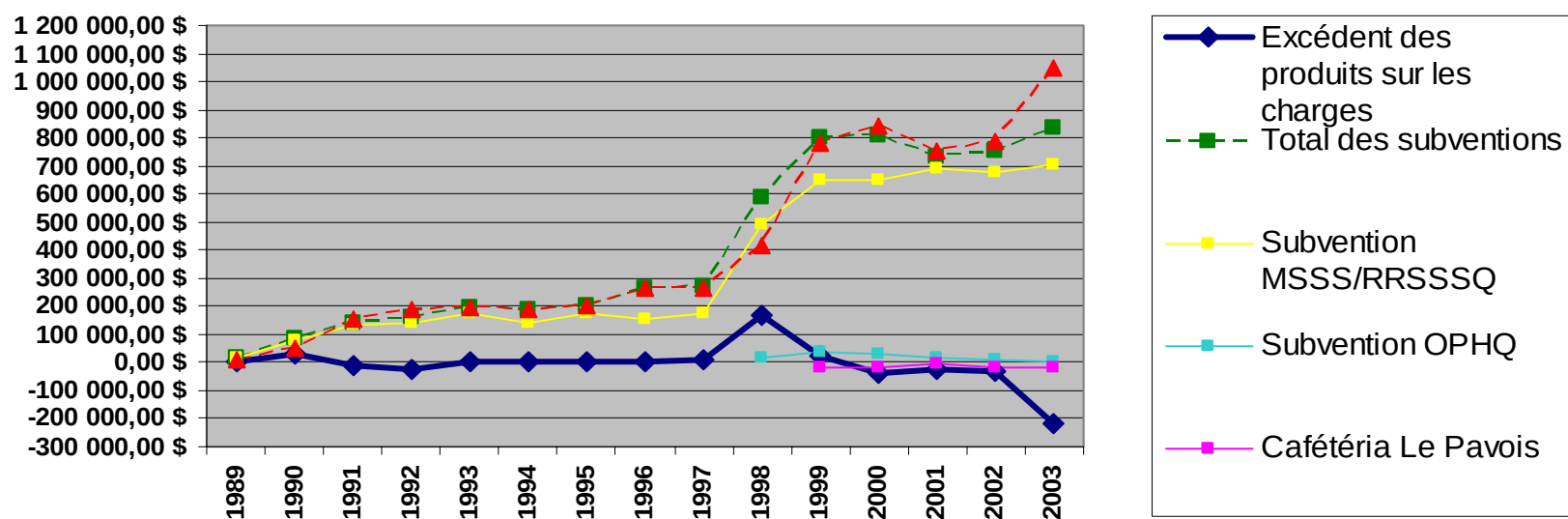
Afin d'apprécier l'évolution financière du Pavois de 1989 à 2003, nous référons le lecteur à la consultation du tableau 4 (voir plus bas) qui détaille l'excédent des produits sur les charges, le total des produits, les subventions du MSSS/RRSSSQ, les subventions de l'OPHQ, l'excédent du produit sur les charges de La Cafétéria et, enfin, le total des dépenses du Pavois. Il faut mentionner que les données du tableau 4 sur l'évolution financière du Pavois (1989-2003), les données sont tous issues des états financiers de l'organisme et ne tiennent ainsi pas en compte les données différentes provenant des subventions de la part de la RRSSSQ (selon un document de cette instance) et de la majoration du financement concernant le projet de soutien aux études selon les informations provenant de la directrice de l'organisme (Entretien no 23).

Les deux points de service

Précisons d'entrée de jeu que Le Pavois de Sainte-Foy en est à sa première année d'opération complète (comparativement, il était ouvert seulement 210 jours, en 2001). Il termine son exercice financier avec un excédent de 4378 \$ (États financiers du Pavois de Sainte-Foy, 2003, p. 2). L'organisme a reçu, en 2003, des fonds de La Fondation des amis du Pavois, un montant de 8130 \$. Mais la plus grande part des subventions provient de la Régie régionale, qui a octroyé 81 179 \$, ce qui représente 71 % de l'apport total en subventions (États financiers 2002-2003 du Pavois de Sainte-Foy, 2003) et d'Emploi-Québec, qui a octroyé 19 100 \$. Il faut souligner que les deux points de service ont reçu un montant non récurrent de la RRSSSQ de 80 000 \$ pour le maintien de leurs activités (RRSSSQ, 2003a). Enfin, des revenus de location et autres s'ajoutent aux subventions des points de services. Quant aux charges de l'organisme, elles s'élèvent à 109 588 \$. Le premier poste budgétaire incombe aux salaires : 58 981 \$ (soit 54 % des charges totales du Pavois de Sainte-Foy). Le loyer est le deuxième poste budgétaire avec 25 922 \$. Enfin, notons que les charges sociales atteignent 6376 \$.

Le Pavois de Loretteville, lui aussi, complète sa première année d'opération avec un excédent de 6377 \$ (États financiers 2002-2003, Pavois de Loretteville, p. 2). Les subventions sont de l'ordre de 105 799 \$ et proviennent principalement de la Régie régionale (80 608 \$), ce qui représente 76 % de l'apport en subventions totales de l'organisme). Les autres subventions proviennent d'Emploi-Québec, de revenus de location et d'autres sources. Quant aux charges de l'organisme, elles représentaient, en 2003, 99 422 \$, dont 52 908 \$ en salaires (53 % des charges totales), 7532 \$ en charges sociales et 20 616 \$ en loyer.

Tableau 4
Évolution financière du Pavois (1989-2003)



Les entreprises sociales

Afin d'apprécier l'évolution financière de La Friperie et des Copies du Pavois de 1996 à 2003, nous référons le lecteur à la consultation du tableau 5, qui détaille l'excédent des produits sur les charges, le total des produits, le total des ventes et, enfin, le total de ces deux entreprises sociales. Précisons que ni La Friperie ni Les Copies ne reçoivent de subventions de la part de la RRSSSQ.

o La Friperie du Pavois

Précisons d'emblée que La Friperie du Pavois produit ses propres états financiers, car cette entreprise ne nécessite pas la vérification d'un comptable agréé. Les revenus majeurs de la Friperie du Pavois proviennent encore en grande partie des revenus de subventions (118 055 \$, cette année, et 84 759 \$, en 2001-2002). Les principaux revenus de financement proviennent de La Fondation des amis du Pavois avec 33 500 \$, ensuite, vient la contribution du Pavois comme tel, de l'ordre de 31 032 \$ (Entretien no 22). En ce qui concerne La Friperie, il s'agit d'une subvention accordée pour la rénovation de l'entreprise (Entretien no 23). Ainsi, la contribution du Pavois et de la Fondation des amis du Pavois totalisent près de 43 % des revenus de subventions de l'entreprise sociale. Nous voyons donc que, surtout dans le cas de la Friperie, comme le mentionnait la directrice et le trésorier du conseil d'administration (Entrevues nos 1 et 4), l'appui financier du Pavois est vital afin d'assurer la survie de cette entreprise sociale. Les autres subventions proviennent du contrat d'intégration au travail, du Fonds étudiant solidarité travail, du programme de Mesure d'insertion sociale (MIS), de Carrière-Été et d'une subvention de la Ville de Québec. Quant aux autres revenus, la vente de vêtements en 2002-2003 a atteint près de 37 000 \$ (plus la vente d'articles divers : 547 \$). Le total des ventes de cette année est supérieur d'environ 7000 \$ comparativement à l'année financière 2001-2002. Le bénéfice net de l'entreprise est de 21 399 \$, mais il faut préciser que ce bénéfice est attribuable aux contributions de la Fondation des amis du Pavois.

o Les Copies du Pavois

Les Copies du Pavois dépendent, tout comme la Friperie, de la Fondation des amis du Pavois et, à titre exceptionnel, cette année, des contributions du Pavois (Entretien no 22). En effet, sur un budget d'opération, en 2003, de 270 308 \$, 159 540 \$ proviennent du Pavois, de sa Fondation et du bingo, soit 59 % des subventions de l'entreprise. Il faut spécifier que le montant de 140 700 \$ du Pavois constitue une avance de fonds pour

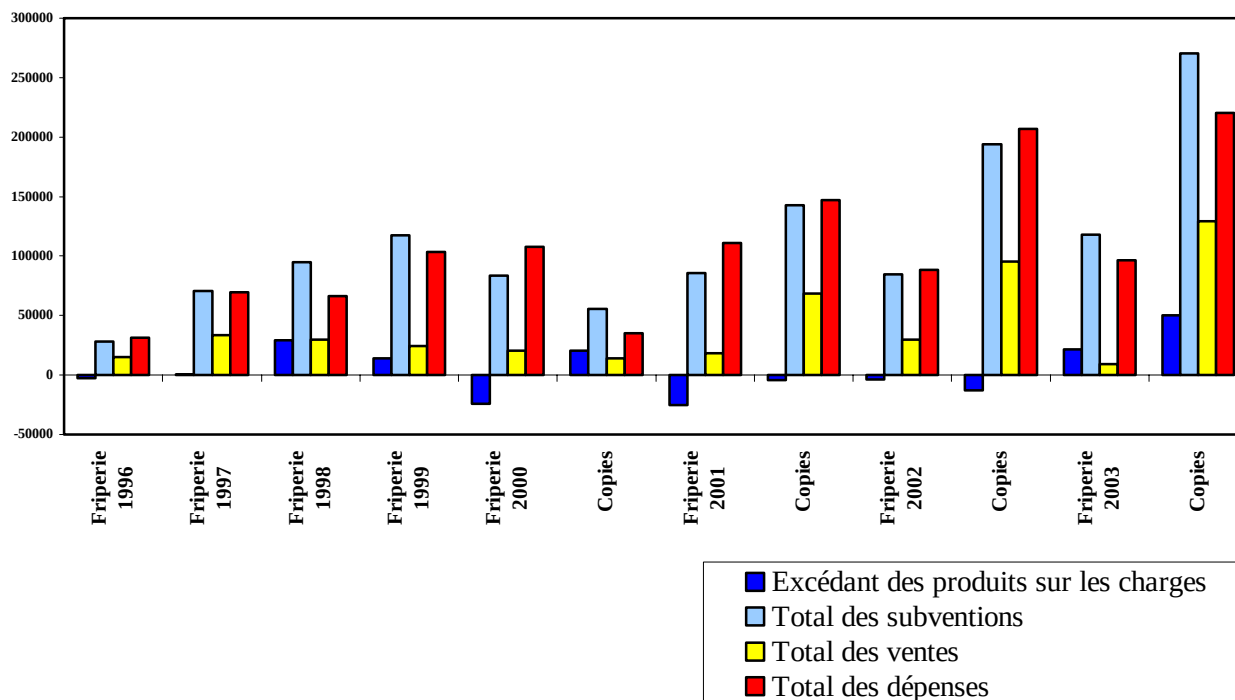
l'acquisition de photocopieurs. En effet, Le Pavois a contracté un prêt de cette somme pour Les Copies, qui le rembourseront. Les Copies du Pavois avaient un excédent de 50 172 \$, en 2003, alors que l'entreprise était déficitaire de 13 022 \$, en 2002. Quant aux bénéfices bruts de l'imprimerie, ils sont en hausse de 196 % comparativement à l'année 2002. Ces bénéfices représentent 18 % du budget d'opération de l'entreprise. Par ailleurs, la Régie régionale a octroyé une subvention de 15 000 \$ cette année. Du Comité d'adaptation de la main-d'œuvre (CAMO), les Copies du Pavois ont obtenu 14 910 \$. Les Copies ont aussi obtenu du financement d'autres sources : 14 950 \$, du Fond de lutte contre la pauvreté, des CIT et de la mesure d'insertion sociale. Quant aux dépenses, les frais généraux totalisaient, en 2003, 208 724 \$ sur un total de 220 136 \$. Les salaires, de l'ordre de 110 568 \$, constituaient 45 % des frais généraux de l'organisme. Les charges sociales représentaient quant à elles 17 094 \$. Il importe de souligner que Les Copies a une dette (sans intérêt) envers Le Pavois de 32 813 \$, en 2003. La location d'équipements en coûte 22 506 \$. Le loyer, au montant de 20 800 \$, annuellement, représente 10 % des frais généraux. Notons que les coûts rattachés au loyer ont augmenté (ils étaient de 12 000 \$, en 2002) à cause de l'agrandissement des locaux occupés par Les Copies (locaux précédemment occupés par La Friperie).

o La Cafétéria Le Pavois

Comme nous l'avons déjà spécifié, La Cafétéria Le Pavois, non incorporée, relève du Pavois et les données financières la concernant sont consignées dans les états financiers du Pavois. Nous référons le lecteur à la consultation du tableau 4 sur l'évolution financière du Pavois, de 1989 à 2003. Comme nous l'avons dit précédemment, La Cafétéria était déficitaire, en 2003, de 15 248 \$ incluant l'amortissement. Les produits de l'entreprise totalisaient 188 383 \$, en 2003, comparativement à 172 881 \$, en 2002.

En conclusion, il est envisagé, selon le trésorier et la directrice générale, que, d'ici cinq ans, Les Copies et La Cafétéria du Pavois soient rentables et ce, sans l'apport financier de la Fondation des amis du Pavois qui leur est vital (Entrevues nos 4 et 1). En effet, les Copies, grâce aux changements apportés, ont vu leur chiffre d'affaires s'accroître de façon substantielle. Il en est de même pour la Cafétéria. En ce qui concerne la Friperie, celle-ci devra toujours compter sur l'appui du Pavois et de la Fondation des amis du Pavois afin d'assurer sa subsistance et de permettre, ainsi, à des personnes d'effectuer des stages, tremplins vers un emploi sur le marché régulier du travail.

Tableau 5 :
Évolution financière de la Friperie et des Copies du Pavois (1996-2003)



4.2 Les processus organisationnels

4.2.1 La production

Le Pavois et ses deux points de service

Le travail est réparti entre les différents intervenants, mais seuls les agents d'intégration, au nombre de cinq, effectuent actuellement le suivi des stagiaires. Cela devrait changer avec la restructuration des services socioprofessionnels à venir. En effet, les éducateurs spécialisés qui travailleront aux unités, aux cours d'informatique et au café Le Globe (qui est un lieu unique au Pavois de Québec) feront du suivi auprès des stagiaires. Cela aura pour effet de réduire la liste d'attente et le ratio de stagiaires par agent d'intégration. De même, les agents d'intégration assumeront certains volets de la restructuration.

Les entreprises sociales

À la Friperie, le travail des stagiaires est divisé par type de tâches (commis en atelier, caisse, triage et étiquetage et entretien ménager). Mais tous ont l'occasion d'expérimenter les diverses tâches, ce qui leur permet d'acquérir une certaine polyvalence dans leur travail. Les nombreuses personnes à La Friperie sont supervisées par la gérante et par la responsable, Karine Lortie. Par ailleurs, aux Copies du Pavois, les ventes ont nettement augmenté depuis la réorganisation de 2002. Quant à la charge de travail, elle est tributaire du nombre de contrats et, donc, très variable au cours d'une année. Ainsi, lors de l'assemblage des nombreux agendas, l'équipe fonctionne à plein régime et, parfois, des bénévoles du Pavois viennent les appuyer. Actuellement, les stagiaires semblent davantage encadrés et soutenus dans leur cheminement d'intégration au travail qu'auparavant et ce, par deux infographistes dévoués et par un pressier d'expérience très apprécié des stagiaires (Entrevue no 18). Depuis un an, il n'y a plus personne qui travaille au département d'infographie sans avoir au préalable suivi une formation à Rochebelle. Le travail s'avérait en effet trop stressant et requérait véritablement une formation dans le domaine de l'infographie (Entrevue no 10).

Quant à La Cafétéria, la production est sectorisée, c'est-à-dire que chaque personne a des fonctions très spécifiques à effectuer et il n'y a que peu de chevauchement entre les postes. Chacun effectue ses tâches et au besoin aide les autres. Chaque employé ou stagiaire — suivi pour la plupart par un agent d'intégration — relève de M. Beaudoin De Meyer. Mme Karine Lortie assiste M. Beaudoin De Meyer et assure un encadrement et un suivi des travailleurs et stagiaires. Depuis que Le Pavois gère la Cafétéria du MSSS, il y a eu ajout d'un bar à salade et d'un réchaud (Entrevue no 10). Depuis 2002-2003, la Cafétéria fait aussi la gestion de cinq machines distributrices, ce qui a nécessité une certaine refonte du temps de travail afin que les stagiaires et employés pourvoient aussi à cette tâche de remplir les machines distributrices et de se porter garants de la fraîcheur des aliments. Enfin, il faut dire que l'année 2002-2003 a été marquée par de nombreuses constructions et réaménagements au ministère, ce qui n'est pas sans conséquence sur les ventes de la Cafétéria. L'entreprise a cependant pallié ces pertes en procurant, par l'entremise d'un contrat avec le MSSS, un service de buffet à chaque nouvelle ouverture d'un étage.

L'organisation du travail

Le Pavois emploie 37 personnes au sein de ses points de services et entreprises sociales. On compte aussi des membres du Pavois qui sont travailleurs salariés dans les entreprises sociales. Dans cette partie, en plus d'analyser l'organisation du travail des employés et stagiaires, nous nous attarderons aux rôles des bénévoles

dans l'organisation. Il faut en effet mentionner l'implication bénévole des membres dans la poursuite des comités et leur grande participation au café Le Globe. Enfin, il est primordial de mettre l'accent sur des personnes bénévoles qui, depuis les débuts de l'organisme, ont soutenu les Copies du Pavois.

Les entreprises sociales

À la Friperie, les stagiaires occupent trois type de poste : commis en atelier (leur fonction est de trier et étiqueter les vêtements; repasser et faire de la couture; placer les vêtements en magasin; classer sur les cintres); caissier(ère)-vendeur(se) (accueillir la clientèle; conseiller les clients dans leurs achats; tenir la caisse et entretenir le magasin) et le poste de secrétaire-comptable (inventaire, secrétariat et comptabilité, dépôts, etc.). Aux Copies du Pavois, il importe de souligner la grande implication et le dévouement de M. Châteauvert qui œuvre à plein temps au sein l'entreprise en tant que bénévole. Ne comptant pas ses heures, il a grandement collaboré à la réorganisation aux Copies en 2002-2003, qui a permis à l'entreprise d'offrir un service de qualité par un personnel compétent. Cette réorganisation¹⁴ a aussi été rendue possible par une bonne coordination entre les différents départements et par un peu de publicité (Entrevue no 10). Un encadrement plus soutenu pour les stagiaires a, en outre, été mis en place et la personne à l'accueil est maintenant appuyée dans sa tâche. Il y a, enfin, une meilleure coordination entre les quatre départements de l'entreprise (Entrevue no 10).

Les stagiaires et employés, lors du groupe de discussion, nous ont fait part de leur fierté et satisfaction quant à cette réorganisation (Entrevues nos 18 et 10). Selon eux et selon le responsable des Copies, le climat et l'atmosphère de travail y sont meilleurs. M. Châteauvert nous apprend à ce titre qu'avant son arrivée officielle à titre de responsable, en 2002, certains problèmes chez le personnel et des prix instables ont eu des conséquences négatives sur le plan de la satisfaction de la clientèle (Entrevue no 10). Mais l'embauche de nouveaux employés compétents et sensibles à la problématique de l'intégration au travail en santé mentale ont tôt fait de redresser la situation au grand bonheur de la directrice du Pavois. Enfin, il faut insister sur le fait que Le Pavois, en ne payant pas de salaire à M. Châteauvert, qui œuvre à la fois au sein de l'entreprise des Copies, dans le conseil d'administration du Pavois et de la Fondation des amis du Pavois qu'il a lui-même fondée, l'organisme épargne de l'argent, ce qui a en retour un impact positif sur la rentabilité des Copies du Pavois.

Les stages sont vus par les stagiaires comme un travail en soi; nous avons donc choisi de présenter l'organisation du travail, ici, des stages, dans cette rubrique. Il y en a trois types:

¹⁴ Embauche de personnel, remerciement de certains employés et exigence d'une formation en infographie.

1) Le stage **d'initiation au travail**

Ce type de stage qui représente 25 % des placements constitue la première étape pour toute personne désireuse d'explorer et d'expérimenter le monde du travail.

2) Le stage de **développement et de formation**

Ce type de stage représente la majorité des intégrations avec 60 % *des placements*. Il vise à faciliter l'apprentissage et le développement de compétences et d'habiletés reliées à un poste de travail spécifique.

3) Le stage de **consolidation préparatoire à l'emploi**

C'est la dernière étape à franchir avant le passage à l'emploi adapté ou régulier. Ce type de stage rejoint 15 % de la clientèle. Il importe de comprendre que, dès que la personne atteint les objectifs reliés à ce stage et qu'elle aspire à devenir salariée, elle est référée à une ressource externe de main-d'œuvre telle qu'Équitravail. Tout au long du stage, les partenaires établiront les étapes à franchir et les accommodations à prévoir pour accéder à un emploi. Précisons qu'il est fréquent qu'un agent d'intégration du Pavois poursuive, à la demande de la personne, le suivi en emploi.

4.2.2 La formation des producteurs

Il importe pour le Pavois d'accorder du temps à des formations pertinentes pour les employés afin de parfaire leurs connaissances et de les outiller dans leur pratique professionnelle. Voici des exemples de formation reçue par les intervenants, la direction et des membres en 2002-2003: les troubles de personnalité limite; le rétablissement; la confrontation en relation d'aide; la violence auprès des femmes et la participation à un colloque sur l'itinérance (Rapport annuel 2002-2003, p. 24). Une formation sur *l'empowerment* a aussi été donnée par le RRNISMQ. On voit que Le Pavois a à cœur la formation et qu'elle englobe des aspects qui touchent à la fois les membres et les employés. Enfin, notons que les membres du conseil d'administration ont déjà reçu une formation concernant leurs responsabilités et devoirs légaux d'administrateurs.

Les entreprises sociales

Les stagiaires de La Friperie ont reçu une formation sur le design de présentation et sur l'accueil. Ces formations ont permis d'outiller les personnes dans leur travail, d'accroître leur confiance en soi et d'améliorer la façon d'entrer en contact avec la clientèle. Enfin, mentionnons qu'il y a une rencontre d'équipe hebdomadaire, le mardi, (à laquelle tous les stagiaires assistent). Cette rencontre est une période d'échange de type social, des échanges « comment ça va ? ». Il y est question des nouveautés, des rappels et il y a des « coups de cœur » (des fleurs lancées à quelqu'un pour son travail ou pour noter une amélioration). Enfin, lors de ces

réunions, Mme Lortie en profite pour donner à l'occasion quelques outils et conseils utiles pour les stagiaires : techniques de ventes, accueil de la clientèle, etc. Rappelons que les employés qui ont un problème de santé mentale et qui sont à l'emploi des Copies en infographie ont suivi une formation à Rochebelle. Ainsi, depuis un an, il n'y a plus personne qui travaille au département d'infographie sans avoir au préalable suivi cette formation. En ce qui a trait à la Cafétéria, soulignons qu'en 2000, M. Beaudoin De Meyer a offert un cours de technologie culinaire aux membres du Pavois. Et, en janvier 2003, les employés et stagiaires de la Cafétéria ont reçu deux jours de formation. Par ailleurs, la formation « Pour une vision commune », donnée par la chef d'équipe de l'intégration au travail, a reçu un accueil mitigé des stagiaires et employés de La Cafétéria. Elle visait à faire le point sur ce que c'est de faire partie d'une entreprise sociale et avait comme but ultime d'unir l'équipe (Entrevues nos 1, 2 et 13).

4.2.3 La consommation des biens et services

L'approche d'appropriation, à la base de la dispensation des services et de la philosophie du club, est au cœur des pratiques de l'organisme tout au long de son histoire. En cela, la démarche du Pavois se situe dans une démarche inclusive. Ainsi, l'organisme essaie de trouver un équilibre entre un total laisser-faire et une approche d'intervention rigide. Les membres sont invités à s'impliquer activement dans leur processus de réadaptation par le travail (fixation des objectifs d'intervention avec l'intervenant, etc.) et ce, dans un cadre d'intervention préétabli (unités, stages). Cependant, il faut prendre conscience que certaines personnes peuvent devenir dépendantes des structures aménagées en stages, qui satisfont leurs besoins particuliers, et prioriser ce cheminement à long terme au lieu de les voir comme une transition vers un emploi régulier. C'est particulièrement le cas à La Friperie du Pavois. Il faut noter la propension des membres à se doter de règles régissant les conduites dans le quotidien de la ressource (par exemple : règles de vie, règles de fonctionnement facilitant l'atteinte d'objectifs communs dans un climat agréable lors des assemblées des membres et des rencontres des comités dans lesquels les membres sont particulièrement actifs). Quant aux règles de fonctionnement, il faut mentionner la reconnaissance de la valeur de chaque personne, le respect de l'opinion de l'autre et le bannissement de certains comportements (comme l'agressivité verbale et physique).

Les entreprises sociales

On a vu que les ventes ont augmenté au cours de la dernière année, à La Friperie. Mais, malgré cela, il serait très difficile pour l'entreprise d'atteindre la rentabilité, compte tenu que l'entreprise ne peut pas dégager de grands profits de la vente d'articles usagés (Entrevue no 3).

En ce qui concerne Les Copies du Pavois, actuellement, les stagiaires semblent davantage encadrés et soutenus dans leur cheminement d'intégration au travail par deux infographistes dévoués et par un pressier d'expérience très apprécié des stagiaires (Entrevue no 18). La clientèle des Copies s'est agrandie au fil des années, surtout depuis la réorganisation. Les organismes communautaires restent encore les principaux clients, mais il y a maintenant d'autres types de clients qui, nous a-t-on mentionné, sont à présent davantage satisfaits des services offerts. On remarque d'ailleurs, dans les locaux de l'entreprise, que des lettres de remerciements affichées au mur attestent la qualité des produits et services offerts par les Copies. Si Les Copies ont diversifié leurs services, c'est la vente d'agendas (entre autres, des agendas qui comportent un bottin des ressources en santé mentale) qui demeure une des marques de commerce de l'entreprise depuis les débuts. Fait à noter, l'assemblage des agendas 2003-2004 s'est terminé en avance de l'échéance prévue. En ce qui concerne La Cafétéria Le Pavois, les ventes nettes ont augmenté et ce, au grand plaisir des gens du MSSS qui ont confié le mandat au Pavois. Selon le trésorier et le responsable de la Cafétéria, l'entreprise devrait à court terme rentabiliser ses activités (Entrevues nos 4 et 13).

Après avoir présenté le contexte d'émergence dans lequel Le Pavois a pris naissance et avoir étayé la dimension institutionnelle et organisationnelle de l'activité, il nous est à présent possible, dans la section suivante, d'en tirer un bilan analytique.

5. ÉLÉMENTS DE SYNTHÈSE ET DE BILAN

5.1 Sur le plan des réalisations

Le Pavois a été le premier club de réadaptation psychosociale dans le domaine de l'insertion au travail, à Québec. Il a occupé, au cours de son histoire, une place grandissante dans le domaine de l'intégration au marché du travail pour les personnes ayant des problèmes de santé mentale. Le Pavois a d'ailleurs été récipiendaire, en 1995, d'un prix d'excellence, le Prix Persillier-Lachapelle pour le soutien aux groupes les plus vulnérables. Ce prix, décerné par le ministère de la Santé et des Services sociaux, est remis à un organisme communautaire dans cette catégorie.

Avec la création de trois entreprises sociales, l'organisme a permis à ses membres de pouvoir réintégrer progressivement le marché de l'emploi et ce, dans des entreprises qui tiennent compte de leurs besoins particuliers. Parmi celles-ci, La Friperie a accueilli le plus grand nombre de stagiaires. Les Copies et La Cafétéria ont accueilli aussi des stagiaires, mais ont également engagé des personnes ayant des problèmes de santé mentale. Plusieurs personnes ont donc pu bénéficier de ces lieux de stages adaptés, ce qui leur a permis, par la suite, selon leurs désirs et potentialités, de trouver un travail sur le marché régulier de l'emploi. À la suite de leur passage au Pavois et dans ses entreprises, environ 15 % des membres auraient trouvé de l'emploi (Entrevues nos 1 et 2). On peut penser aussi que la réadaptation a contribué à la baisse des rechutes et hospitalisations de la clientèle, dite des patients du syndrome de la porte tournante (RDS), mais aucune donnée statistique disponible ne vient corroborer cette assertion.

Toujours en lien avec les réalisations, il faut noter que Le Pavois a favorisé, à Québec, la création du Centre du trouble affectif bipolaire (CTAB). Il faut également faire mention du dynamisme et de l'engagement notoire du Pavois dans le réseau de la santé mentale à Québec, ne serait-ce que par sa participation à diverses tables de concertation et comités et sa collaboration à diverses études. Mentionnons pour mémoire la participation dynamique de la directrice du Pavois, Mme Boivin, au Comité de la santé mentale du Québec (CSMQ). Dans le CSMQ, chargé de conseiller le ministère de la Santé et des Services sociaux, Mme Boivin est responsable du sous-comité intersectoriel sur l'insertion au travail.

En 2002, Le Pavois a participé à la recherche de Marie-Denise Boivin et Jimmy Ratté : *L'Étude des impacts du transfert des usagers et du service de réadaptation de l'hôpital psychiatrique Robert-Giffard vers deux organismes communautaires œuvrant à la réinsertion socioprofessionnelle de personnes ayant des troubles*

mentaux graves. Cette étude a porté sur 39 des 136 personnes transférées. Les auteurs concluent que les bouleversements inhérents au transfert des ressources socioprofessionnelles du CHRG apparaissent avoir été plus grands pour les organismes communautaires que pour les usagers. Ces derniers semblaient en effet vivre moins d'impacts que prévu et l'on a même observé des gains dont, notamment, le sentiment d'être moins marginaux, socialement et professionnellement. Il appert, à la lumière de cette étude et des entrevues réalisées pour la présente monographie, que l'organisme a su intégrer les 73 personnes des services de réadaptation socioprofessionnelle du CHRG et les épauler adroitement avec l'appui des agents d'intégration (rappelons que quatre agents ont été engagés pour assurer ce transfert).

Le Pavois a participé, l'année suivante, à une autre recherche de Marie-Denise Boivin, Jimmy Ratté *et al.* sur la réinsertion socioprofessionnelle et les troubles mentaux¹⁵. Dans cette étude, les chercheurs ont analysé les programmes de Croissance Travail et du Pavois. Pendant dix mois, les chercheurs ont étudié un échantillon de 30 usagers et usagères qui ont vécu au moins six mois dans la communauté et dont la santé mentale était stable. Il appert, selon cette étude, que l'âge moyen et la scolarité de la clientèle du Pavois étaient plus élevés qu'à Croissance Travail — la scolarité s'échelonnait du secondaire à l'université au Pavois vs du primaire au collégial à Croissance Travail. Par ailleurs, l'étude révèle que les programmes des deux organismes ont eu des impacts positifs chez les personnes, notamment sur le plan de l'estime de soi. En outre, les personnes démontrent une capacité accrue à affronter les stressseurs quotidiens, à développer une qualité de vie et, enfin, à acquérir des compétences professionnelles.

Actuellement, Le Pavois est à un moment charnière de son existence. Au moment même où il y a restructuration des activités socioprofessionnelles du Pavois, il y a, parallèlement, un enjeu majeur relatif à l'harmonisation des conditions de travail des employés, au Pavois et dans les entreprises sociales.

En conclusion, Le Pavois, par la création de ses entreprises sociales et l'ouverture de deux points de service, l'un à Sainte-Foy et l'autre à Loretteville a su répondre aux besoins de sa clientèle tout en privilégiant, depuis ses débuts, l'appropriation du pouvoir de ses membres. Ceux-ci sont en effet au cœur de leur cheminement d'intégration par le travail. Ainsi, l'organisme a, à quelques reprises, sondé leur appréciation de la dispensation des services. Le Pavois a tenu compte en retour de leurs recommandations et améliorations proposées en réponse à des sondages et lors des assemblées annuelles des membres. Toutefois, il demeure constant que les stagiaires revendiquent une augmentation de la prime de fréquentation et le paiement de la passe d'autobus par Le Pavois, ce qui n'est pas envisagé par l'organisme actuellement.

¹⁵ cf. *La réinsertion socioprofessionnelle et troubles mentaux. L'encadrement et le suivi dans deux organismes de réinsertion* (2003).

5.2 Sur le plan de l'économie sociale

Sur la base des principes de l'économie sociale, il apparaît clairement, selon le travail mis en valeur par cette monographie, que Le Pavois s'inscrit dans le rayonnement de l'économie sociale. *De facto*, les membres sont la pierre angulaire de l'organisme, ce qui cadre bien avec un des principes de l'économie sociale selon lequel « l'économie sociale a pour finalité de desservir les membres de la communauté ». D'autant plus que Le Pavois dessert une bonne partie de la clientèle en santé mentale en intégration au travail et ce, par l'entremise de ses trois points de service (Québec, Sainte-Foy et Loretteville). De plus, le centre d'accès communautaire de l'organisme est devenu le point d'ancrage, dans la région de Québec, du soutien informatique et d'Internet pour cette même clientèle. Le Pavois participe aussi activement à divers comités et tables de concertation en santé mentale, toujours dans le but de desservir au mieux les besoins de ses membres. Quant au principe d'autonomie de gestion de l'économie sociale, il apparaît favorisé, mais limité à certains égards. En effet, par la mise sur pied de bureaux de direction dans les entreprises sociales et les points de service, l'organisme a favorisé une décentralisation du pouvoir et, en cela, une certaine autonomie qui n'était pas là avant la mise en place de cette structure. Mais ce pouvoir en est un de recommandation et non de décision, ce qui en soi limite par ailleurs l'autonomie de gestion. En fait, il s'agit d'une entreprise réseau avec un centre de gravité qui tend à s'élargir, mais qui demeure malgré tout l'apanage d'un noyau de quelques personnes.

Enfin, il appert de façon indéniable que, au Pavois, la priorité est accordée aux personnes plus qu'à la rentabilité économique, surtout dans les entreprises sociales. En cela, Le Pavois cadre tout à fait avec le principe de l'économie sociale qui veut que, dans le processus de répartition des surplus qu'elle engendre, accorde la priorité aux personnes et au travail. Finalement, il importe de mettre en relief que la démarche d'appropriation du pouvoir s'inscrit au cœur des pratiques de l'organisme, ce qui sous-tend que la démarche d'autonomisation des personnes constitue l'approche d'intervention privilégiée, afin que les personnes participent activement à leur processus d'intégration au travail. De même, il appert de façon évidente que Le Pavois, qui fait partie intégrante de l'économie sociale, favorise la participation, la prise en charge et la responsabilité individuelle et collective. Il semble y avoir une qualité des relations personnelles et une intensité des flux de communication dans cet organisme qui rejaillit sur l'ensemble.

En conclusion, nous tenons à mettre en évidence que les entreprises sociales du Pavois sont vues comme un tremplin vers le marché régulier de l'emploi, ce qui en dit beaucoup sur la vision du Pavois quant à l'économie sociale.

5.3 Sur le plan sociétal

Le Pavois, tout comme le comité sectoriel du RRNISMQ sur l'intégration au travail, considèrent qu'il y a lieu d'adapter les politiques sociales, et, au premier chef, la Loi sur la sécurité du revenu (soit la Loi sur le soutien au revenu et favorisant l'emploi et la solidarité sociale), afin de "se coller davantage" à l'obtention de vrais emplois (Rapport annuel 2002-2003 du RRNISMQ, p. 21). Par ailleurs, Le Pavois est préoccupé par la question des contrats d'intégration au travail (CIT). En effet, cette question concerne grandement la direction de l'organisme, car la subvention reliée au CIT diminue d'année en année, selon la présomption que le salarié devrait avec le temps accroître sa productivité ou du moins conserver le même degré de productivité au fil des ans. Cependant les employés comme les membres du Pavois affirment que cela ne tient pas compte de la réalité particulière en santé mentale (instabilité, rechutes, par exemple). Dans un contexte plus global, Le Pavois milite de concert avec le réseau des organismes communautaires pour de meilleures conditions de travail et des avantages sociaux. À ce sujet, le RRNISMQ a fait parvenir une lettre, datée du 17 septembre 2003, à M. Philippe Couillard, ministre de la Santé et des Services sociaux du Québec, et une autre lettre à l'intention de M. Michel Fontaine, directeur régional de la Régie régionale de la santé et des services sociaux. Dans ces lettres, le Regroupement réclame une consolidation des organismes communautaires en santé mentale qui prendrait la forme d'une augmentation significative des budgets sur une période de quatre ans, de même que leur indexation au coût de la vie.

Il faut spécifier ici que Le Pavois est intrinsèquement lié au développement local de la région de Québec en matière d'intégration au marché du travail pour les personnes ayant des problèmes de santé mentale. Le Pavois est membre de la Table de concertation intersectorielle sur la formation et l'intégration au travail en santé mentale de la région de Québec, une table qui regroupe divers acteurs (CLSC, RRSSSQ, OPHQ, organismes communautaires en santé mentale, milieux de l'enseignement, etc.). Le Pavois intervient sur une base territoriale en lien avec le secteur précis de l'emploi pour la clientèle en santé mentale. Cet enracinement social permet une analyse ponctuelle des besoins et une capacité projectuelle.

Le Pavois, par l'entremise des emplois créés dans ses entreprises sociales, contribue à favoriser la démarche d'autonomisation et de rétablissement de la clientèle en santé mentale, ce qui en retour diminue le nombre de personnes utilisatrices de services en santé mentale bénéficiant de l'aide sociale. De plus, par les stages qu'il offre, les personnes peuvent intégrer ou réintégrer le marché régulier de l'emploi tout en ayant un suivi et des conditions de travail qui tiennent compte de leurs besoins et capacités, ce qui contribue à favoriser leur employabilité future. À ce chapitre, il apparaît aussi primordial pour l'organisme de sensibiliser davantage les

milieux de travail, de mobiliser les différents acteurs liés à l'intégration en emploi de personnes qui ont un problème de santé mentale et de développer des partenariats dans le milieu. Notons que Le Pavois favorise la concertation, comme le démontre sa priorisation de l'approche intersectorielle.

L'organisme et ses membres contribuent, par leurs pratiques, aux changements des mentalités au regard de la notion même de travail. Ainsi, la valorisation du travail à temps partiel tient davantage compte de la réalité et des potentialités des personnes atteintes d'un problème de santé mentale. Le travail n'est donc plus envisagé comme l'étape ultime faisant foi du rétablissement des personnes, car d'autres sphères de la vie apparaissent aussi importantes à travailler et à développer de concert. La notion de travail ne se limite pas non plus, dans l'optique de l'organisme et des personnes stagiaires, au seul travail rémunéré. Le bénévolat apparaît aussi comme un travail, tout comme à juste titre les stages qu'effectuent les membres du Pavois.

Dans un autre ordre d'idées, Le Pavois et le ministère de la Santé et des Services sociaux ont participé, en 1998-1999, à l'élaboration et à la réalisation d'une recherche-action (MSSS, 2000) qui visait à développer des milieux de stage (au nombre de cinq) correspondant aux besoins d'une clientèle telle que desservie par l'organisme et ce, au sein même du MSSS. Il s'agissait de faire la recension des facteurs facilitant l'intégration et le maintien en emploi et de réaliser un guide d'outils pour les employeurs ayant à transiger avec une personne aux prises avec des problèmes de santé mentale. Le but ultime visé par cette recherche but était d'instaurer de façon permanente ce type de programme de stage au dans la fonction publique québécoise — cet objectif n'a toutefois pas encore été atteint. Les constats de Mme Sonia Genest sont notamment à l'effet que l'ensemble des milieux de stage était plus que satisfait de leurs stagiaires et des services de support fournis par les agents d'intégration du Pavois. Les stagiaires, pour leur part, disent avoir grandement apprécié cette expérience qui leur a permis de faire un pas supplémentaire dans le monde du travail (Rapport annuel 1998-1999 du Pavois, p. 25-27). Cette recherche a permis l'élaboration de nouveaux outils d'évaluation des stages permettant d'impliquer davantage les formateurs et de faire un suivi plus assidu et structuré du déroulement des stages. Elle a également permis, comme prévu, la création d'un guide — et une version synthétique de celui-ci — à l'intention des gestionnaires, afin de mieux les outiller dans les situations de gestion de personnes vivant avec un problème de santé mentale (Rapport annuel 1998-99, p. 25-27).

Le Pavois favorise l'émergence de nouvelles pratiques sociales adaptées aux réalités spécifiques des personnes ayant une problématique en santé mentale. À ce titre, Le Pavois est membre de l'Association pour la réadaptation psychosociale et siège au Comité national Santé mentale travail (CNSMT). L'organisme est aussi actif au Comité de santé mentale du Québec. Le Pavois préconise en outre l'émergence de nouvelles pratiques en regard de l'intégration ou du retour aux études. Par son projet pilote de soutien aux études, Le Pavois vise à

élaborer et à tester un type de suivi aux études, inédit, qui fait la promotion de l'accompagnement personnalisé, qui tient compte de l'ensemble des facteurs influençant la trajectoire scolaire. Le projet mise aussi sur le développement de connaissances sur les éléments facilitant la trajectoire scolaire des personnes ayant des problèmes graves de santé mentale, dans l'optique d'élaborer des mesures d'accommodation qui tiennent compte des réels besoins et capacités des personnes.

Enfin, de par ses nombreuses représentations, Le Pavois, la plus importante ressource dans le domaine socioprofessionnel à Québec, contribue non seulement à démystifier la santé mentale auprès du public, mais à faire foi de la détermination et des capacités des personnes atteintes de problèmes de santé mentale en ce qui a trait à l'intégration au travail.

6. PERSPECTIVES ANTICIPÉES

Pour les entreprises sociales, la rentabilité reste un enjeu permanent, car plus les entreprises sont rentables, plus elles peuvent accueillir de stagiaires. Mais cette rentabilité ne doit pas se faire au détriment de la priorité à accorder aux personnes. Le trésorier du conseil d'administration et la directrice générale prévoient que, d'ici cinq ans, Les Copies et La Cafétéria du Pavois seront rentables et ce, sans l'apport financier de la Fondation des amis du Pavois, vital à l'heure actuelle. Le conseil d'administration projette d'engager un vendeur à temps plein afin d'aller chercher des contrats et d'accroître le rayonnement et la visibilité de l'entreprise. En ce qui concerne la Friperie, celle-ci devra vraisemblablement toujours compter sur l'appui du Pavois et de sa Fondation (qui devra d'ailleurs trouver de nouvelles sources de financement, s'il y a une réforme des bingos, car ceux-ci sont la principale source de financement de la Fondation des amis du Pavois). La Friperie prévoit continuer à augmenter ses ventes comme ce fut le cas en 2002-2003. Quant à la Cafétéria, il est prévu d'agrandir et de rénover l'entreprise.

Nous considérons que la durée des stages dans les entreprises sociales serait à repenser et ce, afin de permettre au plus grand nombre de membres de bénéficier de ce lieu de travail et d'apprentissage. Cela permettrait ultimement leur progression vers un milieu régulier d'emploi, quand cela est possible et souhaité par les personnes. Il serait également souhaitable, d'un point de vue démocratique, que, dans l'avenir, les différentes instances de l'organisation et les membres prennent de plus en plus part aux décisions qui les concernent et que cela se matérialise sous la forme d'un pouvoir décisionnel accru au sein d'un conseil d'administration distinct pour chaque entreprise sociale et point de service. Cela ne pourra se faire qu'après que les entreprises aient davantage consolidé financièrement leurs activités et ainsi soient plus autonomes et, donc, de moins en moins dépendantes du financement du Pavois.

Actuellement, Le Pavois est à un moment charnière de son existence. En effet, le projet de restructuration des activités socioprofessionnelles du Pavois devrait prendre son envol à l'hiver 2004. Comment cette nouvelle façon de dispenser les services à ses membres sera-t-elle perçue et vécue par les principaux intéressés ? Comment les intervenants trouveront-ils leur place dans cette nouvelle structure ? Il sera d'autant plus intéressant d'analyser le pouvoir grandissant des membres qui co-animeront des ateliers avec les intervenants. Par ailleurs, les enjeux concernant l'harmonisation des conditions de travail des employés au Pavois et dans les entreprises sociales trouveront-ils réponse (hausse des salaires, congés de maladie, etc.) ?

Enfin, en ce qui concerne la structure mère, l'organisme prévoit l'embauche d'un directeur adjoint, membre du Pavois. Celui-ci ferait le lien entre les membres et la direction. Un membre deviendra peut-être un jour président du conseil d'administration. La directrice générale, quant à elle, aimerait bien que les membres puissent travailler à temps partiel et être rémunérés dans le cadre du stage, et ce sans perdre leurs acquis de l'aide sociale. Dans un autre ordre d'idées, peut-être Le Pavois deviendra-t-il propriétaire d'une maison, comme il est souhaité depuis quelques années. Quant aux points de service de Sainte-Foy et de Loretteville, l'avenir nous dira s'ils auront su tirer leur épingle du jeu et assurer leur survie et leur consolidation. L'on projette également de développer d'autres entreprises sociales, comme une coopérative prenant la forme d'un café librairie (*L'Échappée Belle*). L'on verra quels projets se concrétiseront pour combler les besoins et aspirations des membres de l'organisation. À ce sujet, il pourrait être pertinent de développer des entreprises sociales qui tiendraient compte davantage de la formation et de l'expérience des membres du Pavois, qui, comme on l'a constaté, sont largement scolarisés.

En conclusion, il est à espérer que les démarches de changements structurels entrepris par Le Pavois continuent de mettre l'accent sur les personnes afin que ces dernières, qui vivent avec un problème de santé mentale, puissent s'approprier davantage de pouvoir sur leur vie et s'épanouir par l'accès au puissant déterminant de la santé et du bien-être qu'est le travail.

LISTE DES ABRÉVIATIONS ET ACRONYMES

ADRLSSSS	Agence de développement de services de santé et de services sociaux
APUR	Association des personnes utilisatrices de services en santé mentale
AQRP	Association québécoise pour la réadaptation psychosociale
CAMO	Comité d'adaptation de la main-d'œuvre
CDIH	Classification internationale des déficiences, incapacités et handicaps
CIT	Contrat d'intégration au travail (programme de l'OPHQ)
CLE	Centre local d'emploi
CLSC	Centre local de services communautaires
CNSMT	Comité national santé mentale et travail (comité de l'AQRP)
CRISES	Centre de recherche sur les innovations sociales
CRSH	Centre de recherche en sciences humaines du Canada
CSMQ	Comité de la santé mentale du Québec
CTA	Centre de travail adapté
GRASP	Groupe de recherche sur les aspects sociaux de la santé et de la prévention (Université de Montréal)
INSO	Mesure d'insertion sociale
INSPQ	Institut national de santé publique du Québec
MIS	Mesure d'insertion sociale
MMSR	Ministère de la Main-d'œuvre et de la Sécurité du revenu
MSSS	Ministère de la Santé et des Services sociaux
OMS	Organisation mondiale de la santé
OPHQ	Office des personnes handicapées du Québec
OSBL	Organisme sans but lucratif (<i>idem</i> OBNL : organisme à but non lucratif)
PDE	Programme de développement de l'employabilité
RRNISMQ	Regroupement des ressources non institutionnelles en santé mentale de la région de Québec
RRSSSQ	Régie régionale de la Santé et des Services sociaux de Québec Renommée, en 2004, « Agence de développement de réseaux locaux de services de santé et de services sociaux »
SEMO	Service externe de main-d'œuvre

BIBLIOGRAPHIE

1. Ouvrages généraux

- AUBÉ, D., BRISSON, S. et L. LAVOIE (1997). *Suivi des répercussions de la transformation des services de santé et des services sociaux sur l'utilisation des services et la santé de la population : programme en santé mentale*. Québec, Régie régionale de la santé et des services sociaux de Québec, 51 p.
- ASSOCIATION QUÉBÉCOISE POUR LA RÉADAPTATION PSYCHOSOCIALE (2000). *Valeurs et principes de la réadaptation psychosociale*, dans *Une force d'action mobilisatrice* (pochette d'informations).
- ASSOCIATION QUÉBÉCOISE POUR LA RÉADAPTATION PSYCHOSOCIALE (2003). *Rapport annuel 2002-2003*, p. 10.
- BEAULIEU, A., MORIN, P., PROVENCHER, H. et H. DORVIL (2002). « Le travail comme déterminant de la santé pour les personnes utilisatrices des services de santé mentale », *Revue Santé mentale au Québec*, XXVII, 1, 177-193.
- BÉGUET, V. et S. FORTIER (2003). « Le soutien aux études pour les personnes vivant avec un problème grave de santé mentale au Québec : état de la question » Québec, *Le Partenaire*, vol. 10, no 2, hiver, 24-29.
- BOIVIN, M.-D., RATTÉ, J., TONDREAU, J., CARON, M. et J. BEAULIEU (2003). « Réinsertion socioprofessionnelle et troubles mentaux. L'encadrement et le suivi dans deux organismes de réinsertion », *Revue canadienne de santé mentale communautaire*, no 1, 22.
- BOIVIN, M.-D. et J. RATTÉ (2002). « Étude des impacts du transfert des usagers et du service de réadaptation de l'hôpital psychiatrique Robert-Giffard vers deux organismes communautaires œuvrant à la réinsertion socioprofessionnelle de personnes ayant des troubles mentaux graves », *Revue Santé mentale au Québec*, vol. 1, no. 27, 218-240.
- CENTRE D'ACTION BÉNÉVOLE DE QUÉBEC (1998). *Responsabilité légale des administrateurs et des dirigeants. Pour une gestion efficace des organismes communautaires et bénévoles*. Québec, 26 p.
- CHAMBERLIN, J. (1997a). « A working definition of empowerment », *Psychiatric Rehabilitation Journal*, vol. 20, no 4, printemps. Traduction libre de C. Rice, Regroupement des ressources non institutionnelles en santé mentale de Québec. Québec, 7 p.
- CHAMBERLIN, J. (1997b). *Atelier présenté lors de l'événement « survivre et sur vivre » organisé par Folie Culture*. Traduit de l'anglais par Bérubé et al. Québec, novembre, 11 p.
- COMEAU, Y. (2000). *Guide de collecte et de catégorisation des données pour l'étude d'activité sociale et solidaire*. 2^e édition. UQAM, Cahiers du CRISES, no 9605, 19 p.

- COMITÉ DE LA SANTÉ MENTALE DU QUÉBEC (2001). *L'intersectorialité et l'intégration au travail des personnes vivant des problèmes graves de santé mentale. État de situation*. Québec, 98 p.
- COMITÉ DE LA SANTÉ MENTALE ET TRAVAIL DE LAVAL (1999). *Diagnostic, besoins et processus d'intégration au travail des personnes qui ont des problèmes de santé mentale à Laval*, 6 p.
- CROISSANCE TRAVAIL (2003). *Rapport annuel 2002-2003*, 35 p.
- DORVIL, H. ; MORIN, P. ; BEAULIEU, A., D. ROBERT *et al.* (2002). « Note de recherche. Le logement comme déterminant social pour les personnes classées malades mentales », Québec, *Déviance et Société*, vol. 26, no 4. 497-515.
- DUMAIS, Lucie (2001). *Accès-Cible (S.M.T.) : monographie d'un organisme d'aide à l'insertion pour les personnes ayant des problèmes de santé mentale*. Québec, UQAM, Cahiers du LAREPPS no 01-06. 71 p.
- ÉQUITRAVAIL. Feuillet d'information (date non précisée).
- FOUGEYROLLAS, P. *et al.* (1998). *Classification québécoise : processus de production du handicap*. Lac St-Charles, p. 8-19 ; 33-36 ; 71-101 ; 135.
- FREUD, S. (1970). *Malaise dans la civilisation* [1930], Paris, Payot.
- GOUVERNEMENT DU QUÉBEC (2002). *Loi sur le soutien du revenu et favorisant l'emploi et la solidarité sociale*. Lois et règlements du Québec, Québec, 55 p.
- LADEUX, C. (sous la direction de B. LÉVESQUE et L. FAVREAU) (2001). *Cohésion sociale et insertion : monographie de l'entreprise Le Resto-Plateau*. Montréal, UQAM, Cahiers du CRISES no ES0103, 35 p.
- LAUZON, G. et C. CHARBONNEAU, en collaboration avec PROVOST, G. (2000). *Favoriser l'intégration au travail en santé mentale : l'urgence d'agir*. Québec, Association québécoise pour la réadaptation psychosociale, 44 p.
- LES SERVICES DE MAIN-D'OEUVRE L'APPUI (date non précisée). Pochette d'information.
- LIRETTE, F. *Croissance Travail : Monographie d'un organisme d'intégration au travail pour les personnes présentant des problèmes graves de santé mentale*. Québec, UQAM, Cahiers du LAREPPS (à paraître).
- MERCIER, C. *et al* (1999). *Impact Travail. Rapport final de la recherche-action « Impact Travail » : le développement de l'employabilité et l'intégration au travail pour les personnes ayant des problèmes de santé mentale*. Centre de recherche de l'hôpital Douglas, Québec, 71 p.
- MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX DU QUÉBEC (1985). *Pour une réflexion sur la santé mentale. « La santé mentale à nous de décider : proposition d'un plan d'action »*. Québec, 142 p.

- MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX DU QUÉBEC (1989). *Politique de santé mentale*. Québec, 59 p.
- MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX DU QUÉBEC (1992). *La politique de la santé et du bien-être*. Québec, 192 p.
- MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX DU QUÉBEC (1995). *La santé mentale dans le monde : problèmes et priorités des pays à faible revenu*. Comité de la santé mentale du Québec, Centre hospitalier Douglas, Centre collaborateur OMS de Montréal. Québec, 20 p.
- MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX DU QUÉBEC (1997a). *Bilan d'implantation de la politique de santé mentale*. Québec, 157 p.
- MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX DU QUÉBEC (1997b). *Orientations pour la transformation des services de santé mentale : document de consultation*. Québec, 51 p.
- MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX DU QUÉBEC (1998). *Plan d'action pour la transformation des services de santé mentale*. Québec, 45 p.
- MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX DU QUÉBEC (2000 a). *Surmonter un problème de santé mentale : guide à l'intention des gestionnaires*. Québec, 40 p.
- MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX DU QUÉBEC (2000 b). *Forum sur la santé mentale : guide de discussion*. Québec, 41 p.
- MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX DU QUÉBEC (2001 a). *Transformation des services de santé mentale : état d'avancement du plan d'action de décembre 1998*. Québec, 50 p.
- MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX DU QUÉBEC (2001 b). *Accentuer la transformation des services de santé mentale*. Québec, 49 p.
- MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX DU QUÉBEC (2001 c). *Rencontre de suivi de gestion des cibles prioritaires adoptées au Forum sur la santé mentale de septembre 2000 : guide de discussion*. Québec, 16 p.
- MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX DU QUÉBEC (2002). *Lignes directrices pour l'implantation de réseaux locaux de services intégrés en santé mentale*. Québec, 33 p.
- MORIN, P. (2003) (sous la direction d'Yves Vaillancourt). *Projet P.A.L. Monographie d'une ressource alternative en santé mentale*. Montréal, Rapport de recherche, Société canadienne d'hypothèques et de logement, 85 p.
- ORGANISATION MONDIALE DE LA SANTÉ (2001). *Rapport sur la santé dans le monde 2001 : « La santé mentale : nouvelle conception, nouveaux espoirs »*. Organisation mondiale de la santé. 182 p.
- OUELLET, L. (1995). *Santé mentale et travail : les clientèles en besoin*. Comité santé mentale/volet travail. Québec. Québec, 49 p.

- RÉGIE RÉGIONALE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX (1994). *Politique de la santé et du bien-être « D'ici l'an 2002, diminuer les problèmes de santé mentale : plan d'action. Annexes. Québec, 24 p.*
- RÉGIE RÉGIONALE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX DE QUÉBEC (2001). *La consolidation et la transformation des services de santé mentale dans la région de Québec – services aux adultes – plan d'action 2001 – 2002. Québec, 27 p.*
- RÉGIE RÉGIONALE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX DE QUÉBEC (2002 a). Comité régional de soutien à la transformation et à la consolidation des services de santé mentale. *Rapport sur les services de santé mentale (adultes).*
- RÉGIE RÉGIONALE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX DE QUÉBEC (2002 b). *Rapport du Groupe de travail sur la formation et l'intégration au travail « La formation et le travail : des outils puissants d'intégration sociale – Plan d'action 2001-2002 relatif à la consolidation et la transformation des services de santé mentale dans la région de Québec – Services aux adultes ».* Québec, Régie régionale de la santé et des services sociaux de Québec. 43 p.
- RÉGIE RÉGIONALE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX DE QUÉBEC (2002 c). *Rapport du Groupe de travail sur la formation et l'intégration au travail « La formation et le travail : des outils puissants d'intégration sociale – Plan d'action 2001-2002 relatif à la consolidation et la transformation des services de santé mentale dans la région de Québec – Services aux adultes ».* Annexes.
- RÉGIE RÉGIONALE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX DU QUÉBEC (2002 d). *Le portrait de santé. La Région de Québec et ses territoires de CLSC.* Québec, 39-45.
- RÉGIE RÉGIONALE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX DU QUÉBEC. DIRECTION DES RESSOURCES FINANCIÈRES (2003 a). *Budgets récurrents alloués par la Régie régionale de la santé et des services sociaux du Québec pour le financement des activités du volet socioprofessionnels du programme santé mentale.* 1 page.
- RÉGIE RÉGIONALE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX DE QUÉBEC (2003 b). Table de concertation intersectorielle sur la formation et l'intégration au travail en santé mentale de la région de Québec). *Plan d'action régionale en matière de formation et de travail pour la clientèle en santé mentale.*
- REGROUPEMENT DES RESSOURCES NON-INSTITUTIONNELLES EN SANTÉ MENTALE DE LA RÉGION DE QUÉBEC (1999). *Le transfert du service de réadaptation du Centre Robert Giffard aux organismes communautaires.* Québec, 34 p.
- REGROUPEMENT DES RESSOURCES NON-INSTITUTIONNELLES EN SANTÉ MENTALE DE LA RÉGION DE QUÉBEC (2003). *Lettre à Philippe Couillard, Ministre de la Santé et des services Sociaux.* 17 septembre, 2 p.

REGROUPEMENT DES RESSOURCES NON-INSTITUTIONNELLES EN SANTÉ MENTALE DE LA RÉGION DE QUÉBEC (2003). *Lettre à Michel Fontaine, Directeur général de la Régie régionale de la santé et des services sociaux du Québec*. 17 septembre, 2 p.

REGROUPEMENT DES RESSOURCES NON-INSTITUTIONNELLES EN SANTÉ MENTALE DE LA RÉGION DE QUÉBEC (2003). Charles Rice (23 avril 2003). *Perspectives de développement pour le communautaire en santé mentale de la région de Québec*. Présentation Power Point

REGROUPEMENT DES RESSOURCES NON-INSTITUTIONNELLES EN SANTÉ MENTALE DE LA RÉGION DE QUÉBEC (2003). *Rapport annuel 2002-2003*, 4-6 ; 19-21.

REUZÉ, Anne-Sophie, TREMBLAY, Louise et JETTÉ, Christian (2000). *Plumeau, Chiffon et Compagnie. Monographie d'une entreprise d'économie sociale en aide domestique*. Québec, UQAM, Cahiers du LAREPPS no. 00-05, 77 p.

ROUTHIER, Serge (2000). *Plan d'action pour le développement et la consolidation des services de psychiatrie et de santé mentale de la région de Québec : contribution du Centre hospitalier Robert-Giffard et l'engagement de la Régie régionale pour la période 2000 – 2005*. Centre hospitalier Robert- Giffard. Québec, 43 p.

RUEST, J.-P. ; TESSIER, L. ; JOBIDON, V. W. & PAQUETTE, D. (2003). *Valeurs et principes de la réadaptation psychosociale*. 12 p

VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU QUÉBEC (2003). *Rapport à l'Assemblée nationale pour l'année 2002-2003. Tome II. Chapitre 2. Services de santé mentale*. Québec, 13-46.

Vidéos

ASSOCIATION CANADIENNE POUR LA SANTÉ MENTALE- Filiale de Montréal (1995). *Travail et Santé Mentale- L'intégration au marché du travail : mode d'emploi*. 26 minutes.

FOUNTAIN HOUSE (1988). 25 minutes

PROGRESS PLACE (1976). *A New Beginning*. 29 minutes.

REGROUPEMENT DES RESSOURCES NON INSTITUTIONNELLES EN SANTÉ MENTALE DE LA RÉGION DE QUÉBEC (1998). *Présentation des organismes Le Pavois et Croissance-Travail*.

Sites Internet

Bottin des ressources en santé mentale de la région de Québec du RRNISMQ :
<http://www.clic.net/~rrnismq/FRAME/Menuembre.htm> (en date de septembre 2003)

Bottin des ressources en santé mentale :

<http://www.iquebec.ifrance.com/tplenprojection/bottin1.html> (en date de septembre 2003)

Carrefour Emploi-Jeunesse :

<http://cje.qc.ca> (en date de janvier 2004)

Emploi Québec :

<http://emploiuebec.net/francais/imt/publications/emploi.htm> Statistiques Canada (en date de janvier 2004)

Institut National de la Santé publique du Québec (Gouvernement du Québec) :

<http://www.inspq.qc.ca> (en date de juin 2003)

Ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec :

<http://www.msss.gouv.qc.ca/csmq> (en date de juillet 2003)

Office des personnes handicapées du Québec :

<http://www.ophq.gouv.qc.ca> (en date de juin 2003)

STAT Flash. Bulletin d'informations statistiques de l'OPHQ, juillet 1997, no. 1.

Organisme Fountain House (New-York) :

<http://www.fountainhouse.org> (en date de juillet 2003)

Organisme Progress Place (Toronto) :

<http://www.progressplace.org> (en date de septembre 2003)

Statistiques Canada :

<http://www.stat.can.ca> (en date de septembre 2003)

2. Documentation du Pavois

Rapport annuel du Pavois : 1989-2003

Procès verbaux des assemblées annuelles de 1996-2002.

Procès verbaux des assemblées annuelles des membres du club Le Pavois 1990-2003.

Procès verbal du conseil d'administration du Pavois, 16 février 2000.

États financiers Le Pavois inc. de 1989-2003.

États financiers du Pavois de Sainte-Foy de 2003.

États financiers du Pavois de Loretteville de 2003.

Code et procédures du Pavois (document de travail). (date non précisée)

Politique de gestion des ressources humaines. (date non précisée)

Code de déontologie. (date non précisée)

Autres documents de l'organisme

JOBIDON, V. W. (1987). *Mémoire soumis à la Commission des affaires sociales concernant le projet de politique de santé mentale pour le Québec.* 4 p.

JOBIDON, V. W. (1988). Journal des débats de l'Assemblée Nationale. *Consultation générale sur le document intitulé « Pour une politique de sécurité du revenu » (17).* Commission permanente des affaires sociales. Assemblée Nationale. Trente-troisième législature, deuxième session, 29 mars 1988, no. 12.

CHAMBRE DES COMMUNES (1990). *Débat des Communes. Allocution de M. Marcel R. Tremblay de Québec Est : Le PAVOIS,* 6 juin.

LE PAVOIS (1995). *Prix Persillier-Lachapelle. Catégorie « Soutien aux groupes les plus vulnérables ».* Québec, 8 décembre, 22 p. et annexes.

LE PAVOIS. *Programme d'activités valorisantes offrant interaction et soutien,* 11 p. (date non précisée)

LE PAVOIS (1996). *Évaluation de programmes du Pavois. Les activités-travail.* Québec, non paginé.

LE PAVOIS (2002). *Restructuration 2002.* Document de travail. 1 p.

Vestorama et La Friperie du Pavois

LETTRES PATENTES DE VESTORAMA (1995), Québec, 6 mars.

LE PAVOIS. *Rapport annuel de Vestorama et de La Friperie du Pavois 1997-2000.*

BENOÎT, G. *Vestorama. L'entreprise sociale,* Québec, 10 p. (date non précisée)

AVIS DE CHANGEMENT DE DÉNOMINATION SOCIALE DE VESTORAMA (2001), Québec, 15 octobre.

Les Copies du Pavois inc.

LETTRES PATENTES DES COPIES DU PAVOIS (1999), Québec, 19 juillet.

LES COPIES DU PAVOIS. *Plan de développement des Copies du Pavois*, Québec, 11 p. (date non précisée).

LE PAVOIS (2000). *Plan d'affaires des Copies du Pavois*, Québec, FRP Groupe Conseil inc., 25 p. et annexes.

LE PAVOIS. *Règlements généraux des Copies du Pavois inc.*, Québec, 20 p. (date non précisée)

La Cafétéria Le Pavois inc.

CYR, FRANCINE (2003). *Pour une vision commune. Formation et échanges La Cafétéria Le Pavois*. 7 et 21 janvier.

LE PAVOIS (2001). *Programme d'activités valorisantes offrant interaction et soutien. Revenu et dépenses – Cafétéria*, Annexe A et B, Québec, 2 p.

3. Entrevues et observations

Entrevues

Entrevue no. 1. Notes d'entrevue avec la directrice du Pavois, 10 juin 2003.

Entrevue no. 2. Notes d'entrevue avec la chef d'équipe de l'intégration au travail, 12 juin 2003.

Entrevue no. 3. Notes d'entrevue avec la responsable de la Friperie du Pavois, 19 juin 2003.

Entrevue no. 4. Notes d'entrevue avec le trésorier du conseil d'administration du Pavois, 3 juillet 2003.

Entrevue no. 5. Notes d'entrevue avec un travailleur de La Cafétéria Le Pavois, 8 juillet 2003.

Entrevue no. 6. Notes d'entrevue avec un travailleur de La Cafétéria Le Pavois du Pavois, 8 juillet 2003.

Entrevue no. 7. Notes d'entrevue avec une travailleuse de La Cafétéria Le Pavois du Pavois, 10 juillet 2003.

Entrevue no. 8. Notes d'entrevue avec une travailleuse de La Cafétéria Le Pavois du Pavois, 10 juillet 2003.

Entrevue no. 9. Notes d'entrevue avec un travailleur de La Cafétéria Le Pavois du Pavois, 10 juillet 2003.

Entrevue no. 10. Notes d'entrevue avec le responsable des Copies du Pavois, 12 juillet 2003.

Entrevue no. 11. Notes d'entrevue avec la présidente du conseil d'administration du Pavois, 14 juillet 2003.

Entrevue no. 12. Notes d'entrevue avec un membre du Pavois administrateur au sein du conseil d'administration du Pavois, 14 juillet 2003.

Entrevue no. 13. Notes d'entrevue avec le responsable de la Cafétéria du Pavois, 15 juillet 2003.

Entrevue no. 14. Notes d'entrevue avec la fondatrice du Pavois, 17 juillet 2003.

Entrevue no. 15. Notes d'entrevue avec la directrice adjointe du Pavois, 28 juillet 2003.

Entrevue no. 16. Notes d'entrevue avec la chef d'équipe de l'intégration au travail, 6 août 2003.

Entrevue no. 17. Groupe de discussion à La Friperie du Pavois. 19 août 2003.

Entrevue no. 18. Groupe de discussion aux Copies du Pavois. 20 août 2003.

Entretien no. 19. Entretien téléphonique avec la directrice du Pavois. 19 septembre 2003.

Entretien no. 20. Entretien téléphonique avec la directrice de l'organisme Communauté Agapè, 19 janvier 2004.

Entretien no. 21. Entretien téléphonique avec la directrice par intérim de l'organisme de l'Arc-en-Ciel, 20 janvier 2004.

Entretien no. 22. Entretien téléphonique avec le comptable agréé de la Firme Gagné et Bouchard, 23 janvier 2004.

Entretien no. 23. Entretien téléphonique avec la directrice du Pavois, 27 janvier 2004.

Observations

Observation de l'Assemblée générale annuelle du Pavois et de ses entreprises sociales, 9 juin 2003.

Observation de l'Assemblée générale annuelle des membres, 20 juin 2003.

Observation au Copies du Pavois, 12 juin 2003.

Observation à La Friperie du Pavois, 19 juin 2003.

Observation à la Cafétéria Le Pavois, 8, 10, 15 juillet 2003.

Observation au Pavois, 6 août 2003.

Observation d'une rencontre du Comité Qualité de vie, 14 août 2003.

Observation dans les unités du Pavois, 18 août 2003.

Observation au Pavois de Loretteville, 2 septembre 2003.

ANNEXES

- Annexe 1 : Données sociodémographiques évolutives
- Annexe 2 : État de santé 2002
- Annexe 3 : Organigramme du Pavois
(avant la restructuration des activités socioprofessionnelles, prévue à l'hiver 2004)

ANNEXE 1

Données sociodémographiques évolutives

Données pour l'ensemble du Québec	1990	1994	1998	2002
Population 15 ans + ('000)	5 457.4	5 675.2	5 849.7	6 033.40
Population active 15 ans + ('000)	3 504.3	3 537.3	3 6660.2	3 929.9
Emplois 15 ans + ('000)	3 141.4	3 100.6	3 281.5	3 592.7
Chômeurs 15 ans + ('000)	362.9	436.6	378.7	337.2
Taux de chômage 15 ans + (%)	10.4	12.3	10.3	8.6
Taux d'activité 15 ans + (%)	64.2	62.3	62.6	65.1
Taux d'emploi 15 ans + (%)	57.6	54.6	56.1	59.5
Données pour la région administrative de Québec				
Population active 15 ans + ('000)	496.5	517.4	525.8	535.3
Emplois 15 ans + ('000)	288.2	282.6	290.8	322.7
Taux d'emploi 15 ans (%)	58.0	54.6	55.3	60.3
Chômeurs 15 ans + ('000)	27.4	39.3	31.0	22.3
Taux de chômage 15 ans + (%)	8.7	12.2	9.6	6.5
Taux d'activité 15 ans + (%)	63.5	62.2	61.2	64.4

Source : Cansim.Statistique Canada.

ANNEXE 2
État de santé 2002

	RÉGION DE QUÉBEC	ENSEMBLE DU QUÉBEC
DIMENSION SOCIALE		
Dimension sociodémographique		
Taux d'accroissement (1991-1996)	2.0 %	2.9 %
Indice de vieillesse (1996)	75.4 %	62.9 %
Familles monoparentales avec enfants de moins de 18 ans (1996)	20.2 %	20.5 %
Population vivant seule (1996)	15.3 %	13.7 %
Dimension socio-économique		
Taux d'emploi (1996)	55.7 %	55.0 %
Taux de chômage (1996)	11.1 %	11.8 %
Revenu moyen des particuliers (1995)	23 785 \$	23 198 \$
Population vivant sous le seuil de faible revenu (1995)	22.9 %	23.4 %
Prestataires de l'assistance-emploi (1999)	9.4 %	10.3 %
ÉTAT DE SANTÉ		
Incapacité		
Population ayant une limitation d'activités à long terme (1996)	6.6 %	7.3 %
Mortalité		
Espérance de vie à la naissance (1994-1998)	78.2 ans	77.9 % *

Notes : La différence avec l'ensemble du Québec a fait l'objet d'un test statistique au seuil alpha 0.05

* Coefficient de variation supérieur à 16.5 % et inférieur à 33.3 %. La valeur doit être interprétée avec prudence.

Source : *Le portrait de santé. La Région de Québec et ses territoires de CLSC.* Édition 2002.
Régie Régionale de la Santé et des Services Sociaux.

ANNEXE 3. Organigramme du Pavois (avant la restructuration prévue pour l'hiver 2004)

