

Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales

CAHIERS DU LAREPPS

No 07-01

**CROISSANCE TRAVAIL :
Monographie d'un organisme d'intégration au travail
pour les personnes ayant des problèmes graves de santé mentale**

**par
Véronique Bizier et Francine Lirette**

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

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

**© LAREPPS/UQÀM
Décembre 2006**

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. Une phase du projet est réalisée auprès de trois d'entre eux dans la région de Québec, soit deux centrés sur l'intégration au marché du travail et le dernier est en lien avec le logement. La Coopérative des travailleuses et des travailleurs Promo-Santé est une entreprise d'économie sociale de la région de la Capitale-Nationale. Elle a pour mission d'offrir des services de promotion et de prévention en lien avec la santé communautaire et la santé mentale au travail, tout en proposant des services-conseils et une expertise en matière de recherche dans ces domaines. Promo-Santé permet, entre autres, à des professionnels qui vivent avec des problèmes de santé mentale de se réaliser par le biais d'un emploi valorisant. Grâce à une structure adaptée où les membres atteints collaborent avec des personnes non atteintes, la coopérative est un modèle d'organisation du travail unique au Québec. De plus, « cette entreprise d'économie sociale possède une expertise unique, celle de ses membres, des personnes fortement scolarisées, aux prises avec un problème de santé mentale » (Harvey, 2005).

Cette étude a été rendue possible grâce au soutien du MSSS et du Fonds de lutte contre la pauvreté. Elle a été supervisée dans le cadre d'une recherche sur « le logement et le travail comme facteurs déterminants de la santé et du bien-être des personnes ayant des problèmes de santé mentale », financée par le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH). Doit être souligné à cette fin le soutien de monsieur Paul Morin, professeur à l'Université de Sherbrooke au Département de service social, et de monsieur 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) de l'Université du Québec à Montréal d'avoir cru 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 ».

Cette étude a été exécutée en deux temps : du mois d'août 2003 à avril 2004 par madame Francine Lirette et de mai à décembre 2005 par madame Véronique Bizier. La première a réalisé la majorité des entrevues et la rédaction. Par la suite, la seconde, présente tout au long de l'élaboration, a effectué la remise à jour, une entrevue avec la directrice de Croissance Travail et la révision finale du document. Un remerciement à monsieur André Genest pour son aide à la recherche de renseignements.

Enfin, nous tenons à remercier madame Lynda Hébert, directrice générale de l'organisme Croissance Travail, pour son appui, sa patience et sa coopération. Nous savons gré à Madame Larouche, ancienne directrice de Croissance Travail, d'avoir consenti de nous rencontrer, de même qu'à monsieur Charles Rice, coordonnateur du Regroupement des ressources non institutionnelles en santé mentale de la région de Québec. Nous n'oublions pas non plus le personnel de Croissance Travail et les participants qui ont collaboré à la recherche.

RÉSUMÉ

Ce cahier présente la monographie de Croissance Travail, un organisme d'aide à l'intégration socioprofessionnelle des personnes ayant des problèmes de santé mentale qui a été créé en 1991, lors du mouvement de désinstitutionnalisation qui a touché le Centre hospitalier Robert-Giffard. La monographie s'intéresse en particulier à l'analyse de l'évolution et du fonctionnement de cet organisme de la capitale nationale, afin de mieux connaître les conséquences du travail sur le bien-être des personnes qui vivent des problèmes de santé mentale. Cet organisme à but non lucratif vise à soutenir la personne, qui devient un agent actif au cœur de sa démarche socioprofessionnelle. L'encouragement au pouvoir participatif, l'empowerment, se reflète bien par le terme de « participant » qu'utilise l'organisme pour désigner sa clientèle.

Croissance Travail compte une vingtaine d'employés ayant un intérêt marqué pour l'établissement de méthodes de collaboration avec les participants, proscrivant les approches d'exclusion ou de discrimination. Malgré des difficultés financières à ses débuts, il a réussi à maintenir ses services de manière constante. En 2004-2005, Croissance Travail a accueilli 212 personnes dans sa programmation à composantes évolutives (atelier, groupes de travail dans la communauté et placements individuels). Aujourd'hui reconnu et soutenu financièrement par l'Agence de développement de réseaux locaux de services de santé et de services sociaux de la Capitale-Nationale, Croissance Travail poursuit ses activités en misant sur le développement d'habiletés sociales et professionnelles par des activités de travail.

N. B. : La forme masculine employée dans le texte désigne aussi bien les femmes que les hommes, le cas échéant.

LISTE DES ACRONYMES ET DES SIGLES

ADRLSSS	Agence de développement de réseaux locaux de services de santé et de services sociaux
AQRP	Association québécoise pour la réadaptation psychosociale
CAC	Centre d'accès communautaire
CDÈC	Corporation de développement économique et communautaire de Québec
CREECQ	Carrefour pour la relance de l'économie et de l'emploi dans les quartiers centraux
CHRG	Centre hospitalier Robert-Giffard
CIT	Contrat d'intégration au travail
CLE	Centre local d'emploi
CRSH	Centre de recherche en sciences humaines du Canada
CSMVT-03	Comité santé mentale volet travail 03
CSSS	Centre de santé et de services sociaux
CTA	Centre de travail adapté
EXTRA	Mesure d'insertion découlant des programmes gouvernementaux du Québec offerts par la Sécurité du revenu jusqu'en 1999
INSO	Mesure d'insertion sociale
LAREPPS	Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales (Université du Québec à Montréal)
MSSS	Ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec
OPHQ	Office des personnes handicapées du Québec
PDE	Programme de développement de l'employabilité
PFPI	Programme de formation préparatoire à l'intégration
RADE	Reconnaissance des activités 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 Rebaptisée, en 2004, « Agence de développement de réseaux locaux de services de santé et de services sociaux »
SAHT	Service d'apprentissage aux habitudes de travail
SEMO	Service externe de main-d'œuvre
SOC	Programme de soutien aux organismes communautaires

TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS	ii
RÉSUMÉ	iv
LISTE DES ACRONYMES	v
TABLE DES MATIÈRES	vii
INTRODUCTION	1
MÉTHODOLOGIE	3
1. LE CONTEXTE D'ÉMERGENCE	6
1.1 Le travail comme déterminant de la santé et du bien-être	6
1.2 L'état de situation des personnes ayant un problème de santé mentale	9
1.2.1 <i>La santé mentale au Québec</i>	10
1.2.2 <i>L'insertion en emploi des personnes ayant un problème de santé mentale dans l'agglomération de Québec</i>	11
1.2.3 <i>Les conditions facilitantes et les obstacles à l'intégration au travail</i>	13
1.3 Le milieu	13
1.4 Le secteur d'activité	15
1.4.1 <i>Le Centre hospitalier Robert-Giffard</i>	15
1.4.2 <i>Les ressources travail du Centre hospitalier Robert-Giffard</i>	16
1.4.3 <i>Le transfert du service de réadaptation socioprofessionnelle du Centre hospitalier Robert-Giffard</i>	18
1.5 Le projet initial	19
1.5.1 <i>Le protocole d'entente entre le Centre hospitalier Robert-Giffard et Croissance Travail</i>	21
1.6 Les promoteurs	24
1.7 Les appuis	25
1.8 Le démarrage	26
2. LA PRÉSENTATION DES ACTEURS	30
2.1 Les acteurs présents dans l'activité	30
2.1.1 <i>Le conseil d'administration de Croissance Travail</i>	30
2.1.2 <i>L'équipe de travail</i>	31
2.1.3 <i>Les participants</i>	34
2.2 Le réseau	36
2.3 Les principaux repères dans l'histoire de Croissance Travail	38
3. LA DIMENSION INSTITUTIONNELLE DE L'ACTIVITÉ	40
3.1 Les rapports de pouvoir à l'interne	40
3.1.1 <i>Le pouvoir formel et informel</i>	41
3.1.2 <i>L'inclusion des producteurs et des usagers</i>	49

3.1.3	<i>Les acquis des producteurs salariés</i>	54
3.1.4	<i>Les acquis des participants</i>	56
3.2	Les rapports avec l'extérieur	61
3.3	Les règles juridiques et législatives	63
4.	LA DIMENSION ORGANISATIONNELLE	65
4.1	Le profil organisationnel	65
4.1.1	<i>Les objectifs et les priorités</i>	65
4.1.2	<i>Les aspects stratégiques</i>	68
4.1.3	<i>Les biens et les services produits</i>	68
4.1.3.1	Les services de Croissance Travail	68
4.1.3.2	Les types de placement	72
4.1.4	<i>Les données financières</i>	78
4.2	Les processus organisationnels	82
4.2.1	<i>La production</i>	82
4.2.2	<i>L'organisation du travail</i>	82
4.2.3	<i>La formation des producteurs</i>	87
4.2.4	<i>La consommation des biens et services</i>	89
5.	ÉLÉMENTS DE SYNTHÈSE ET DE BILAN	91
5.1	Sur le plan des réalisations	91
5.2	Sur le plan de l'économie sociale	93
5.3	Sur le plan sociétal	95
6.	PERSPECTIVES ANTICIPÉES	98
BIBLIOGRAPHIE		101
ANNEXES		
Annexe I :	L'organigramme de Croissance Travail (2005)	108
Annexe II :	Le tableau de la démarche proposée par Croissance Travail aux participants	109

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 :	La représentation du travail selon le comité des participants de Croissance Travail	7
Tableau 2 :	L'appropriation du pouvoir selon le comité des participants de Croissance Travail	9
Tableau 3 :	Le profil de la clientèle de Croissance Travail en 2004-2005.....	35
Tableau 4 :	L'évolution des primes de fréquentation à Croissance Travail de 1992 à 2005 ..	59
Tableau 5 :	Les engagements et les représentations de Croissance Travail de 1991 à 2005 ..	62
Tableau 6 :	L'évolution du nombre de places-travail à Croissance Travail de 1991 à 2005 ..	70
Tableau 7 :	L'évolution financière de Croissance Travail de 1992 à 2005.....	81

INTRODUCTION

Depuis 1991, Croissance Travail offre aux personnes ayant été psychiatisées, c'est-à-dire ayant eu des problèmes de santé mentale et ayant séjourné en institution psychiatrique, des moyens de rehausser leur compétence sur le plan social et professionnel, afin qu'elles puissent réaliser une intégration optimale dans la communauté sur la base d'un courant individualisé, développemental et communautaire. La programmation de Croissance Travail repose sur trois formules d'intégration, soit le travail en atelier, le travail de groupe dans la communauté et le placement individuel. Cette programmation favorise l'acquisition des habiletés de travail, ce qui contribue également à l'estime de soi et à la confiance en soi des participants. Les assises sur lesquelles reposent les façons de faire de cet organisme, en matière de réinsertion socioprofessionnelle, s'inspirent d'une approche centrée sur la personne et sur son développement tant humain que vocationnel. L'utilisation de milieux de travail diversifiés met en valeur l'aspect positif de la personne, qui devient un agent actif dans sa démarche socioprofessionnelle. La structure de fonctionnement de Croissance Travail permet l'engagement des personnes, tant le personnel de l'organisme que les responsables des milieux de travail et les entreprises clientes sensibilisées aux objectifs d'apprentissage des personnes ayant un problème de santé mentale. Dans cette optique, Croissance Travail s'inscrit dans l'économie sociale telle que définie par Belley (2002 dans Morin, 2003, p. 3) :

- L'économie sociale a pour finalité de desservir les membres de la communauté;
- L'économie sociale favorise l'économie de gestion;
- L'économie sociale 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;
- L'économie sociale privilégie la participation, la prise en charge et la responsabilité individuelle et collective.

Cette monographie traite des activités de travail de l'organisme, des services offerts, du fonctionnement, du pouvoir des participants, des employés, de la direction et enfin de l'organisation du travail. Dans un premier temps, le contexte d'émergence sera présenté, afin de situer la naissance et l'évolution de Croissance Travail. Deux dimensions principales seront

abordées : l'intégration en emploi des personnes ayant une problématique en santé mentale et l'appropriation du pouvoir (empowerment). Dans un deuxième temps, les dimensions institutionnelles et organisationnelles seront analysées pour finalement effectuer un bref bilan et soumettre aux lecteurs certaines pistes de réflexion. Le guide méthodologique développé par Yvan Comeau (2000) est l'outil de base de collecte de données pour l'étude des entreprises et des organismes de l'économie sociale. Dans la deuxième édition du guide, celle que nous utiliserons, le rapport salarial devient moins central et la dimension institutionnelle est présentée avant celle organisationnelle. Enfin, notons que dans cette version, les rapports hommes-femmes et les liens avec le secteur informel font aussi l'objet d'une analyse. Voici certains questionnements qui ont orienté notre attention dans cette monographie.

Questions soulevées lors de cette étude

- *Comment Croissance Travail s'inscrit-il dans le domaine de l'intégration en emploi dans la région de Québec?*
- *Quelles sont les conditions qui favorisent, par l'entremise du travail, la réappropriation du pouvoir des participants ?*
- *Quelle a été l'évolution du processus d'appropriation du pouvoir des membres de Croissance Travail et son incidence sur les pratiques de l'organisme ?*

MÉTHODOLOGIE

Cette recherche s'est inspirée de la « grille de collecte et de catégorisation des données pour l'étude d'activités de l'économie sociale et solidaire » développée par Yvan Comeau (2000). La méthodologie est basée sur quatre sources principales d'information : revue de la littérature; cueillette de données; entrevues semi-dirigées et groupes de discussion (focus group); observation directe et participative. Cette monographie vise notamment à présenter une compréhension des conditions d'émergence, des pratiques et des caractéristiques de Croissance Travail. C'est particulièrement quant aux pratiques de promotion à l'intégration au travail que les dimensions institutionnelles et organisationnelles seront décrites, sous l'angle de l'appropriation du pouvoir. Conséquemment, l'exploration de ces dimensions précisera, entre autres, la répartition des pouvoirs dans l'organisme, les procédures de prise de décision, le degré d'autonomie des employés et des participants et leurs types d'engagement au sein de l'organisme.

La revue de la littérature

Les données proviennent, dans un premier temps, des écrits de certains auteurs qui se sont intéressés à l'étude de la réinsertion sociale et professionnelle des personnes ayant des problèmes de santé mentale, des politiques de santé mentale, des courants d'appropriation du pouvoir, de l'évolution du domaine de la psychiatrie (au Centre hospitalier Robert-Giffard en particulier) et de la notion de rétablissement. C'est avec une perspective du développement personnel et professionnel que la notion de travail demeure le fil conducteur de la recherche monographique, le travail étant considéré comme facteur déterminant de la santé et du bien-être et comme élément favorisant l'appropriation du pouvoir des personnes vivant des problèmes de santé mentale.

La cueillette de données

Dans un deuxième temps, la compréhension du fonctionnement s'est réalisée à partir de documents d'appui qui témoignaient de l'évolution de Croissance Travail. La lecture des rapports annuels de Croissance Travail (1991 à 2005), des états financiers de la corporation (1992 à 2005), des procès-verbaux du conseil d'administration (1991 à 2000) et des assemblées générales annuelles (1992 à 2004) de l'organisme a également fait l'objet de notre attention. De même, la lecture des règlements généraux, ainsi que des documents traitant des conditions salariales des

employés de Croissance Travail, a été effectuée. Les documents concernant le projet d'implantation de la ressource, son protocole d'entente et les rapports faisant état de la démarche de réflexion collective liée au développement de Croissance Travail ont permis de compléter ce tour d'horizon de l'organisme. De plus, la lecture des procès-verbaux, datés de 1988 à 1991, du Regroupement des ressources non institutionnelles en santé mentale de la région de Québec a été accomplie. Divers sites Web ont également été explorés quant aux données statistiques liées à la vie sociodémographique de la région de Québec et à la santé mentale. Un portrait évolutif du Centre hospitalier Robert-Giffard et du transfert des usagers a aussi été relevé, afin de bien comprendre les conséquences du processus d'intégration.

Les entrevues

Pour une meilleure compréhension du contexte d'émergence de l'organisme ainsi que de ses aspects institutionnels et organisationnels, nous avons rencontré les personnes suivantes :

- la directrice générale, en poste de 1996 à 2002;
- la directrice générale actuelle, en poste depuis 2003;
- le président du conseil d'administration, en poste en 2004;
- le trésorier du conseil d'administration;
- l'agente d'intégration responsable des ateliers;
- une agente d'intégration responsable d'un groupe œuvrant dans un milieu communautaire;
- l'agente d'intégration responsable du placement individuel;
- le coordonnateur du Regroupement des ressources non institutionnelles en santé mentale de la région de Québec.

Nous avons vu également les membres du personnel de l'organisme lors d'une rencontre. Nous avons par ailleurs tenu un groupe de discussion (focus group) avec des participants. La technique du remue-méninges a permis de sonder leurs représentations du travail et leurs visions de l'appropriation du pouvoir (empowerment). Un autre s'est également déroulé avec les travailleurs bénévoles en placement individuel qui ont échangé sur leur expérience de travail et leur parcours d'intégration socioprofessionnelle.

L'observation directe

Nous avons observé une réunion du conseil d'administration et une rencontre d'équipe du personnel de Croissance Travail, afin de dégager certaines attitudes et comportements sur le plan relationnel. De plus, une observation, accompagnée d'une collaboration active au travail des participants, auprès d'un groupe de l'un des cinq milieux dans la communauté (soit le Jardin Roger Van Den Hende) a permis non seulement de noter l'émergence d'attitudes et d'habiletés au travail des participants, mais également de voir l'entraide et le respect qui se manifestent dans les relations sociales, de même que de constater le sentiment de satisfaction qui émane des participants. Enfin, mentionnons que nous avons assisté à la tenue de l'assemblée générale annuelle 2005 de Croissance Travail.

Au total, dix entrevues individuelles, incluant trois avec la directrice actuelle de Croissance Travail, quatre groupes de discussion, deux observations et une rencontre d'observation participative ont été réalisées pour cette étude.

1. LE CONTEXTE D'ÉMERGENCE

Le contexte d'émergence de l'activité d'économie sociale suppose une compréhension du milieu, du secteur d'activité et du projet initial de la ressource ainsi qu'une connaissance des promoteurs, des appuis qu'ils ont reçus, de la période de démarrage et cela, en gardant en toile de fond le travail, qui constitue le cœur de cette monographie.

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

La notion de « travail » réfère à une variété de concepts : travail bénévole, emploi, insertion sociale, service de type socioprofessionnel, insertion professionnelle, intégration en emploi, employabilité, mesures et activités d'intégration au travail, etc. Mais, « peu importe sa forme, le travail est une activité qui donne accès à l'identité professionnelle, à la sécurité et à l'estime de soi, aux relations humaines et à la socialisation » (Bizier, 2005, p. 16). Pour une meilleure compréhension de la notion de travail, quelques éléments de littérature sont ici présentés.

Dans notre société actuelle, le travail est recherché, valorisé, non seulement pour ce qu'il procure financièrement, mais pour ce qu'il représente, c'est-à-dire l'indépendance, l'autonomie, le statut social et professionnel et la reconnaissance sociale (Riverin-Simard, 1994). L'individu a donc besoin du travail pour se définir socialement, car il permet le développement de la certitude d'être « quelqu'un » (Deniger, 1994). À l'inverse, de nombreuses recherches ont montré que le non-emploi produit des préjudices graves : difficultés cognitives, troubles de la santé, modification des activités, etc. L'étude de Muller (1993) traitant des effets du non-emploi montre que la privation d'emploi peut engendrer une mauvaise image de soi, le repli sur soi, la honte et le sentiment d'abandon qui vient d'une perception d'inutilité professionnelle que vit la personne sans emploi. Les résultats de l'étude de Bujold, Fournier et Lambert (1998) traitant de la valeur prédictive de l'estime de soi montrent que le travail est un élément important du maintien de l'estime de soi et que l'absence d'emploi peut affecter l'expression de l'identité personnelle. À cela s'ajoutent des coûts psychologiques importants pour les personnes qui vivent l'exclusion professionnelle, tels l'isolement, la sensation d'inefficacité, le retrait social et la dégradation du bien-être psychologique.

Le travail est devenu aujourd'hui, au-delà des critiques et des désenchantements, une des sources principales de l'identité d'une personne. Cette fonction sociale reconnue du travail prend en outre de plus en plus de place dans les sociétés industrielles avancées où la famille, la religion et le voisinage sont des points

d'ancrage très affaiblis. Le travail revêt donc une importance qui dépasse largement sa fonction économique ou sa valeur instrumentale (Vézina et al., 1992, p. 1).

Voyons à présent comment les personnes composant le comité des participants de Croissance Travail entendent le travail, quelles en sont leurs représentations. Nous vous présentons, à titre indicatif dans le tableau I, des éléments de leurs représentations. Ces éléments sont extraits du groupe de discussion ayant eu lieu avec le comité des participants, discussion qui a réuni dix personnes (Entrevue n° 3). Les éléments extraits de ce groupe de discussion laissent entrevoir que le travail leur offre la possibilité de développer leur pouvoir d'agir en exerçant un plus grand contrôle sur leur vie (Entrevue n° 3). C'est sous cet angle que le travail devient un outil d'épanouissement personnel et professionnel et un moyen de se réaliser.

Tableau 1

La représentation du travail selon le comité des participants de Croissance Travail

Réintégration socioprofessionnelle	Allocation de fréquentation
Regroupement des services à la clientèle	Routine
Occupation	Santé
Moyen de s'extérioriser	Épanouissement
Motivation	Moyen d'exprimer ses valeurs
Stabilité de l'estime de soi	Moyen de prendre sa place dans la société
Petit gagne-pain	Lieu de rencontre

La notion d'appropriation du pouvoir d'agir

L'expression « pouvoir d'agir » a fait l'objet de plusieurs définitions au cours des dernières années (LeBossé, 1998). Selon les contextes, elle réfère à la fois à une théorie, à un cadre de référence, à un plan d'action ou au rapport d'un individu à son environnement, aux relations entre les personnes ou aux structures sociales dans lesquelles elles sont insérées. Conséquemment, l'importance démontrée d'une compréhension pluraliste de ce concept largement évoqué en psychologie comme en sociologie et en sciences politiques rend difficile la recherche d'une définition inclusive.

L'analyse du concept de pouvoir d'agir réalisée par LeBossé et Dufort (2001) permet de le concevoir comme une ressource individuelle et collective liée au bien-être personnel et collectif. Il évoque « la présence d'un résultat concret produit grâce à un ensemble d'actions précises entreprises par les personnes elles-mêmes » (LeBossé, 1996, p. 13). Le pouvoir d'agir réfère également à la possibilité, pour les personnes, de réfléchir, d'agir et, ainsi, de mieux contrôler leur vie (Rappaport, 1977). Ninacs (1996) dira que le pouvoir d'agir n'est pas une tâche, mais bien un processus, car il représente l'appropriation et l'exercice d'un pouvoir dans le développement de la capacité d'agir en fonction de sa décision.

Le pouvoir d'agir s'inscrit dans une perspective écologique, qui met l'accent sur la transition entre la personne et l'environnement, où les individus sont toujours étudiés en relation avec les contextes dans lesquels ils évoluent. Dans cette optique, il importe de garder à l'esprit que le « pouvoir d'agir » est le pont entre les caractéristiques individuelles et les particularités de l'environnement qui permet à la personne d'accroître ses habiletés, de satisfaire ses besoins et d'agir sur les aspects importants de sa vie. Ainsi, basée sur la reconnaissance des compétences et des capacités d'action, l'approche centrée sur le pouvoir d'agir encourage l'intégration de la personne dans son environnement où elle joue un rôle valorisé et a l'occasion d'avoir des expériences positives (LeBossé, 1996). Puisque le travail permet une plus grande maîtrise sur la vie, ce dernier apparaît comme un facteur-clé de la notion d'appropriation du pouvoir (empowerment).

La promotion du bien-être personnel et collectif s'incarne dans la poursuite de deux objectifs fondamentaux : le premier consiste à développer l'autodétermination de la personne et le second vise à susciter la collaboration de la communauté dans un milieu favorisant l'exercice du pouvoir (LeBossé et Dufort, 2001). Le pouvoir d'agir individuel est une condition préalable à la croissance d'un pouvoir collectif, et réciproquement, il permet de redonner le pouvoir à l'individu qui peut ainsi changer des choses à sa situation. De ce fait, la communauté est un lieu important, parce que tout individu a besoin de liens significatifs pour s'actualiser et qu'en situation de difficultés d'insertion, le milieu peut lui fournir le soutien le plus efficace.

Dans cette perspective, il ressort, plus spécifiquement pour les dix personnes du comité des participants rencontrées en groupe de discussion (focus group), que la réappropriation du pouvoir devient une puissance intérieure que chaque participant possède en lui (Entrevue n° 3). Il se concrétise lorsque la personne trouve un sens à sa situation et à sa propre vie. De ce point de vue,

les participants de Croissance Travail, vus lors du groupe de discussion, considèrent l'appropriation du pouvoir de différentes façons. Le tableau 2 présente, à titre indicatif, leur vision sur ce sujet.

Tableau 2

L'appropriation du pouvoir selon le comité des participants de Croissance Travail

Prendre du pouvoir dans la communauté	Être bien dans sa peau
Se prendre en main	Savoir différencier les choses
Faire des efforts	Savoir ce qui est bon ou mal
Prendre des responsabilités	On a la clé pour pouvoir s'améliorer
Prouver à la société ses capacités Gérer	Prendre des décisions
son travail, son temps, ses loisirs	Être adéquat socialement
S'exprimer de façon collective	Se respecter, avoir du tact

1.2 L'état de situation des personnes ayant un problème de santé mentale

Depuis une vingtaine d'années au Québec, on observe des changements profonds dans les modes de vie et les services offerts aux personnes ayant des problèmes de santé mentale. Ils s'inscrivent dans la continuité des politiques sociales québécoises, particulièrement de celles des années 1970 qui, à la suite des travaux de la Commission Castonguay-Nepveu se traduisent par la mise en place de nouvelles lois, de nouvelles structures et de nouvelles idéologies en matière de services de santé et de services sociaux. Dans ce contexte, un mouvement de désinstitutionnalisation de la clientèle psychiatisée se poursuit, qui nécessite que les milieux se préparent pour recevoir ces personnes.

La Politique de santé mentale du gouvernement du Québec de 1989 réitère la primauté de la personne et la conviction qu'il est possible de créer les conditions nécessaires pour maintenir les personnes ayant des problèmes de santé mentale dans la communauté. Les changements, on les remarque particulièrement dans l'intégration sociale et professionnelle, de même que dans l'utilisation des services communautaires (Lavoie, 1999). Les enjeux sont importants, puisqu'une

adaptation insuffisante ou inadéquate peut avoir, pour cette clientèle, des conséquences indésirables (angoisse, stress, anxiété, découragement, inactivité persistante d'un réseau social) (Demers et Genest, 1993).

Depuis l'adoption de la Politique de santé mentale, de nombreux travaux et réflexions sont venus marquer le développement des services de santé mentale au Québec.

En santé mentale, ces transformations visent, entre autres, un redéploiement des ressources institutionnelles et des services vers le milieu de vie des personnes gravement atteintes de maladie mentale et impliquent une diminution importante des ressources hospitalières consacrées à l'hospitalisation en courte et longue durée psychiatrique (Lavoie, 1999, p. 2).

Si la réinsertion sociale des personnes peut s'avérer difficile, celle-ci n'est nullement insurmontable. La priorité doit être accordée, selon le ministère de la Santé et des Services sociaux (1998), aux personnes ayant des problèmes de santé mentale et l'on doit favoriser leur participation. Pour surseoir à ces objectifs, le Ministère s'est doté d'un plan d'action en 1998.

Le plan d'action pour la transformation des services de santé mentale confirme l'importance d'agir et précise les actions à accomplir. [...] Le ministère de la Santé et des Services sociaux se donne comme objectif de mieux soutenir les personnes atteintes de troubles mentaux graves dans leur milieu de vie. Notamment, on se doit de rapprocher les interventions, de diversifier les services et de répartir adéquatement les ressources (Vérificateur général du Québec, 2003, p. 17).

Conséquemment, l'objectif poursuivi par le Comité régional de soutien à la transformation et à la consolidation des services de santé mentale (Services aux adultes) reste la volonté de miser sur les habiletés, les capacités et les compétences des personnes à devenir des acteurs du changement (RRSSSQ, 2002). Plus tard, en 2005, le gouvernement libéral a déposé le plan d'action en santé mentale 2005-2010 qui vise à accroître, partout au Québec, l'accès à une variété de services offerts de façon continue et l'intégration au travail est l'un des axes priorisés.

En plus de fonder l'ensemble de ses actions sur la foi dans les capacités des personnes, un système qui vise à redonner une place en société aux personnes aux prises avec des troubles mentaux doit agir sur les différents éléments de la vie en société que sont le logement, le travail, les études et les autres activités significatives sur le plan social (MSSS, 2005, p. 15).

1.2.1 La santé mentale au Québec

Malgré les travaux de transformation et de réflexion venus marquer le développement des services de santé mentale au Québec depuis plusieurs décennies, il n'en reste pas moins selon le Vérificateur général du Québec que « les conditions de vie et de travail stressantes, l'individualisme et le soutien « naturel » décroissant favorisent l'augmentation du nombre de personnes atteintes de maladie mentale » (2003, p. 17). À cet égard, le Québec dispose cependant

de peu de données permettant d'estimer la santé mentale de la population. Ainsi, c'est à l'aide de l'indice de détresse psychologique que les études épidémiologiques font une estimation indirecte de la santé mentale des Québécois.

Dans la région de Québec, en 1998, plus de 20 % de la population présentait un niveau de détresse psychologique élevé (problème relié à la dépression, à l'anxiété, à l'irritabilité ou à des troubles cognitifs). Toutes proportions gardées, les femmes étaient significativement plus nombreuses que les hommes à faire partie de cette catégorie (23 % comparativement à 17 % chez les hommes). Ce niveau de détresse était particulièrement élevé chez les jeunes âgés entre 15 et 25 ans (28 %) (Statistique Canada, Santé mentale au Québec, 2001).

Les statistiques montrent que 17 % des hommes et 29 % des femmes âgés de 15 à 24 ans souffraient de problèmes de santé mentale en 1987 comparativement à 29 % des hommes et à 40 % des femmes en 1998; sans que l'on puisse établir de causalité linéaire entre l'ensemble des transformations sociales et économiques et l'état de santé des individus, certains travaux ont mis en évidence des éléments de contexte dans l'évolution de la santé mentale (Robichaud, 1994). L'étude de Cascino et Leblanc (1993) suggère un lien entre les variations du bien-être psychologique et le travail chez les jeunes adultes. Les résultats montrent clairement que lorsque la durée d'attente d'un emploi s'allonge, une forte dégradation du bien-être psychologique s'observe. En ce sens, Desmarais (2000) souligne que les problèmes d'insertion peuvent conduire à un état de démoralisation. S'insinuent alors le doute, la perte de confiance, la culpabilité et toute la notion de responsabilité qui affectent la santé mentale des personnes et qui se traduisent par un état d'aliénation. Outre le manque d'emploi, le niveau élevé de l'indice de détresse psychologique s'observe lors d'événements traumatisants (20 %), d'insatisfaction relative à la vie sociale (52 %) et s'accompagne d'un faible pourcentage de soutien social (37 %).

1.2.2 L'insertion en emploi des personnes ayant un problème de santé mentale dans l'agglomération de Québec

La participation au marché du travail est également essentielle à l'intégration complète des personnes vivant des problèmes de santé mentale. Car le travail favorise, entre autres, le développement des habiletés, des contacts sociaux et de l'estime de soi.

Selon une étude de l'Office des personnes handicapées du Québec (OPHQ) (Pelletier, 1998), les établissements sociosanitaires et les organismes communautaires engagés dans les services

socioprofessionnels reconnaissent depuis longtemps l'importance du travail dans la réadaptation et l'intégration sociale des personnes qu'ils soutiennent. Dès les années 1930, le travail était essentiellement perçu et organisé comme une activité thérapeutique, une occupation et un répit pour les parents. Vers les années 1980 et 1990, le travail a été reconnu comme un moyen privilégié pour favoriser la réadaptation et l'intégration sociale de celles-ci, ce qui a entraîné de profondes modifications aux dispositifs socioprofessionnels des établissements sociosanitaires (Pelletier, 1998). Comme les personnes qui sont aux prises avec des problèmes de santé mentale sont souvent victimes de marginalisation et d'exclusion sociale, l'accès à un travail leur redonne de la dignité et la possibilité d'exercer une activité socialement valorisante, ce qui favorise leur rétablissement.

Le Groupe de travail sur la formation et l'intégration au travail de la RRSSQ (2002a) a tenté de quantifier la population des usagers qui pouvait être considérée comme « potentiellement active au regard de l'emploi ». En tenant compte de la population régionale âgée de 16 à 60 ans (428 592 individus) et du taux de prévalence des troubles graves et persistants de l'ordre de 2,5 % de la population, il y avait, en 2002, approximativement 10 500 usagers potentiellement disponibles à l'emploi.

« La mesure « Contrat d'intégration au travail (CIT) » administrée par Emploi-Québec vise à favoriser l'embauche et le maintien en emploi de personnes handicapées. Sous respect de certaines conditions, un employeur peut recevoir une subvention pour compenser le coût des accommodements requis. Cette aide financière peut couvrir divers types de dépenses » (Site Web, OPHQ, 2005). La principale dépense étant le soutien au salaire des personnes ayant des problèmes graves de santé mentale. « Une portion du salaire peut être remboursée à l'employeur pour compenser le manque de productivité de la personne handicapée et le surplus d'encadrement en lien avec les limitations fonctionnelles de l'employé. » (Ibid.).

Selon l'Office des personnes handicapées du Québec, un centre de travail adapté (CTA) (appelé également entreprise adaptée (EA)) est une

entreprise employant une majorité de personnes handicapées qui, en raison de leurs limitations fonctionnelles, sont considérées comme étant productives mais non compétitives sur le marché régulier du travail. Procurant du travail à plus de 3 800 personnes, ces PME québécoises œuvrent dans de nombreux secteurs d'activités [sic] et offrent une diversité de produits et [de] services de qualité, à prix compétitifs (Site Web de l'OPHQ, 2005).

Selon le Rapport 2 du Comité de la santé mentale du Québec (Boivin et al., 2004), intitulé «L'intersectorialité et l'intégration au travail des personnes vivant avec des problèmes graves de

santé mentale. Vers une définition intersectorielle de la problématique de l'intégration au travail en santé mentale», on dénombrait au Québec, en mars 2004, 747 personnes ayant des problèmes de santé mentale qui ont utilisé la mesure CTA. Par ailleurs, Emploi Québec gérait en 2002-2003 3 483 contrats d'intégration au travail (CIT) dans la province de Québec.

En conclusion, afin de contribuer davantage au marché de l'emploi, les personnes ayant des problèmes de santé mentale doivent être en mesure de faire valoir leurs droits et d'assumer leurs responsabilités dans leur rôle de travailleur. À cette fin, il faut les aider à développer leurs compétences et à se réapproprier un pouvoir d'agir.

1.2.3 Les conditions facilitantes et les obstacles à l'intégration au travail

Selon le rapport du Groupe de travail sur la formation et l'intégration au travail de la RRSSSQ (2002a), il semble que, pour les utilisateurs de services de santé mentale, l'acquisition et le maintien des habitudes de travail de base, le service individuel et le soutien en cours de programme, la formation professionnelle reliée à un secteur d'emploi et l'aide au placement et à la recherche d'emploi sont des activités déterminantes à l'intégration au travail. Dans la même veine, une étude réalisée par une équipe de recherche de l'hôpital Douglas (Mercier et al., 1999), auprès d'une population adulte vivant un problème de santé mentale, montre que les conditions favorables à l'intégration au travail réfèrent aux attitudes de la personne, à l'ouverture du milieu, au programme adapté aux besoins de la clientèle, au suivi individuel et aux ressources humaines et financières suffisantes.

En revanche, pour le Groupe de travail sur la formation et l'intégration au travail de la RRSSSQ (2002a), les principaux obstacles à l'intégration au travail seraient : les préjugés, la médication, le manque de soutien et les attitudes. Dans le même sens, l'équipe de recherche du centre de recherche de l'hôpital Douglas (Mercier et al., 1999) souligne les préjugés défavorables, l'instabilité émotionnelle, le manque d'adaptation du programme aux besoins de la clientèle et le manque de reconnaissance du potentiel des personnes par le milieu de travail.

1.3 Le milieu

La compréhension du milieu suppose de faire un survol des principaux jalons historiques de l'agglomération de Québec et de mettre en relief diverses données tant au point de vue

économique que démographique et social afin de rendre un portrait fidèle de la région sociosanitaire 03 dans laquelle Croissance Travail exerce ses activités.

La région de Québec est située au cœur du Québec méridional, sur la rive nord du fleuve Saint-Laurent, à l'extrémité septentrionale des basses-terres du Saint-Laurent (Morneau, 1989). Cette région comptait en 2001 682 757 habitants. Au fil des ans, la population de l'agglomération de Québec s'est accrue sensiblement au même rythme que celle de l'ensemble du Québec. Par ailleurs, la population vieillit, les jeunes sont de moins en moins nombreux (18 % de la population était âgée de moins de 17 ans en 2001) et les personnes âgées sont en nombre croissant (7 % de la population était âgée entre 65 et 74 ans et 6,1 % de la population avait plus de 75 ans en 2001) (Statistique Canada, Profils des communautés, 2001). À cet effet, soulignons que 71 % des femmes de 65 ans et plus vivaient sous le seuil de faible revenu en 2002. Notons également que l'agglomération de Québec comptait 31 205 familles monoparentales (Statistique Canada, Profils des communautés, 2001). Enfin, en novembre 2005, le taux de chômage était de 8,0 % dans la province de Québec; la baisse de la population active (-13 800) a occasionné une diminution du nombre de chômeurs (-15 100) (Site Web d'Emploi Québec, 2005).

Selon le Portrait de santé des Québécois, publié en 2001, la région de Québec est très majoritairement francophone et, comme bien des régions situées à l'extérieur de l'agglomération de Montréal, elle attire peu d'immigrants. Le revenu médian des familles de l'agglomération de Québec est demeuré presque inchangé entre 1990 et 2002. En 2002, la moitié des familles à Québec touchait un revenu supérieur à 54 312 \$. Le niveau de scolarité élevé constitue sans contredit l'une des tendances les plus significatives de l'évolution de la situation économique de la région de Québec : 118 825 diplômes universitaires, 100 890 diplômes d'études collégiales, 61 830 diplômes provenant des écoles de métiers et 103 060 diplômes d'études secondaires. Dans la région de Québec, l'activité économique est largement tributaire du secteur des services, plus spécifiquement de l'appareil gouvernemental. L'agglomération de Québec se démarque dans les domaines de la culture, du tourisme et de la haute technologie de l'information. Par ailleurs, on note un taux de détresse psychologique élevé dans la région de Québec de l'ordre de 26 %, de même qu'un taux de 3 % de mortalité par suicide, ce qui est plus élevé que dans l'ensemble du Québec (Statistique Canada, Profils des communautés, 2001).

Considérant que 40 % des participants fréquentant Croissance Travail proviennent de la Basseville-Limoilou-Vanier (Rapport annuel de Croissance Travail, 2004-2005), il est intéressant de

noter que ces territoires de la ville de Québec comptent au total une population de 81 028 habitants, dont 10 % de cette population a plus de 75 ans et à peine 13 % a moins de 18 ans. Les conditions sociodémographiques et socioéconomiques y sont des plus défavorables. En effet, les personnes seules y sont nombreuses (26 % d'entre elles étaient âgées entre 15 et 64 ans en 1996) et la proportion de locataires y est élevée (78 % en 1996). Dans la région de Québec, les territoires de la Basse-ville-Limoilou-Vanier sont ceux où la situation économique est la plus difficile. La population est peu scolarisée; en 1996, 25 % de la population était sans diplôme d'études secondaires et avait moins d'une 9^e année d'étude. Autres indices révélateurs, le taux d'activité (51 %) et le taux d'occupation (42 %) sont nettement inférieurs à la moyenne régionale et 48 % des personnes, en 1996, étaient sous le seuil de faible revenu. De plus, le taux de chômage est très élevé (17 % en 1996) et près d'une personne sur trois vit de l'aide sociale (30 % en 1999) (Statistique Canada, Profils des communautés, 2001).

1.4 Le secteur d'activité

L'évolution de la psychiatrie et celle du Centre hospitalier Robert-Giffard (CHRG) ont été tributaires des nouvelles lois et des politiques relatives à l'organisation des services et aux droits des usagers. Dans le prolongement d'un certain nombre de législations, le CHRG a redonné à la personne vivant des problèmes de santé mentale la possibilité d'accéder à des services socioprofessionnels par la création, entre autres, de l'organisme Croissance Travail. Croissance Travail s'insère dans le réseau socioprofessionnel, qui se compose de quatre organismes d'intégration dans la grande région de Québec, soit : Le Pavois, ÉquiTravail, le Service de main d'œuvre l'Appui, L'arc-en-Ciel. Pour en connaître un peu plus sur le réseau socioprofessionnel dans la région de Québec, nous référons le lecteur à la monographie sur Le Pavois et ses entreprises sociales parue dans Les Cahiers du LAREPPS (Bizier, 2005).

1.4.1 Le Centre hospitalier Robert-Giffard

Le Centre hospitalier Robert-Giffard a été fondé en 1845 sous l'appellation de l'Asile provisoire de Beauport, devenu en 1865 l'Asile des aliénés de Québec puis, en 1912, l'Hôpital Saint-Michel-Archange. L'hôpital Saint-Michel-Archange détenait, en 1952, plus de 70 acres à l'est de Québec. Le bâtiment central couvre une surface de 1 700 000 pieds carrés. On y trouve les pavillons Dufrost et la Jemmerais, l'école des infirmières, le pavillon Saint-Calixte, la Clinique

Roy-Rousseau, le sanatorium Mastai et le reste des bâtiments qui abritent les services techniques et de soutien. Dans les années 1960 et 1970, les fonctions de protection des malades sont converties à l'amélioration de leur qualité de vie où l'accent des interventions mise davantage sur la relation d'aide, sur la mise en valeur de leur potentiel, sur la réadaptation et la réinsertion sociale (Lambert, 1995). C'est aussi une ouverture sur la participation de la communauté à l'intégration des personnes psychiatisées, avec l'arrivée des groupes bénévoles, des moniteurs, des éducateurs, des psychologues et des travailleurs sociaux (Atkinson et al., 1993). Comme il a déjà été mentionné, au cours de la période de 1970 à 1980, plusieurs transformations majeures s'effectuent dans les services de santé et les services sociaux. Cette période verra la désinstitutionnalisation d'un bon nombre de personnes psychiatisée vers les communautés (Rousseau, 1988). Puis, le rapport de la Commission Castonguay-Nepveu, la Loi sur les services de santé et les services sociaux, le rapport Bélanger et la Loi sur la protection du malade mental modifient les structures clinico-administratives de l'hôpital Saint-Michel-Archange. Un nouveau mode de gestion, d'organisation et de distribution des services conduit à la création d'un centre d'accueil et à celle d'un service de ressources extérieures (Lambert, 1995).

1.4.2 Les ressources travail du Centre hospitalier Robert-Giffard

Sur le plan des activités socioprofessionnelles, le Centre hospitalier Robert-Giffard met sur pied dans les années 1970 des ateliers socioprofessionnels qui accueillent les bénéficiaires. Il y a eu création d'une plate-forme socioprofessionnelle. Cela a pu se faire grâce à la volonté du directeur général de l'époque, monsieur Léo-Paul Beausoleil, qui misait sur la création d'ateliers protégés, de plateaux de travail hors de l'établissement et de lieux résidentiels de divers types pour éviter l'hospitalisation des malades en milieu psychiatrique (Lambert, 1995).

Dans un premier temps, la compagnie Import est fondée en 1970, puis, avec la venue des chaînes hôtelières comme le Hilton, il y a création du plateau Hilton, en 1974 (Lambert, 1995). Étant satisfaite, la chaîne intégra les bénéficiaires du CHRG à l'intérieur de son personnel (Entrevue n° 9). Par la suite, en 1979, c'est la naissance de La Coterie, un organisme à but non lucratif voué à la réinsertion au travail de personnes ayant un problème de santé mentale, qui a été mise sur pied par un regroupement d'hommes d'affaires de la région de Québec. Elle a fait office de pionnière en économie sociale au Québec. Elle agit comme sous-traitante du Centre hospitalier Robert-Giffard. Depuis 1981, elle permet aux usagers de prendre position sur les décisions et les

orientations de l'entreprise, dont ils peuvent devenir actionnaires (La Coterie, 1999). Sa mission est de « favoriser l'intégration et le maintien sur le marché du travail de personnes vivant avec un problème de santé mentale ou un handicap physique » (Dépliant de La Coterie, 2005). Par cette réinsertion, elle cherche à améliorer la qualité de vie de ses employés et à leur assurer une indépendance financière. La Coterie fournit de l'emploi annuellement à une soixantaine de travailleurs affectés à 38 postes permanents. Actuellement, divers postes sont offerts tels que : employé dans un réseau de messagerie, commissionnaire dans différents services, en passant par préposé à l'entretien des parterres, commis à la restauration, commis au Liseron (dépanneur), sans oublier préposé à la photocopie et à l'entretien ménager, etc. (Entretien téléphonique n° 1). Par ailleurs, les Ateliers Centre-ville situés près de l'Hôtel-Dieu du Sacré-Cœur à Québec sont un lieu central du développement de plusieurs programmes relatifs au travail. En 1978, ils recevaient 35 stagiaires en initiation au travail (couture, contrats industriels, ainsi qu'un certain nombre de stagiaires plus avancés vers les entreprises plus compétitives) (Lambert, 1995). À la suite de l'expansion dans le secteur de la menuiserie et du rembourrage, la direction des soins psychiatriques du CHRG a créé, en 1988, les Ateliers de Beauport (dans le centre industriel de Beauport). Ces ateliers, qui comptaient une cinquantaine de places disponibles, visaient à favoriser la réintégration au travail de la clientèle psychiatrique (Lambert, 1995).

Le maintien des programmes de réadaptation et de réinsertion sociale, l'instauration de nouvelles ressources communautaires de transition et de travail sont des réalisations importantes pour le CHRG au cours des années 1980. Le Centre hospitalier se dote alors d'un plan de réorganisation sur dix ans. L'implantation de 21 places-travail¹ conduit à la signature de contrats avec six organismes extérieurs, dont deux centres d'accueil de réadaptation pour personnes présentant une déficience intellectuelle, trois entreprises et le Regroupement des ressources non institutionnelles en santé mentale de la région de Québec (Lambert, 1995).

En mars 1996, le Centre hospitalier Robert-Giffard se retire des services de première ligne et décide de transférer aux CLSC et aux organismes communautaires les responsabilités et les ressources dont il avait jusqu'alors la charge. Au printemps 1997, les CLSC et les organismes communautaires se sont réunis dans le cadre d'un comité régional de coordination du transfert. Leur objectif était de départager les rôles et les responsabilités de chacun, tout en convenant d'un

¹ Terme central utilisé pour désigner l'ensemble des activités de travail des travailleurs bénévoles à Croissance Travail.

certain nombre de règles afin d'assurer la continuité des services aux usagers (Lambert, 1995). En entrevue, le président du conseil d'administration de Croissance Travail, en poste en 2004, raconte que la

philosophie de la désinstitutionnalisation n'est pas d'aujourd'hui. Déjà, dans les années 1980, elle faisait partie des politiques provinciales de transférer progressivement les activités d'intégration auprès des organismes. Le CHRГ n'était pas vraiment d'accord avec cette philosophie, mais dans la pensée politique, la réintégration optimale ne pouvait se faire que dans la communauté. Seulement, la concrétisation de ce plan a pris beaucoup de temps, car les ressources communautaires n'avaient pas les moyens et les outils pour y arriver (Entrevue n° 9).

Bien que le gros du transfert se soit fait vers les CLSC, un consensus s'est dégagé : les organismes communautaires prendraient en main les services d'intégration socioprofessionnelle du Centre hospitalier Robert-Giffard. Ce réseau était principalement axé sur le modèle d'atelier protégé (modèle SAHT : service d'apprentissage aux habitudes de travail) et comprenait notamment les Ateliers Centre-Ville, ceux de d'Estimauville et de Beauport, de même qu'un certain nombre de plateaux de travail situés à l'intérieur du Centre hospitalier. Il ressort du document portant sur le transfert du service de réadaptation socioprofessionnelle du Centre hospitalier Robert-Giffard aux organismes communautaires que ces ressources desservent environ 225 personnes avec un budget de 1 557 004 \$ (RRNISMQ, 1999).

1.4.3 Le transfert du service de réadaptation socioprofessionnelle du Centre hospitalier Robert-Giffard

À la suite de la décision du Centre hospitalier Robert-Giffard de se retirer des services de première ligne et de transférer aux CLSC et aux organismes communautaires les responsabilités et les ressources dont il avait jusqu'alors la charge, un comité de travail a été mis en place. Il était composé de quatre représentants des quatre organismes engagés 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 communautaires (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 CHRГ et d'un représentant du Comité des usagers du CHRГ. Ce comité avait pour mandat d'établir les procédures de transfert des bénéficiaires et de s'assurer que celui-ci se déroule dans le plus grand respect des usagers (Entrevue n° 11). Pour ce faire, le comité de travail entreprit, entre septembre 1997 et avril 1998, une consultation auprès de 175 usagers au moyen de

questionnaires et de rencontres de groupe. Les résultats indiquèrent une très grande diversité des goûts, des intérêts et des aspirations des usagers. Mais il ressort que ces derniers désiraient principalement se sentir utiles socialement (MSSS, 1998). Deux grandes phases ont marqué les travaux du comité de travail : le transfert physique des personnes et la reconnaissance des besoins de la clientèle. Les besoins identifiés sont un retour sur le marché régulier du travail, un travail dans un milieu adapté et une insertion dans des activités valorisantes. Ainsi, Le Pavois et Croissance Travail ont augmenté le nombre de places-travail de 116 clients, L'Arbre s'est occupé du plateau de travail aux Serres S.M.A. et le Comité a mis à contribution les quatre centres de jour communautaires de la région de Québec de l'époque (Feu Vert, La Croix Blanche, le Centre communautaire L'Amitié et Le Relais La Chaumine) pour accueillir 35 personnes (RRNISMQ, 1999).

1.5 Le projet initial

À la suite du mouvement de désinstitutionnalisation des services psychiatriques, manifesté conformément à la politique québécoise en santé mentale de 1989, le CHRG se devait de mettre en branle un processus visant à se dessaisir de sa clientèle du centre d'accueil. Le Regroupement des ressources non institutionnelles en santé mentale de la région de Québec est alors approché afin d'étudier et de proposer une ressource-travail pour cette clientèle. Quatre possibilités d'intervention sont alors identifiées (Procès-verbal du RRNISMQ, 23 novembre 1988) :

- 1) le Regroupement des ressources non institutionnelles en santé mentale prend en charge le dossier et développe lui-même des places-travail;
- 2) un organisme existant développe le volet places-travail;
- 3) un nouvel organisme est formé dont le mandat serait spécifiquement axé sur le développement de places-travail;
- 4) le futur Service externe de main-d'œuvre (SEMO) organise, parallèlement à son mandat de base, des places-travail pour cette clientèle spécifique.

En entrevue, le coordonnateur du RRNISMQ mentionne que

[l]'idée de traiter avec un organisme déjà existant est effleurée. Ainsi, tout groupe ou organisme qui croyait pouvoir s'inscrire était prié de communiquer avec le regroupement. Néanmoins, aucune ressource existante ne témoigne de son désir à relever ce défi, d'où la nécessité pour le RRNISMQ de créer une nouvelle ressource (Entrevue n° 11).

Le projet initial conduisant à la naissance de Croissance Travail fait suite à l'entente entre le Centre hospitalier Robert-Giffard et le RRNISMQ signée par monsieur Pierre-André Bernier,

directeur général du CHRG, et monsieur Luc Tremblay, président du RRNISMQ (Procès-verbal du RRNISMQ, novembre 1989). Le regroupement s'engage à élaborer, conformément au plan de réinsertion sociale du CHRG, la programmation des services relative à la création de places-travail s'adressant à des personnes ayant une maladie mentale qui sont en processus de réinsertion sociale. Advenant le cas où les deux parties ne pourraient convenir de cette entente, le CHRG ne serait redevable envers le RRNISMQ d'aucune autre somme d'argent que celles prévues dans l'entente.

Soulignons que le RRNISMQ ne voulait pas être vu comme un « sous-traitant » du CHRG par la population de la région de Québec, c'est-à-dire être le prolongement de ses services et de ses pratiques (Entrevue n° 11). Aussi, les membres du regroupement se sont entendus entre eux, d'une part, sur l'importance de la représentation de la communauté, car il faut garder à l'esprit que ce projet de création est une initiative du RRNISMQ et la couleur du « communautaire » doit y être présente. D'autre part, la possibilité d'inclure dans les structures de la ressource un comité d'usagers a été envisagée (Procès-verbal du RRNISMQ, 12 février 1991). Le 11 décembre 1989, de l'argent est alloué par le CHRG pour un poste d'agent de programmation. La personne engagée est responsable de l'incorporation du service, de la planification, de la gestion et de l'organisation (ce qui s'échelonne sur quatre semaines). C'est madame Diane Harvey, accompagnée de madame Francine Fortin, qui devient alors responsable de l'élaboration du projet.

Deux mois après la signature du contrat, en mars 1990, le RRNISMQ dépose un premier rapport instituant l'orientation, la philosophie et les modes d'intervention relatifs à l'intégration socioprofessionnelle des personnes vivant des problèmes de santé mentale. À la suite de l'acceptation du premier rapport par la direction du CHRG, le regroupement demande un montant de 70 000 \$ pour mettre en place la mise sur pied de la nouvelle ressource (Procès-verbal du RRNISMQ, 29 mai 1990). Le 11 octobre 1990, Croissance Travail est incorporée (Procès-verbal du RRNISMQ, 11 octobre 1990). Un conseil d'administration provisoire voit ensuite à l'établissement d'un protocole d'entente entre le Centre hospitalier Robert-Giffard et Croissance Travail.

1.5.1 Le protocole d'entente entre le Centre hospitalier Robert-Giffard et Croissance Travail

Le conseil d'administration provisoire de la nouvelle corporation est composé de : deux personnes-ressources dans le domaine de la réintégration au travail; deux personnes-ressources dans le champ de la santé mentale; une personne en comptabilité; une personne responsable des relations humaines (Document de présentation de Croissance Travail, 1991a). Le protocole d'entente entre le CHRG et Croissance Travail est signé le 19 juin 1991 par monsieur Pierre-André Bernier, directeur général du Centre hospitalier Robert-Giffard, et madame Bianca Thibault, présidente du conseil d'administration de Croissance Travail. À la suite de la signature de l'entente de service, le Centre hospitalier Robert-Giffard et l'organisme Croissance Travail conviennent que les

deux parties mettent en commun des services d'ordre professionnel et financier, conformément à leurs responsabilités respectives, pour développer un réseau de « places-travail » en vue d'accroître la participation à la vie socio-économique de personnes ayant des troubles mentaux sévères et persistants en processus de réinsertion sociale après un séjour de longue durée au CHRG (Document de présentation de Croissance Travail, 1991b, p. 13).

La place-travail offre à la personne ayant des troubles mentaux un programme d'adaptation ou de réadaptation au travail conforme à son plan de service, ceci par l'intégration dans un milieu d'activité socioéconomique ou de travail adapté à ses besoins. Une place-travail se compose de dix périodes par semaine consacrées à une activité rémunératrice : reliée à la formation (F), au placement extérieur (P), aux activités du vendredi (R) (Rapport annuel de Croissance Travail, 1991-1992). Il est important de souligner qu'à l'époque,

Croissance Travail se situe dans le cadre d'un projet pilote de deux ans, lequel permettra à cette nouvelle corporation de finaliser son implantation, de mettre en place ses services, de gagner une crédibilité auprès des différents acteurs et milieux concernés ainsi que d'aller chercher sa propre expertise en ce qui a trait à la réintégration au travail de sa clientèle (Harvey, 1991, p. 6).

Selon le document d'appui de Croissance Travail (1991b, p. 36), l'élaboration du protocole d'entente entre le CHRG et l'organisme Croissance Travail, en ce qui a trait à la mise en place des services reliés à l'intervention, vise à établir des critères quant à

- la sélection de la clientèle;
- le mécanisme de référence de la clientèle;
- les personnes-ressources;

- l'engagement dans le plan de service;
- l'obligation des deux parties (CHRG et Croissance Travail);
- la définition d'une place-travail;
- l'allocation des budgets de places-travail;
- le plan de mise en place des services;
- le contrôle et l'évaluation (rapports);
- le mécanisme de coordination;
- la capacité d'absorption de l'organisme;
- l'allocation de stage à l'emploi ou autres rémunérations.

Les responsabilités du CHRG avant l'intégration se situaient à quatre niveaux : 1) l'évaluation des bénéficiaires en vue de l'inscription; 2) la présentation des demandes à Croissance Travail; 3) le dégagement des budgets dès la période d'évaluation; 4) la signature au besoin de l'entente de création de places-travail. Ensuite, pendant l'intégration, le CHRG s'engageait à assurer un suivi social, à faire de la programmation communautaire, à participer à un comité conjoint et à exercer la responsabilité du plan de service. D'autre part, avant l'intégration, Croissance Travail se proposait d'évaluer et de mesurer sommairement, si c'était nécessaire, les motivations et les capacités de travail des personnes, de faire l'étude des demandes d'inscription et enfin, de participer au plan de service de la personne. Puis, pendant l'intégration, Croissance Travail prenait la responsabilité quant au plan d'intervention, après un mois d'observation sur l'aspect-travail. L'organisme assurait l'intégration des personnes (visite préplacement, évaluation sur place si cela s'avère nécessaire, orientation) et enfin, s'engageait à maintenir sa participation au comité conjoint.

Il convient de spécifier que l'entente entre le CHRG et Croissance Travail était renouvelable automatiquement pour un an, au 1^{er} avril de chaque année, à moins que l'une des parties ne donne à l'autre un avis écrit du contraire, trois mois avant la date d'échéance (soit avant le 1^{er} janvier précédent) (Document de présentation de Croissance Travail, 1991b).

Finalement, Croissance Travail entre en fonction le 15 octobre 1991 afin de répondre aux besoins de réadaptation, de réinsertion et de réintégration des personnes ayant des troubles mentaux désirant actualiser leur potentiel d'employabilité. Croissance Travail est défini comme un organisme à but non lucratif en vertu de la troisième partie de la Loi sur les compagnies (L.R.Q., chap. C-38, a. 218).

Les mandats de Croissance Travail

créer un environnement propice à restaurer des habiletés sociales et vocationnelles des personnes présentant un problème de santé mentale;

aider la personne à retrouver la confiance et l'estime de soi qui lui est nécessaire pour vivre socialement et professionnellement de façon optimale;

impliquer la communauté comme partenaire et soutien dans la réintégration au travail de la personne.

Selon la charte de Croissance Travail, les objectifs de la corporation sont les suivants :

1. *Offrir aux personnes ayant des désordres prolongés de santé mentale des moyens de rehausser leur niveau de compétence sur le plan social et sur le plan professionnel de façon à ce qu'elles puissent réaliser une intégration optimale dans les différents milieux qu'elles fréquentent;*
2. *Stimuler l'intérêt et la motivation de la personne face à son intégration socioprofessionnelle;*
3. *Offrir à la personne des opportunités de développer une maturité vocationnelle;*
4. *Offrir à la personne des outils lui permettant de suivre une démarche structurée d'entraînement aux habiletés d'adaptation au travail;*
5. *Développer des milieux de travail pouvant offrir du support à l'apprentissage des habiletés de la personne et établir un mécanisme de concertation entre les différents milieux en question;*
6. *Assurer à la personne le soutien nécessaire à sa réintégration et à son maintien au travail;*
7. *Créer des environnements propices (places-travail) à la restauration des habiletés sociales et vocationnelles créées par un problème de santé mentale;*
8. *Impliquer et sensibiliser la communauté comme partenaire, milieu d'accueil et comme support à la réintégration au travail de la personne.*

Croissance Travail est considéré, dès le départ, comme un organisme alternatif aux services institutionnels en santé mentale. En effet, son approche repose sur le développement des habiletés de travail. L'organisme reconnaît que le besoin de vivre des réussites augmente la confiance et l'estime de soi et est renforcé par l'entraide des participants qui veulent prendre leur place sur le plan socioéconomique dans la communauté, en cohésion avec un groupe d'appartenance (Rapport annuel de Croissance Travail, 1991-1992). Leur approche tient compte respectueusement du rythme et de la capacité de chaque personne. Il est important de rappeler ici que l'enjeu majeur de Croissance Travail demeure

[1] l'augmentation de la qualité de vie de ces personnes, c'est-à-dire l'accroissement de leur autonomie, de leur sentiment de compétence, de leur capacité à assumer une vie personnelle malgré les limites de leur

situation personnelle tout en ayant l'assurance de la disponibilité et de l'accessibilité des ressources en cas de besoin (Document d'appui de Croissance Travail, 1991a, p. 7).

C'est la raison pour laquelle une entente est prise entre Croissance Travail et le CHRГ afin que la première phase de la programmation soit axée sur l'acquisition des habiletés personnelles de base (Procès-verbal de Croissance Travail, 3 avril 1991). Par ailleurs, le CHRГ fournit de l'information sur les personnes transférées. Les résumés des dossiers des bénéficiaires comprennent notamment : la fiche de référence comprenant le diagnostic psychiatrique du moment; l'histoire sociale; le certificat de naissance ou de baptême; les résultats des évaluations pertinentes (degré d'autonomie, importance des besoins, évaluation psychologique, etc.); d'autres documents légaux s'il y a lieu.

En ce qui concerne la procédure suivie, la demande d'inscription du bénéficiaire, accompagnée du résumé de dossier, sera acheminée par le Centre d'accueil de réadaptation et d'hébergement du CHRГ à la personne responsable de l'inscription à Croissance Travail. L'organisme analysera la demande et transmettra sa décision sous forme écrite à cette instance. Advenant un refus d'admission, Croissance Travail sera tenu d'en justifier les motifs. Notons enfin que Croissance Travail aspirait à créer douze places-travail deux ans après son ouverture (Document de présentation de Croissance Travail, 1991b).

1.6 Les promoteurs

En 1989, le Centre hospitalier Robert-Giffard et le Regroupement des ressources non institutionnelles en santé mentale de la région de Québec ont exprimé clairement leur volonté de créer une nouvelle ressource de travail. Cette dernière prendrait la forme d'un organisme communautaire à but non lucratif, dont la philosophie et les modes d'intervention permettraient une intégration optimale des personnes ayant des problèmes de santé mentale dans la communauté (Rapport annuel de Croissance Travail, 1995-1996).

Le Centre hospitalier Robert-Giffard

La mise sur pied de Croissance Travail a pu se faire grâce à la volonté du centre hospitalier de s'engager financièrement dans la création de places-travail et à celle d'un groupe d'intervenants externes du CHRГ qui avait à cœur cette problématique (Lambert, 1996).

Le Regroupement des ressources non institutionnelles en santé mentale de la région de Québec

Le RRNISMQ a obtenu sa charte et a pris son envol en 1985. Il avait pour objectifs : 1) de favoriser le développement et de soutenir le réseau des ressources non institutionnelles en santé mentale; 2) d'appuyer les actions des ressources non institutionnelles; 3) de développer la concertation entre les ressources non institutionnelles en santé mentale; 4) de représenter les ressources non institutionnelles en santé mentale dans leurs revendications communes (Regroupement des ressources non institutionnelles en santé mentale de la région de Québec, 1999). Le RRNISMQ assumait donc un rôle de soutien, d'informateur et de coordination au regard d'une éventuelle entente entre le CHRG et Croissance Travail (Entrevue n° 11). C'est ainsi que l'engagement du RRNISMQ a permis la promotion de Croissance Travail comme moyen « alternatif » en santé mentale.

1.7 Les appuis

Bien avant l'entrée en scène des premiers participants, des actions ont été prises afin d'appuyer Croissance Travail dans le développement de son projet d'insertion. Dans un premier temps, soulignons la participation de messieurs Luc Tremblay et Charles Rice, du RRNISMQ, lors des rencontres avec le CHRG quant à l'élaboration du projet et du protocole d'entente. Le désir démontré par monsieur Édouard Champoux, du CHRG, ressort des procès-verbaux du RRNISMQ et de Croissance Travail quant à son ouverture à recevoir une nouvelle ressource en insertion socioprofessionnelle. Madame Diane Harvey, alors agente de programmation au RRNISMQ, a contribué pour sa part à la mise en place des services de l'organisme. Son intérêt marqué pour le projet lui a donné l'opportunité par la suite d'être engagée en tant que directrice générale de Croissance Travail et ainsi de contribuer à la promotion de l'organisme en mettant en place un conseil d'administration qui le rendra autonome (Entrevue n° 11). Puis, l'engagement de mesdames Christine Painchaud, Lisette Boivin et Bianca Thibault au conseil d'administration a concouru à l'obtention des lettres patentes de la corporation (Document d'appui de Croissance Travail, 1991b).

Afin de favoriser la visibilité de l'organisme, une politique de sensibilisation auprès de la population a été effectuée et a permis de préparer graduellement le transfert des premiers participants du CHRG à Croissance Travail. Par ailleurs, des activités de représentation auprès de certaines instances (organismes et entreprises) ont porté fruit, certaines entreprises privées

appuyant concrètement la mise sur pied de celui-ci. Citons en exemple la compagnie Sico qui a offert des prix avantageux pour l'achat de pots et de matériel de peinture, ce qui a facilité la réalisation de diverses tâches de rénovation et de peinture, ou encore l'entreprise Klipp Vidéo qui a accepté de fournir gratuitement un équipement vidéo, ce qui a rendu possible d'effectuer de la sollicitation auprès des entreprises (Rapport annuel de Croissance Travail, 1991-1992).

1.8 Le démarrage

Croissance Travail fait ses débuts le 15 octobre 1991, au 1900, 18^e Rue, dans la paroisse Saint Pascal-de-Maizerets à Limoilou (agglomération de Québec). Un endroit près du CHRГ, donc facile d'accès pour l'ensemble des participants.

Le mandat de Croissance Travail consiste à planifier un programme basé sur une approche développementale, individualisée, normalisante, valorisante et communautaire visant à développer des habiletés intellectuelles, émotionnelles, physiques et vocationnelles chez les participants (Rapport annuel de Croissance Travail, 1991-1992). À cet effet, madame Lynda Hébert, la directrice générale actuelle de l'organisme, souligne que « la réinsertion de la personne se fait au moyen du travail et que Croissance Travail, c'est une étape de vie qui permet de passer à autre chose » (Entrevue n° 1). De ce fait, l'approche de Croissance Travail permet à la personne de choisir d'assumer ou non le rôle de travailleur en plus d'acquérir les compétences inhérentes à celui-ci.

Différentes techniques ou stratégies sont également employées par l'équipe de travail pour soutenir les personnes dans leur démarche vocationnelle. On retrouve, entre autres : le reach out; la technique du copain; les techniques d'entrevue; les techniques de résolution de problèmes et de prise de décision; les groupes d'entraide; la flexibilité (Rapport annuel de Croissance Travail, 1991-1992).

L'établissement d'une collaboration et l'installation progressive d'un climat de confiance entre le CHRГ et Croissance Travail sont primordiaux pour permettre l'élaboration d'interventions concrètes auprès de la clientèle. À la suite des échanges entre les deux instances, Croissance Travail soumet, pour approbation, une fiche de référence et une grille d'évaluation des aptitudes et des habiletés au travail; ces outils ont par la suite été entérinés par les chefs de service du CHRГ. L'évaluation des aptitudes est basée sur le potentiel et les acquis de la clientèle. Elle tient compte des habiletés d'adaptation au travail de la personne; de son historique d'emplois ou de ses

occupations antérieures; de la conception qu'elle a d'elle-même dans le rôle de travailleur; de sa capacité de composer avec les autres; de son sens des responsabilités; de ses habiletés techniques dans l'exécution des tâches (Document de présentation de Croissance Travail, 1991a). L'évaluation de ces critères s'effectue par l'entremise de l'échelle d'évaluation vocationnelle The Work Personality Profile (WPP) de Bolton et Roessler (1986), également par des tests psychométriques mesurant la force de l'égo, tels le Stotsky-Weinberg Completion Test (1956) ou le Ego Functioning Scale (1973), et par des entrevues individuelles ou des entrevues auprès de personnes significatives dans l'entourage du participant (Document de présentation de Croissance Travail, 1991b).

L'engagement d'un premier agent d'intégration vient concrétiser la mise sur pied de la programmation de Croissance Travail et le 28 janvier 1992, dix personnes résidant au CHRГ commencent une formation en employabilité.

Les outils d'évaluation et les fiches de référence sont bien compris et acceptés par les employés. Les échanges entre Croissance Travail et le CHRГ portent à croire qu'un certain climat de confiance est établi; à preuve, le degré de participation des deux parties à ceux-ci (Procès-verbal de Croissance Travail, 18 décembre 1991).

Les programmes d'entraide et de formation sont des activités qui permettent de répondre aux besoins des participants quant au développement de leur capacité de communication. De plus, les activités d'entraide permettent d'évaluer les acquis des personnes en plus de constituer un élément motivationnel important. La formation contribue, quant à elle, à l'acquisition d'une maturité vocationnelle et au développement d'habiletés au travail (acceptation du rôle de travailleur, persistance au travail, tolérance au travail, à demander l'aide du superviseur, etc.), tel que cela est mesuré par le WPP (version maison traduite par Croissance Travail). On observe rapidement comme acquisition de compétences : une amélioration dans la communication interpersonnelle, une meilleure initiative des participants, une augmentation du sens des responsabilités pour les tâches, etc. (Rapport annuel de Croissance Travail, 1991-1992). La formation s'avère profitable à l'intégration, car elle permet l'établissement d'un climat de confiance entre les participants et l'équipe de Croissance Travail qui connaît ainsi davantage sa clientèle (besoins, acquis et habiletés). Il est à noter que cette formation n'est donnée qu'auprès des personnes qui en ont besoin. Néanmoins, puisque les participants n'ont pas le même nombre de périodes de formation (celui-ci varie selon le rythme de chaque participant), on constate qu'il

est difficile de la limiter. Croissance Travail a donc établi des balises quant à la durée de la formation, au nombre de participants admis et aux critères de sélection et de réussite (Rapport annuel de Croissance Travail, 1991-1992).

À la fin de l'année 1991, les échanges entre le CHRG et les intervenants de Croissance Travail se font éparés. Puis, l'année 1992 commence avec certaines difficultés : le projet est bloqué par l'absence de références et de fréquentation des participants et par la nécessité d'établir la consolidation financière des places-travail, ce qui n'est pas sans affecter le climat de confiance entre le CHRG et Croissance Travail (Rapport annuel de Croissance Travail, 1991-1992). Conséquemment, Croissance Travail met en évidence que les places-travail sont nécessaires à sa survie (Procès-verbal de Croissance Travail, juin 1992). Il est par ailleurs déploré que les « exigences du CHRG au regard des allocations versées, l'utilisation du programme, les critères d'admissibilité et les plans d'intervention produisent une pression énorme pour Croissance Travail qui doit répondre constamment de ses actions » (Entrevue n° 2).

La création d'un comité conjoint

Un comité conjoint est créé à l'hiver 1992. Composé de trois représentants de chacune des parties, il a comme mandats : 1) d'analyser et de recommander aux autorités intéressées toutes modifications à l'entente relative au développement des places-travail; 2) de collaborer à la mise en place de l'entente visant à traiter des principales difficultés intervenues lors de l'intégration et 3) de suggérer des moyens pour l'améliorer (Rapport annuel de Croissance Travail, 1992-1993). Les difficultés de concertation entre Croissance Travail et le CHRG se font sentir, d'où l'importance du comité conjoint pour une réévaluation de certaines ententes et demandes ainsi que pour le respect des éléments du protocole.

Les rencontres du comité conjoint permettent donc d'établir une meilleure concertation et collaboration entre les deux instances. Croissance Travail présente les diverses réalités du fonctionnement quotidien de l'organisme. Il discute avec le CHRG de l'établissement d'un profil d'admissibilité et trace le portrait de ses difficultés financières (Rapport annuel de Croissance Travail, 1992-1993). Il y a création d'un réseau de places-travail représentant plus de 130 périodes de travail en milieu extérieur et de périodes de formation. Ces milieux de travail dans la communauté permettent aux participants de profiter d'un entraînement varié. De ce fait, afin de respecter le programme déposé au CHRG, Croissance Travail met l'accent premièrement

sur le placement, dont l'objectif est de viser l'intégration de la personne en milieu extérieur, et deuxièmement sur la question des primes de fréquentation attribuées aux personnes participant aux activités de travail. La prime de fréquentation est une allocation pour du travail occupationnel ou des services d'apprentissage aux habitudes de travail (Ouellet, 1995).

Une place-travail se compose de dix périodes par semaine. Pour chacune des périodes de participation, 2,30 \$ est alloué aux participants. L'allocation de fréquentation maximale équivaut à 23,00 \$ pour un total de dix périodes. Les activités rémunératrices sont celles reliées à la formation, au placement extérieur et aux activités du vendredi inscrites sur la grille des horaires (Rapport annuel de Croissance Travail, 1991-1992). Le CHRG étant le principal bailleur de fonds de l'organisme, Croissance Travail est tenu de lui remettre un rapport financier. En cas de réserve en fin d'année, la corporation doit en fournir les justifications pour la conserver, sinon l'organisme risque de voir ses allocations de places-travail diminuer en conséquence (Procès-verbal de Croissance Travail, 2 octobre 1991). Bien qu'un des facteurs de réussite à Croissance Travail semble être le soutien continu, l'obstacle majeur, pour l'organisme à ses débuts, reste le petit nombre de personnes qui composent l'équipe de travail. Ceci implique que peu de participants peuvent être intégrés à la fois, d'autant plus que le rythme de certains est plus lent et que d'autres requièrent beaucoup d'encadrement, de suivi ou de soutien. Compte tenu des besoins de Croissance Travail, l'embauche d'un deuxième agent d'intégration, en 1992, a permis de concrétiser les activités de formation et d'amener les participants à s'actualiser progressivement dans les milieux de travail selon leur capacité d'intégration (Rapport annuel de Croissance Travail, 1991-1992).

2. LA PRÉSENTATION DES ACTEURS

Dans cette section, nous dressons un profil des acteurs importants œuvrant au sein de Croissance Travail.

2.1 Les acteurs présents dans l'activité

2.1.1 *Le conseil d'administration de Croissance Travail*

À ses débuts, le conseil d'administration provisoire de Croissance Travail était composé de cinq membres ayant un intérêt pour la réintégration socioprofessionnelle de la clientèle cible. Les administrateurs provenaient de champs professionnels différents ayant trait à l'organisation, à la gestion et à l'intervention. En 1991, on comptait deux personnes-ressources en santé mentale, une en réintégration au travail, une en gestion/comptabilité et une intéressée par l'intégration. La composition du conseil d'administration a été remaniée lors de la tenue de la première assemblée générale, après le dépôt des premiers statuts et des règlements de l'organisme. Puis, le conseil d'administration de l'organisme a été composé de neuf administrateurs responsables de l'exécution des décisions et des orientations prises par l'assemblée générale. Les tâches du conseil sont principalement liées au suivi des affaires régulières de l'organisation, à l'administration des biens, à la préparation du budget annuel et à la rédaction des différents rapports annuels de la corporation (Rapport annuel de Croissance Travail, 1991-1992).

En 2005, le conseil d'administration de Croissance Travail réunissait neuf membres (quatre hommes et cinq femmes, incluant un membre substitut). Ces membres proviennent de différents secteurs d'activité de la collectivité, soit la réintégration au travail, la santé et les services sociaux, le droit et la gestion. Deux représentants des participants et une représentante des employés (à titre d'observatrice) complètent l'équipe (Entrevue n° 14). Le représentant des employés n'a pas droit de vote, il peut néanmoins émettre des opinions et parler au nom de l'équipe des employés. Selon les règlements généraux de Croissance Travail (1999), l'élection des administrateurs est faite par mise en candidature sur simple proposition.

L'implication de représentants des usagers est un principe général à une organisation de santé ou encore, une philosophie d'organisation d'un conseil d'administration dans un organisme que l'on retrouve un peu partout. [...] Ce qui est tout à fait logique puisque les participants sont les premiers acteurs concernés dans le choix des décisions (Entrevue n° 9).

On observe, à certaines années, la présence de parents de personnes ayant un problème de santé mentale.

La présence des parents de participants au conseil d'administration est le fruit du hasard. Une suggestion d'une personne intéressée d'assister au conseil d'administration et qui était parente d'un des participants a été soulevée. Se basant sur les principaux principes qui régissent une participation au conseil d'administration tels l'intérêt pour la dite problématique, la philosophie et la mission de l'organisme et la contribution en terme d'expérience personnelle et professionnelle, les membres du conseil d'administration ont convenu une ouverture auprès de ces personnes au sein du conseil. Néanmoins, il faut mentionner que cette pratique ne fait pas partie des règles et des statuts liés au conseil d'administration (Entrevue n° 9).

Enfin, outre la gestion des dossiers courants et celle des ressources humaines et financières, le conseil d'administration doit assurer le suivi des différents comités internes qui, au fil des ans, se sont multipliés afin de répondre aux besoins de l'organisation.

2.1.2 L'équipe de travail

Le personnel

L'équipe de Croissance Travail était composée en 1991 de cinq membres : la directrice générale; un chargé de projet; une agente d'intégration; un secrétaire comptable et une stagiaire (Rapport annuel de Croissance Travail, 1991-1992). Le personnel s'accroît dès l'année suivante avec l'ajout de trois agentes d'intégration. Puis, en 1997-1998, lors du transfert de l'ensemble des activités des Ateliers Centre-ville vers Croissance Travail, il y a embauche de cinq nouveaux agents d'intégration. « Ces personnes sont réparties également dans les milieux de la communauté et au niveau des ateliers pour préserver l'équilibre entre les nouveaux venus et l'équipe initiale d'intervenants de Croissance Travail », lit-on dans le rapport annuel de 1997-1998 (p. 4).

En 2004-2005, l'effectif de Croissance Travail était composé de la directrice, la secrétaire-comptable, la secrétaire-réceptionniste, le technicien en informatique, dix agents d'intégration permanents (8 femmes et 2 hommes), une responsable de l'atelier, un adjoint à l'atelier, une agente d'intégration à l'accueil et des personnes sur la liste de rappel. Un effectif essentiellement féminin donc, comme c'est d'ailleurs le cas dans plusieurs organismes communautaires. Fait à mentionner, Croissance Travail tient compte de la composition du personnel et cela se reflète dans les divers documents par la féminisation du discours. À cette équipe s'ajoutent six agents occasionnels, une responsable de la soirée de bingo, des stagiaires (éducation spécialisée) et une étudiante engagée dans le cadre du projet Carrière-Été. Certains employés sont diplômés en

travail social, comme la directrice actuelle de l'organisme, d'autres en sciences humaines et en counseling orientation, mais la majorité des intervenants détiennent un diplôme en éducation spécialisée. Ils ont généralement de l'expérience dans le secteur communautaire et ils ont été recrutés en fonction de leur adhésion à une approche de la santé conforme à celle du secteur communautaire, mais surtout pour leur sensibilité aux difficultés quotidiennes des personnes aux prises avec des problèmes de santé mentale (Entrevues n^{os} 4 et 7). Il importe de mettre en évidence que parmi les travailleurs salariés de l'organisme, on retrouve deux personnes qui ont des problèmes de santé mentale; ce qui est tout à l'honneur de Croissance Travail. En effet, encore peu de personnes ayant des problèmes de santé mentale sont employées dans les organismes communautaires qui œuvrent auprès de cette clientèle.

En ce qui concerne la coordination du personnel, l'absence d'une personne à la coordination des intervenants, hormis de 1992 à 2001 pour couvrir la période de grands développements, a modifié la définition des tâches de l'équipe des travailleurs, qui s'est alors vu confier différents mandats relevant normalement de la coordination. Notons que la sélection des employés est effectuée par la directrice générale de Croissance Travail. Le Collège Mérici réfère depuis plusieurs années des stagiaires et des finissants en éducation spécialisée.

Le contact avec la clientèle, le travail sur le terrain, le sentiment d'être utile aux participants, la gratification obtenue par le travail sont les éléments les plus appréciés par les employés (Entrevues n^{os} 4 et 7). En revanche, le personnel mentionne que ce qui leur plaît le moins réfère à leur sentiment d'impuissance concernant la réalité sociale vécue par les participants. Ils citent également les limites de leur intervention et parfois l'impression de ramer à contre-courant et d'être inefficaces devant l'ampleur des problématiques rencontrées par les participants lors de leur démarche d'intégration socioprofessionnelle (Ibid.).

La direction

Trois directrices générales se sont succédé depuis l'ouverture de Croissance Travail. De 1991 à 1996, madame Diane Harvey a assumé ce poste. Par la suite, il a été repris par madame Louise Larouche de 1997 à 2002. Depuis 2002, madame Lynda Hébert occupe ce poste.

Selon le document d'appui traitant des Conditions de travail des employés de Croissance Travail (2001b, p. 20), la directrice voit à l'administration générale, à la planification et à la gestion de l'organisme. Elle assure la réalisation des objectifs de l'organisme à court, à moyen et à long

terme, tout en étant le lien entre le conseil d'administration et les autres composantes de l'organisme. Elle voit à l'exécution des décisions du conseil d'administration. Elle assure la cohérence, la continuité et le développement des services offerts par Croissance Travail en lien avec sa mission. Elle gère le personnel administratif et elle est effectue de son évaluation. Elle prépare les prévisions budgétaires et voit à leur application. Elle est responsable des contrôles administratifs et financiers. D'autre part, elle autorise les achats pour l'approvisionnement de l'organisme. C'est elle qui rédige les différentes demandes de subventions et représente Croissance Travail (ou délègue des représentants) auprès des organismes collaborateurs, des bailleurs de fonds et de toute autre instance en lien avec l'organisme. Enfin, la directrice est d'office celle qui traite les plaintes en appliquant les mécanismes prévus.

Au cours des années, la fonction des membres de l'équipe de travail s'est modifiée à plusieurs reprises, en raison entre autres du nombre élevé d'inscriptions et des changements dans le programme offert. Au début de Croissance Travail, les activités de placement se concentraient particulièrement sur la formation et sur le placement en milieu extérieur. L'augmentation constante des placements extérieurs, la répartition globale des périodes et des activités, le rythme plus lent de certains participants ont exigé des intervenants plus d'encadrement, de suivi et de soutien envers ceux-ci (Rapport annuel de Croissance Travail, 1992-1993). Le transfert, en 1997, des Ateliers Centre-ville gérés par le CHRG vers Croissance Travail a également demandé l'élaboration de nouvelles pratiques pour susciter la vie associative à tous les niveaux de l'organisme.

Les bénévoles

Enfin, concernant le bénévolat à Croissance Travail, outre l'engagement des membres du conseil d'administration, aucun bénévole extérieur ne s'est joint à l'organisme depuis ses débuts. À cet égard, une des raisons évoquées par la directrice est que « les participants détiennent le statut de travailleurs bénévoles au sein de l'organisme, d'où l'absence de bénévoles extérieurs à celui-ci » (Entrevue n° 2). Par ailleurs, il est à noter que le terme « travailleur bénévole » à Croissance Travail caractérise le statut des participants, mais que ceux-ci bénéficient toutefois d'un supplément de revenu versé directement par l'organisme. Ce supplément est donné sous forme d'allocation de déplacement.

En définitive, afin de répondre aux besoins de sa clientèle, Croissance Travail a élaboré, en 1992, un modèle d'intégration centré sur trois composantes évolutives : le grand groupe, le groupe restreint et le placement individuel. En 2005, le modèle comptait également trois composantes évolutives, soit : l'atelier, les milieux dans la communauté et les placements individuels. Ces nombreux changements ont mis à profit les capacités d'adaptation du personnel et ont requis l'acquisition de nouvelles connaissances (par l'entremise d'une formation continue) et de nouvelles pratiques afin de répondre aux besoins spécifiques de la clientèle.

2.1.3 Les participants

Croissance Travail a accueilli depuis sa fondation, des personnes dont la grande majorité ont été hospitalisées en psychiatrie et étaient sous médication. À l'origine, on parlait de personnes ayant des troubles sévères et persistants. Plus spécifiquement, la directrice de l'organisme fait remarquer qu'actuellement, la plupart des participants sont atteints de schizophrénie et de troubles affectifs majeurs.

Référée dans un premier temps par le Centre hospitalier Robert-Giffard, la clientèle est passée de 19 personnes en 1991, à 212 en 2004-2005. Rétrospectivement, avec le rapatriement des Ateliers Centre-ville vers Croissance Travail en 1996-1997, la directrice identifie deux types de clients : celui qui aspire à un emploi régulier et celui pour qui l'activité de travail est un moyen de s'insérer dans la communauté. Les participants sont référés principalement par le CHRG, les CSSS, les hôpitaux et les organismes communautaires.

En 2004-2005, la population desservie par l'organisme provenait de tous les territoires des CSSS de la région de Québec (La Source (20 %), Orléans (19 %), Haute-Ville des Rivières (12 %) et Sainte-Foy-Sillery-Laurentien (9 %)), mais principalement du CLSC Basse-Ville-Limoilou Vanier (40 %). L'accessibilité des lieux de résidence (coûts, résidences adaptées) expliquerait en partie, selon Croissance Travail, le choix de ceux-ci par les participants. En définitive, ces données contribuent à confirmer le statut sous-régional de l'organisme qui intervient sur le territoire de l'agglomération de Québec.

Quant au profil de la clientèle, on remarque un taux plus élevé d'hommes, mais au fil des ans, on observe que la participation féminine moyenne augmente (25 % en 1992-1993, 38 % en 1999-2000 et 47 % en 2004-2005) (Rapport annuel de Croissance Travail, 2004-2005). Selon la directrice générale, ce profil pourrait être expliqué par le fait que le programme est plus populaire

chez les hommes en raison de la nature des tâches à effectuer et parce que plusieurs travaux nécessitent une certaine force physique (Entrevue n° 2). Par ailleurs, on constate que de plus en plus de jeunes adultes âgés de 20 à 29 ans fréquentent l'organisme et que dans ce groupe d'âge, il y a également plus de jeunes hommes (8 %) que de jeunes femmes (2 %). L'arrivée des jeunes, en 1995, est en lien avec le projet « bornes fontaines » qui s'adresse exclusivement à eux (Rapport annuel de Croissance Travail, 1996-1997). Ce projet pilote, destiné aux jeunes de 18 à 30 ans, a permis à un petit groupe itinérant de repeindre des bornes fontaines de la Ville de Beauport (Entrevue n° 15).

À l'époque, c'était un défi pour Croissance Travail de jumeler les jeunes aux personnes plus âgées qui avaient longuement séjourné en institution, car ces jeunes ne voulaient pas être associés à des personnes plus âgées. Un travail de sensibilisation sur la tolérance à partir de formations [sic] leur a permis de développer un sentiment d'indulgence, de compréhension et d'entraide (Entrevue n° 2).

En 2004-2005, les participants de 40 ans et plus représentaient 74 % de la clientèle de Croissance Travail (36 % entre 40 à 49 ans et 38 % de 50 ans et plus), et 26% étaient âgés entre 20 et 40 ans. Il faut mentionner qu'en 2002-2003, 6 % de la clientèle ayant plus de 60 ans désiraient poursuivre leurs activités de travail. Ce nouveau phénomène a été identifié en 1997 à Croissance Travail. Ainsi, certaines personnes à l'âge de la retraite ne veulent pas quitter pour autant leur milieu de travail, ni les groupes de travail. Croissance Travail a donc proposé des stratégies pour mieux les préparer à la retraite (Rapport annuel de Croissance Travail, 1998-1999). Le tableau 3 présente le profil de la clientèle de Croissance Travail.

Tableau 3

Le profil de la clientèle de Croissance Travail en 2004-2005

Âge	Femmes	Hommes	TOTAL
20-29	4	16	20
30-39	20	16	36
40-49	39	37	76
50-59	34	39	73
60 et +	2	5	7
Total	99	113	212

En ce qui concerne le taux d'activité, plusieurs personnes quittent le programme de Croissance Travail au début de leur intégration ou font quelques essais avant d'intégrer les services de l'organisme sur une base régulière. Sur 57 personnes ayant effectué le Programme de formation

préparatoire à l'emploi, 43 d'entre elles ont réinséré un milieu de travail en 2004-2005. Lors du groupe de discussion, tenu avec les participants, les personnes rencontrées mentionnaient qu'en raison de leur capacité fonctionnelle, elles préféraient le temps partiel et que 60 % fréquentaient l'organisme de deux à trois jours par semaine (Entrevue n° 3). Ce taux semble d'ailleurs se maintenir au fil des ans. Notons qu'il n'existe pas un nombre maximum de participants aux activités de travail. Le nombre est tributaire du nombre de places-travail disponibles et du nombre de participants qui peuvent combler un poste de travail. Par exemple, il faut parfois deux ou trois personnes pour combler un poste de travail (du fait que les participants travaillent à temps partiel). Le travail dans la communauté est le type de placement qui a accueilli le plus grand nombre de travailleurs en 2004-2005.

Pour ce qui a trait à l'autonomie résidentielle, le pourcentage des personnes en logements autonomes continue d'augmenter avec les années. Ainsi, en 2004-2005, on remarque qu'il existe une répartition égale entre celles ayant un statut résidentiel avec peu ou pas d'encadrement et celles bénéficiant d'un encadrement (Rapport annuel de Croissance Travail, 2004-2005). Il faut préciser qu'en 2004-2005, 41 % des participants qui fréquentaient Croissance Travail vivaient dans un logement autonome. L'organisme estime que « les nouvelles orientations en matière d'hébergement et d'aide au logement ne sont pas étrangères à cette situation. Elles devraient normalement continuer d'accentuer cette tendance vers l'autonomie résidentielle » (Rapport annuel de Croissance Travail, 2004-2005, p. 41). Par ailleurs, 22 % d'entre elles vivaient en foyer d'accueil, tandis que 18 % vivaient soit en appartement supervisé, soit en chambre.

2.2 Le réseau

Dans le secteur communautaire, Croissance Travail participe à plusieurs tables ou regroupements et donne de l'information sur ses services et sur les autres services offerts aux personnes ayant des problèmes de santé mentale.

Au début des années 1980, l'adoption de nouvelles approches et l'émergence des groupes communautaires ont généré des pratiques alternatives et une diversification des services. Déjà, en 1992, la création du Comité santé mentale volet travail (CSMVT-03) a permis à Croissance Travail de tisser des liens avec les organismes L'Arbre, Passeport-Emploi, Le Pavois, sans oublier les Services de réadaptation socioprofessionnelle du CHR. Le but de ce comité était d'offrir un continuum de services en santé mentale. Des tables de concertation, des campagnes de

sensibilisation, des plans de formation et de service ont pu être mis en place. Encore aujourd'hui, Croissance Travail poursuit son engagement, au même titre que Le Pavois, avec le Comité national santé mentale travail (CNSMT) de l'Association québécoise pour la réadaptation psychosociale (AQRP), comme représentant de la région de Québec pour les ressources travail en santé mentale. L'AQRP s'interroge sur les besoins spécifiques d'intégration des personnes aux prises avec des problèmes de santé mentale et les obstacles à cette intégration. Aussi fait-elle ressortir qu'elles possèdent les mêmes aspirations que tous vis-à-vis du travail. Par ailleurs, Croissance Travail est également membre du Regroupement des ressources non institutionnelles en santé mentale.

De même, la concertation entre ÉquiTravail, Le Pavois et Croissance Travail s'est poursuivie jusqu'en 2003, eu égard au projet du 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. Le volet référence comporterait deux axes de service vers l'emploi ou vers la formation scolaire. Le but de ce guichet est entre autres de « sauver des démarches aux participants » (Entrevue n° 15). La porte d'entrée pour l'accès aux services serait située à ÉquiTravail. Les différents organismes communautaires y référerait, au besoin, les participants. Selon la directrice de Croissance Travail, la question du financement pose cependant encore problème. Elle relate que les bailleurs de fonds souhaitaient savoir à l'avance combien de participants iront dans chacune des ressources. Mais cela s'avère difficilement quantifiable, selon elle, étant donné que l'achalandage est très variable (Entrevue n° 15).

Enfin, Croissance Travail s'est aussi engagé au sein d'un comité aviseur pour créer des activités (comme le projet Boule de Neige) visant à favoriser les contacts entre les intervenants du réseau et ceux du milieu communautaire. Depuis plus de dix ans, le réseau communautaire en santé mentale occupe une place de plus en plus importante dans le paysage social au regard du champ de l'intégration au travail et Croissance Travail en est partie prenante. Voici les principaux repères historiques de Croissance Travail.



2.3 Les principaux repères dans l'histoire de Croissance Travail

1991-1992	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ouverture de Croissance Travail, un centre d'entraide à caractère vocationnel ➤ Création du premier comité conjoint entre le CHRG et Croissance Travail ➤ Accueil de 19 participants à Croissance Travail
1992-1993	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Formation du second comité conjoint pour arrimer les services de Croissance Travail au réseau des services communautaires et complémentaires au réseau institutionnel ➤ Avril 1993 : déménagement de l'organisme sur la rue Villebon à Limoilou
1993-1994	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Financement additionnel du CHRG pour la consolidation financière de l'organisme, par la majoration des places-travail ➤ Poursuite de l'expansion des activités de travail qui se chiffrent à 20 places-travail
1994-1995	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Réception du Prix Persillier-Lachapelle, prix d'excellence pour le soutien aux groupes les plus vulnérables décerné par le ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec aux organismes communautaires méritants ➤ Gestion de 28 places-travail
1995-1996	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Projet pilote destiné aux jeunes de 20 à 29 ans (projet « bornes fontaines »)
1996-1997	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La RRSSSQ devient le principal bailleur de fonds de Croissance ➤ Travail Nouvelle direction de Croissance Travail ➤ Obtention d'une licence de bingo, qui permet d'augmenter la capacité d'accueil à 32 places-travail
1997-1998	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Début d'une démarche de transfert des Ateliers Centre-ville (autrefois gérés par le CHRG) vers Croissance Travail; plus de 120 personnes sont alors inscrites au programme de l'organisme ➤ Accroissement des places-travail à 75 à la suite du transfert
1998-1999	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mars 1998 : déménagement de l'organisme dans les anciens locaux des Ateliers Centre-Ville; en juin 1998, Croissance Travail s'installe au 215, rue Caron, dans le quartier Saint-Roch ➤ Mise sur pied du Groupe Accès ➤ Redéfinition des postes, description des tâches et restructuration des fonctionnements internes
1999-2000	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Formation d'un cinquième groupe dans la communauté par la mise en place d'une équipe de travail à l'École de cirque de Québec

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Réalisation d'un processus d'orientation par les différents acteurs de l'organisme ➤ Instauration d'une vision évolutive, centrée sur la réappropriation du pouvoir
2000-2001	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Poursuite du processus d'orientation entamé l'année précédente ➤ Tenue de deux journées d'études sur les difficultés et les ambiguïtés rencontrées par les agentes dans leur milieu de travail respectif ➤ Création du comité d'organisation interne ➤ Consultation pour l'ouverture d'un nouveau milieu de travail ➤ Participation à deux recherches évaluatives sur Croissance Travail et Le Pavois réalisées par monsieur Jimmy Ratté et madame Marie-Denise Boivin
2001-2002	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mises en place de mesures pour intégrer les personnes sur la liste d'attente; création d'une nouvelle formation préparatoire à l'intégration (PFPI) et organisation d'un système d'essais et remplacements pour ces personnes en attente d'un milieu de travail
2002-2003	<ul style="list-style-type: none"> ➤ En 2002 : célébration du 10^e anniversaire; organisation d'une journée « portes ouvertes » à laquelle participent 300 visiteurs; création d'une fresque collective par des membres du personnel et de la clientèle ➤ Nouvelle direction de Croissance Travail
2003-2004	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Importante diminution des revenus d'autofinancement provenant du bingo : fermeture du Groupe Accès et relocalisation des participants dans d'autres milieux; s'ensuit la mise sur pied d'un comité d'autofinancement ➤ Concertation intersectorielle entre plusieurs acteurs permettant la création d'un projet pilote au Jardin zoologique de Québec (durée prévue d'un an); ce nouveau milieu de travail est destiné à des personnes désireuses d'intégrer à court terme le marché du travail
2004-2005	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Accent mis sur des activités d'autofinancement pour retrouver l'équilibre budgétaire (concert de Noël et autres) ➤ Élection d'un participant au poste de vice-président de Croissance Travail (une première) ➤ Poursuite du projet pilote du Jardin zoologique; Croissance Travail espère que ce milieu deviendra permanent ➤ Tenue d'une semaine d'études menant à l'élaboration d'un plan annuel ➤ Mobilisation des participants et représentations de Croissance Travail auprès du Réseau de transport de la capitale pour diminuer les frais de transport en commun des participants

3. LA DIMENSION INSTITUTIONNELLE DE L'ACTIVITÉ

La dimension institutionnelle met en relief la répartition des pouvoirs dans l'organisme. Elle rend compte du processus de prise de décision qui permet d'élaborer des politiques concernant à la fois l'organisation interne et les rapports avec l'extérieur. Pour comprendre cette dimension de l'activité, nous nous intéresserons, dans cette section, aux rapports de pouvoir à l'interne et avec l'extérieur, ainsi qu'aux règles juridiques et législatives.

3.1 Les rapports de pouvoir à l'interne

Croissance Travail est un organisme à but non lucratif qui axe ses interventions sur le développement social et professionnel des personnes, ce qui est rendu possible par des activités de travail. Ces efforts d'évolution se fondent sur des courants de réappropriation du pouvoir et d'entraide (Rapport annuel de Croissance Travail, 2000-2001). La notion de réappropriation de pouvoir qui sous-tend la coopération (basée sur les valeurs humaines et la conscience des forces du milieu), tant du côté des participants que des employés, est devenue une valeur importante pour l'organisme (Entrevue n° 1). À la lueur des échanges ayant eu cours dans le groupe de discussion avec le personnel de Croissance Travail, on voit que l'approche de l'organisme est axée sur l'épanouissement et l'actualisation du potentiel des participants. D'autre part, il ressort que l'expérience des membres de l'équipe leur permet de s'interroger en tant qu'intervenant sur la façon d'agir pour soutenir efficacement les actions des participants (Entrevue n° 4). De ce point de vue, Croissance Travail adopte une attitude qui repose sur le bien-être individuel et collectif de ses membres; l'organisme encourageant les relations égalitaires entre les personnes. Ces valeurs impliquent, entre autres, une gestion démocratique entre les différents acteurs. Concrètement, par exemple, les tâches liées au poste de coordination ont été réparties entre les agents d'intégration (poste qui n'a jamais été comblé, sauf sur une courte période puisqu'il s'agissait d'un poste temporaire). Précisons toutefois que le cœur du travail de coordination a principalement été assumé par la directrice et la secrétaire-comptable. Décrivons à présent les cinq niveaux décisionnels de la corporation : l'assemblée générale, le conseil d'administration, le comité exécutif, les réunions d'équipe, les comités de travail.

3.1.1 Le pouvoir formel et informel

L'assemblée générale

L'assemblée générale annuelle tient lieu de première instance dans le pouvoir décisionnel de Croissance Travail. Celle-ci est convoquée une fois par année pour se prononcer sur divers points quant au bon fonctionnement de l'organisme. L'assemblée générale annuelle reçoit les rapports financiers, voit aux rapports du vérificateur ou de l'expert-comptable, voit à l'élection du conseil d'administration et débat des stratégies tout comme des grandes orientations de l'organisme (Croissance Travail, 1999a). Le président du conseil d'administration, en entrevue, souligne que « dans le contexte d'une organisation démocratique, les liens qui unissent les membres de l'assemblée générale annuelle à ceux du conseil d'administration permettent à chacun de jouir de leurs droits en fonction de leurs valeurs et de celles qui régissent Croissance Travail » (Entrevue n° 9).

Selon les règlements généraux de Croissance Travail (Croissance Travail, 1999a), l'assemblée générale annuelle des membres de la corporation doit avoir lieu dans les 120 jours suivant la fin de l'exercice financier, à la date et à l'endroit que le conseil d'administration détermine. Celle-ci est convoquée par lettre, 10 jours à l'avance, sur les instructions du président du conseil d'administration. Le quorum est fixé à cinq membres actifs de l'organisme. Chaque membre actif dûment inscrit au registre de Croissance Travail a droit à un vote. Le vote se prend à la majorité simple des voix.

Le conseil d'administration

Croissance Travail est administré par un conseil d'administration composé de neuf membres (incluant un membre substitut pour une période d'un an) élus par les membres actifs. L'élection des administrateurs est faite par mise en candidature sur simple proposition. Les administrateurs (dix au maximum) choisissent ensuite chaque année parmi eux un président, un vice-président et un secrétaire-trésorier (Entrevue n° 9). Le vote se prend à la majorité simple des voix, chaque administrateur ayant droit à un seul vote. Lors des rencontres du conseil d'administration, le quorum est établi à la moitié du nombre des administrateurs actifs (plus un) (Entrevue n° 9). Le conseil se réunit en moyenne neuf fois annuellement. Il faut préciser qu'aucune rémunération n'est versée aux administrations. Seuls les frais encourus pour la participation aux réunions du conseil d'administration sont remboursés. Enfin, tout administrateur cesse de faire partie du

conseil d'administration et d'occuper sa fonction à compter du moment où sa démission formulée par écrit est acceptée par le conseil d'administration ou après trois absences consécutives non motivées (Croissance Travail, 1999a).

Selon les règlements généraux de Croissance Travail (Ibid.), le conseil d'administration est l'instance décisionnelle autorisée à prendre un certain nombre de décisions stratégiques. Il exécute les décisions prises par l'assemblée générale et administre les biens de la corporation. Il prend connaissance des rapports des comités particuliers et juge de l'opportunité de mettre à exécution leurs recommandations. Enfin, c'est lui qui prépare le budget annuel. En conformité avec les lois et les règlements généraux de Croissance Travail, le président du conseil d'administration exerce les pouvoirs suivants : il convoque et préside toutes les réunions du conseil d'administration; il dresse avec le secrétaire l'ordre du jour des réunions du conseil d'administration; il décide de tous les rappels aux règlements et se charge de faire observer le protocole des assemblées délibérantes; il voit à l'application de tous les règlements de l'organisme et à ce que les autres administrateurs remplissent leurs devoirs respectifs. Enfin, le président du conseil d'administration fait office de représentant officiel de la corporation (Entrevue n° 9).

Mentionnons enfin qu'en 1995, deux rencontres spéciales du conseil d'administration de Croissance Travail ont porté sur la réforme de la santé et sur les réductions budgétaires en découlant (Rapport annuel de Croissance Travail, 1995-1996).

Les représentants des participants

Depuis 1994, les participants peuvent siéger au conseil d'administration comme représentants des participants. Actuellement, on retrouve deux représentants qui siègent au conseil par l'intermédiaire d'un processus électoral supervisé par le comité des participants. Leur présence leur donne la possibilité d'exprimer clairement les demandes de l'ensemble des participants. Il est à noter que les représentants des participants sont membres votant au même titre que les autres administrateurs. L'un des représentants des participants mentionne, entre autres, sa fierté de collaborer aux discussions du conseil. En 2004-2005, il faut saluer l'élection du tout premier participant à siéger à la vice-présidence de Croissance Travail.

Malgré la complexité des dossiers exposés au conseil d'administration, que les représentants des participants jugent parfois difficiles à comprendre, on constate que ces mandataires ont su

développer, au cours des années, une compétence sociale qui leur permet d'aller chercher le soutien nécessaire et l'information pertinente auprès des autres membres du conseil. À cet effet, on observe à la lecture du procès-verbal du conseil d'administration daté du 8 février 2000 qu'un représentant des participants exprimait son désir de mieux comprendre le rôle des administrateurs et son propre rôle en tant que représentant des participants.

Il nous a été possible d'assister à une rencontre du conseil d'administration le 8 octobre 2003. Avant la tenue de cette rencontre, mentionnons que les membres du conseil ont l'occasion d'échanger et de discuter autour d'un souper offert gracieusement par la corporation. Lors de cette réunion, il y a eu présentation des états financiers, des prévisions pour l'année 2004-2005. Enfin, l'augmentation possible des salaires des employés a également été à l'ordre du jour. Malgré une année déficitaire, les membres ont considéré avec attention cette proposition puisqu'il s'agit d'une question importante pour l'ensemble du personnel. Durant la rencontre, il a régné un climat détendu, propice à des échanges respectueux où chacun avait la possibilité de s'exprimer et de faire valoir son opinion. En ce qui concerne le représentant des participants, il semblait à l'aise lors de ses nombreuses interventions, d'autant plus que les autres administrateurs semblaient réceptifs.

Le comité exécutif

Le conseil d'administration s'est doté d'un comité exécutif chargé d'administrer les affaires courantes de la corporation. Il est composé de trois membres choisis parmi ceux du conseil d'administration : un président, un vice-président et un secrétaire-trésorier (Entrevue n° 9). Les officiers élus occupent leur fonction jusqu'à l'assemblée générale annuelle suivante ou jusqu'au moment de l'acceptation de leur démission par le conseil d'administration (Croissance Travail, 1999a). La directrice de Croissance Travail siège également au comité exécutif, mais n'a pas droit de vote. Les mêmes règles s'appliquent pour les membres du comité exécutif. Les réunions du comité exécutif se tiennent à la demande de la directrice (Ibid.). Le comité exécutif aide aux réunions du conseil d'administration en prenant certaines décisions si le conseil ne peut se réunir et en organisant et en supervisant la mise en œuvre des décisions (Entrevue n° 9). Au regard de ses pouvoirs, le comité exécutif n'a pas plus d'autorité que le conseil d'administration et il est tenu de faire rapport de ses activités auprès de ce dernier (Ibid.).

Les réunions d'équipe

Les réunions d'équipe sont l'occasion pour tous les membres du personnel d'échanger et de discuter de leurs pratiques d'intervention, de partager leurs compétences, de parler de leurs difficultés et des ambiguïtés rencontrées dans leur milieu de travail. Une révision de la fréquence et de la durée des réunions d'équipe s'est effectuée en 2000, afin d'alléger l'emploi du temps des membres de l'équipe de travail et de les rendre plus performants dans les prises de décision. Les réunions d'une durée de trois heures aux deux semaines se font maintenant toutes les semaines mais sont plus courtes, soit une heure par semaine. Par ailleurs, des demi-journées peuvent être consacrées afin d'approfondir certaines réflexions sur des sujets particuliers. Il est à noter que c'est à tour de rôle que les membres de l'équipe des employés animent les rencontres.

Aux fins de cette recherche, une observation de l'une de ces rencontres a eu lieu le 8 octobre 2003. Elle a permis de relever certaines règles disciplinaires (lever la main, parler sur un ton respectueux, laisser l'autre finir de parler avant de s'engager dans la conversation, etc.). Lors de cette séance, une certaine division du groupe a été observée : un sous-groupe constitué des plus jeunes intervenants se trouvait à un bout de la table et le sous-groupe plus âgé à l'autre extrémité. Le groupe des plus jeunes s'exprimait beaucoup moins et lorsque c'était le cas, ils échangeaient davantage entre eux. Il faut néanmoins préciser que, dans un contexte d'observation directe, il est possible que notre présence ait pu incommoder certaines personnes. Selon la directrice, présente lors des réunions d'équipe, ce type d'échanges n'est pas nécessairement le reflet des rencontres d'équipe habituelles.

LES COMITÉS DE CROISSANCE TRAVAIL

Les comités de travail

Les comités de travail à Croissance Travail ont pris leur effervescence en 1998. Ils rallient les différents acteurs visés à la réalisation de plusieurs projets et ils se déroulent lors des heures régulières de travail. Leur implantation massive est venue après le transfert des Ateliers Centre-ville vers Croissance Travail, alors qu'il y avait, selon la directrice, une volonté de concevoir des projets (Entrevue n° 2). Voici comment la directrice parle des comités :

Ayant comme objectif premier de favoriser la solidarité et le sentiment d'appartenance, leur implantation a permis le développement d'une vie démocratique au sein de l'organisme, puisque les personnes sont toutes invitées à s'insérer d'une manière critique dans le développement de l'organisme. Les agents d'intégration font leurs heures de travail dans les milieux, mais ils doivent aussi être actifs au sein de l'organisation. Les

comités sont un moyen d'y parvenir. L'adhésion aux comités de travail a impliqué que les employés et les participants reconnaissent les différences au niveau des idées et des opinions, mais les comités se sont avérés un enrichissement dans la création de projets communs (Entrevue n° 2).

1) Le comité des participants

Mis en place en 1996, ce comité est formé d'un représentant de chaque milieu de travail de la communauté, d'un représentant des placements individuels, de deux représentants de l'atelier et des deux représentants des participants élus au conseil d'administration. Il était composé, en 2004-2005, de 11 participants qui se sont réunis à 36 reprises. Le comité des participants organise, gère et planifie les activités à caractère social (fête de Noël, épiluchette de blé d'Inde, marché aux puces...). Il a par ailleurs la responsabilité de transmettre les besoins des participants au conseil d'administration. De plus, il organise, une semaine avant la tenue de l'assemblée générale de Croissance Travail, l'élection des deux représentants des participants qui siègeront au conseil d'administration. Une agente d'intégration accompagne les participants lors de ce processus.

En 2003-2004, le comité a effectué ses premières démarches auprès du Réseau de transport de la capitale (RTC), car les coûts de transport représentent une part importante des revenus des participants. Un sous comité a été formé, il s'est réuni à trois reprises. Une pétition de 75 signataires a été acheminée au RTC pour qu'il examine la possibilité d'accorder un statut particulier aux participants de Croissance Travail (comme aux étudiants ou aux aînés), eu égard au tarif du laissez-passer mensuel, l'argument étant que les participants de Croissance Travail sont en démarche de formation, comme peut l'être un étudiant. Notons que l'OPHQ a appuyé cette démarche. Cependant, pour être approuvé, Croissance Travail aurait dû être reconnu comme un centre de formation, d'où le refus du RTC. Mais le comité ne se décourage pas pour autant et en collaboration avec le conseil d'administration, en 2004-2005, il a envisagé la possibilité d'adhérer à « l'Abonne Bus ». Un sondage a été effectué auprès des participants pour quantifier la clientèle qui achète à l'année un laissez-passer. Puis, l'adhésion à ce programme a permis aux participants de bénéficier d'un rabais de 10 % sur les coûts du laissez-passer mensuel, ceci depuis juin 2005, ce qui représente en une année l'économie du montant d'un laissez-passer mensuel (Entrevue n° 15). Ainsi, 44 personnes ont adhéré à ce programme. Croissance Travail s'occupe de l'achat des laissez-passer et les personnes inscrites au programme acquittent ensuite leur dû. La directrice raconte que, pour une saine gestion du programme, les participants ont dû prendre conscience des conséquences de la non participation des personnes qui s'étaient par ailleurs engagées. Car c'est alors Croissance Travail qui, en cas d'impossibilité, doit encourir des pertes. Notons que la gestion du programme Abonne Bus a nécessité le recours à un nouveau logiciel pour gérer les abonnements (Entrevue n° 15).

Tout au long de 2004-2005, afin d'accroître sa visibilité, le comité des participants a fait paraître quatre feuillets de liaison qui ont été distribués dans les différents milieux de travail. Le comité a aussi pris possession d'un local, où les participants peuvent venir consulter de la documentation, les archives de Croissance Travail, etc.

2) Le comité de formation des participants

Créé depuis 1998, ce comité a pour mandat de voir à la planification, à la révision et à l'organisation interne des sessions de formation des participants, ainsi qu'à la création de nouvelles activités pour les participants. Composé de sept personnes, le comité s'est réuni à 20 reprises en 2004-2005. Diverses activités sont donc offertes tant à l'interne qu'à l'externe de Croissance Travail. Au cours des années, Croissance Travail a établi une collaboration avec le Centre Louis-Jolliet, collaboration profitable pour l'organisme, qui se retrouvait à l'étroit dans ses locaux le vendredi matin. Cela a permis d'élargir le programme d'activité, notamment avec des cours d'anglais, d'informatique, de cuisine et même

d'éducation physique! Depuis l'été 2004, compte tenu de la fermeture estivale du Centre Louis-Jolliet, les participants peuvent dorénavant choisir de bénéficier d'une programmation allégée l'été.

Depuis 2004, en collaboration avec le département de théâtre de l'Université Laval, une nouvelle activité a été offerte aux participants dans les locaux de l'organisme : l'initiation à l'expression théâtrale.

Depuis l'automne 2004, l'organisme propose une nouvelle formule aux participants qui ont « l'intérêt et l'autonomie de suivre des ateliers à l'extérieur de Croissance Travail de se prévaloir d'activités dites alternatives » (Rapport annuel de Croissance Travail, 2004-2005, p. 31).

Enfin, en 2004-2005, deux dîners avec animation ont eu lieu (témoignage d'un participant et présentation de l'organisme Le Relais La Chaumine).

3) Le comité Internet

Implanté depuis 2001, ce comité est composé de cinq membres du personnel participant à l'optimisation de l'utilisation du matériel informatique, à sa mise à jour et au développement du Centre d'accès communautaire (CAC). Le CAC vise à rendre Internet accessible à l'ensemble du groupe et à la population du quartier environnant. Le comité désire aussi à augmenter le bassin d'utilisateurs, autant le personnel que les employés. Pour ce faire, il a développé une formation de quatre modules sur l'utilisation d'Internet.

4) Le comité Entraide

À la suite d'une demande faite à l'assemblée générale annuelle, le comité Entraide a vu le jour en 2001 pour favoriser l'entraide mutuelle, faciliter les relations interpersonnelles et briser la solitude des participants. Son action se situe à l'atelier. En 2004-2005, il était formé de six participants et a tenu 30 rencontres. Les participants sont choisis selon leur compétence et leurs intérêts. De concert avec les agents d'intégration, ils travaillent à promouvoir l'entraide et la responsabilisation. L'une des réalisations notoires du comité Entraide est le Club de marche.

5) Le comité d'organisation interne

Créé en 2000-2001, ce comité émane des réflexions portant sur les orientations de Croissance Travail. Il a comme mandat principal de bonifier l'organisation du travail afin d'améliorer la qualité de vie et l'efficacité de l'équipe de travail. Il était composé en 2004-2005 de cinq membres de l'équipe du personnel; le comité s'est réuni à 17 reprises. Il faut souligner que c'est ce comité qui est responsable de l'organisation annuelle de la semaine d'étude. Cette analyse réflexive porte notamment sur les activités de formation données aux participants ainsi que sur la mise à jour du programme de Croissance Travail. Mentionnons que le comité travaille à l'élaboration d'une semaine d'étude, qui devrait normalement permettre à l'équipe de se doter d'un plan d'action pour les prochaines années.

6) Le comité des ressources humaines

Depuis 1998, ce comité réunit deux représentants du conseil d'administration et trois membres du personnel et de la direction. Il a pour mandat de voir à l'amélioration des conditions de travail des employés. En 2004, il ne s'est réuni qu'à une seule reprise pour planifier la diffusion du nouveau document portant sur les relations de travail, adopté en février 2004 par le conseil d'administration. Le comité est maintenant un comité de litige qui se réunira, sur une base ponctuelle, jusqu'en 2006, moment identifié pour amorcer une révision de la politique des conditions de travail.

7) Le comité social

Depuis 1999, ce comité réunit ponctuellement des membres du personnel. Il vise à favoriser l'unification de l'équipe par des rencontres informelles, dans un contexte extérieur au milieu de travail (5 à 7, Noël, etc.). En 2004-2005, cinq personnes ont organisé diverses activités sociales.

8) Le comité Visibilité

Depuis 2001, ce comité formé de membres de l'équipe de travail vise à faire la promotion de l'organisme et de ses réalisations dans la collectivité, auprès du public et des partenaires. En 2004-2005, il s'est réuni à 12 reprises. Exceptionnellement, en 2004-2005, ce groupe de travail s'est associé à quelques fois aux travaux du comité de financement pour faire la publicité du marché aux puces et du concert bénéfique. Le comité Visibilité a aussi créé un concept d'animation de kiosques. Voici deux de ses réalisations : activité « portes ouvertes des milieux » (pendant la Semaine de la santé mentale), entrevue radiophonique à Radio Basse-Ville (dans le cadre de la promotion du concert de Noël).

9) Le comité de financement

Mis en place par le conseil d'administration, ce comité réunit des représentants de toutes les sphères de l'organisme afin de concrétiser de nouveaux moyens d'autofinancement. En 2004-2005, cela a permis d'amasser plus de 5 000 \$ par diverses activités, dont un marché aux puces. L'adhésion à Lotomatique et la collecte de cents ont aussi contribué au financement de l'organisme. L'activité la plus importante a été, sans conteste, le concert bénéfique de Noël qui a fait courir près de 400 personnes. Un vif succès!

LES SOUS-COMITÉS

- 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 sous-comité a été actif de 2001 à 2003. En 2003, il a proposé un projet visant à faciliter l'accès aux ressources socioprofessionnelles en santé mentale, tout en évitant des démarches aux personnes, ceci en concertation avec l'organisme ÉquiTravail et Le Pavois. Ce sous-comité était composé de la directrice de Croissance Travail, d'une agente d'intégration et d'un représentant des participants. Les travaux de ce sous comité ont été repris par la suite par l'ADRLSSS. En 2005, l'ensemble des acteurs a finalement convenu de la non-pertinence de poursuivre les travaux.

- Présentation

Ce groupe de travail se rend dans divers milieux pour faire connaître Croissance Travail. Une présentation Power Point sert à montrer de façon imagée les volets de service.

- Éthique

Ce sous-comité, qui s'est réuni à deux reprises en 2004-2005, vise à préparer un canevas pour l'élaboration du futur code d'éthique à l'intention des intervenants de l'organisme.

En définitive, les divers comités actifs à Croissance Travail aident à la réalisation des dossiers jugés prioritaires par le conseil d'administration, l'équipe de travail et les participants. Il faut préciser le caractère consultatif des comités qui doivent en effet soumettre leurs décisions

majeures au conseil d'administration ou à l'équipe des travailleurs. Il est à noter que l'apport des participants aux comités se fait lors des périodes de temps dévolues aux activités de travail. Il en va de même pour le comité des participants qui se réunit le vendredi matin pendant les périodes de formation. En ce qui concerne les employés, leur participation aux comités de travail s'effectue normalement sur les heures régulières de travail. Cependant, il arrive parfois qu'ils aient à travailler à ces comités à l'extérieur de leurs heures de travail; le temps effectué est alors converti en heures supplémentaires (qui peuvent être accumulées en temps, mais non en argent). La directrice dit siéger à presque tous les comités et souligne que chaque employé est tenu de se joindre à au moins un comité pendant l'année. Il n'en reste pas moins que certains employés ont affirmé lors du groupe de discussion tenu avec le personnel de Croissance Travail qu'ils sont « au maximum au niveau de l'efficience. Tout l'horaire est structuré et il faut s'y plier. [...] On court après le temps et malgré le fait que les comités, ce soit bon, ils nous demandent beaucoup de temps et d'énergie sans compter les nombreux mandats qui y sont associés. » (Entrevue n° 4).

La culture de l'organisme

Comme il a été mentionné précédemment, c'est sous l'angle de la réappropriation du pouvoir que s'inscrit la culture de Croissance Travail et que sont entrevues les difficultés d'insertion sociale et professionnelle. Cela se traduit concrètement par des activités de travail visant à favoriser le développement des habiletés personnelles, sociales et vocationnelles des participants. L'organisme promouvoit également l'établissement de rapports démocratiques axés sur la coopération et la conciliation entre les employés et les participants. À cet effet, la directrice énonce que

Croissance Travail reste ouvert aux questionnements et à la réflexion dans le but d'améliorer les services de l'organisme et de laisser une ouverture à l'expression (Entrevue n° 14). Croissance Travail est un organisme riche et intègre dans ses façons de faire. Il existe beaucoup de remise en question et des périodes de réflexion qui permettent à l'organisme d'évoluer et de croire en sa réussite (Entrevue n° 2).

La culture de l'organisme est tributaire de ses valeurs morales et éthiques. Ainsi, les employés doivent se conformer aux règles et aux règlements de la corporation et aux principes moraux de l'organisme, même sans code éthique. « Rien n'est écrit, mais cela va de soi qu'il faut respecter la confidentialité et la personne dans ses droits » (Entrevue n° 1). Cela tendra cependant à changer. En effet, avec l'adoption prochaine du code d'éthique de l'organisme, les interventions seront davantage balisées.

Le leadership

Le leadership de Croissance Travail revient indéniablement à madame Lynda Hébert qui s'est d'abord investie comme membre du conseil d'administration, de 1992 à 2001, et qui a su reprendre le flambeau, en janvier 2003, comme directrice générale de l'organisme. Madame Hébert semble insuffler de la confiance aux membres du conseil d'administration, au personnel et aux participants. Les groupes de discussion tenus avec les 14 employés et les 19 participants nous ont permis de constater que tous avaient un jugement positif sur la directrice générale. Ils la décrivent comme une personne disponible, ouverte et très à l'écoute de leurs besoins. Les mots « confiance, douceur et gentillesse » sont évoqués à son endroit. Pour l'ensemble des personnes rencontrées, la directrice actuelle est source de stabilité pour l'organisme, tant sur le plan relationnel qu'organisationnel.

Le climat est favorable à la prise de décision sur une base rationnelle et non plus au niveau de l'émotivité... (Groupe de discussion n° 4) Le changement vécu de direction est vu positivement; ces obstacles et ces changements nous ont fait grandir (Groupe de discussion n° 7).

Enfin, c'est sous le signe de l'appropriation du pouvoir que la directrice remplit son mandat. De ce point de vue, la réadaptation par le travail suppose d'établir des relations égalitaires avec les participants, de travailler de concert avec eux et de croire en leurs forces. Enfin, en ce qui a trait aux employés, la directrice semble favoriser leur expression et leur participation, tout en étant ouverte à leur créativité.

3.1.2 L'inclusion des producteurs et des usagers

Croissance Travail favorise le pouvoir participatif de tous, car cela est considéré comme un élément essentiel de la démocratie que l'on veut voir régner au sein de l'organisme. C'est parce qu'ils ont la possibilité de se regrouper et de participer aux décisions que le personnel et les participants de l'organisme peuvent cerner eux-mêmes les problèmes et les actions à exécuter.

Le conseil d'administration

Un premier aperçu des stratégies de collaboration de Croissance Travail, tiré des rapports annuels, permet de constater que les membres du conseil d'administration se sont toujours engagés aux côtés des employés et des participants. Dans un premier temps, ils participent aux

travaux des comités, notamment celui des ressources humaines. Dans un deuxième temps, les nouveaux membres du conseil d'administration visitent les milieux de travail de l'organisme. Ceci offre l'occasion de comprendre les réalités du travail qui sont propres à chaque milieu et, ainsi, d'être mieux habilités à prendre des décisions. Il faut aussi mettre en relief la communication entre les instances décisionnelles concernées. À ce sujet, mentionnons que les comités peuvent transmettre leurs recommandations au conseil d'administration. Ainsi par cette procédure le conseil assure un suivi et une cohésion quant aux travaux.

On voit qu'une certaine réciprocité règne entre les divers acteurs, mais que tous sont intéressés par le cheminement des participants. Car comme dira le président du conseil d'administration de Croissance Travail: « Les participants se trouvent à être nos « boss » et c'est la raison de notre existence. Sans la présence des participants au sein du conseil, nous n'aurions pas lieu d'exister » (Entrevue n° 9).

Les participants

Les participants siègent au conseil d'administration de Croissance Travail depuis 1994. Aujourd'hui, on retrouve deux représentants au conseil d'administration et il faut préciser que leur présence vise à rendre compte des besoins de l'ensemble des participants. Lors de l'observation de la séance du conseil d'administration, l'un des représentants des participants (alors le seul présent) avait à cœur de bien comprendre les délibérations du conseil. Pour ce faire, il pose des questions et demande des éclaircissements. Déterminée à prendre sa place, bien que moins volubile que les autres administrateurs, cette personne a exposé ses points de vue, qui ont été pris par la suite en considération (Observation n° 1). Le président du conseil d'administration évoque cependant certaines difficultés rencontrées par les représentants des participants :

Ce qui semble difficile pour le représentant des participants est de faire la part entre ses demandes personnelles et celles de l'ensemble des participants. Notre rôle comme administrateur devient alors celui d'enseignant auprès de celui-ci. Progressivement, il apprend à utiliser le « nous » au lieu du « je » et ainsi approfondit son rôle de représentant (Entrevue n° 9).

Croissance Travail a su appliquer les principes de l'appropriation du pouvoir chez les participants, en encourageant leur autonomie et leur sens des responsabilités. Selon la directrice, Croissance Travail lutte contre toute forme de discrimination et d'exclusion et est animé par une volonté commune, celle de favoriser par le travail l'insertion sociale et professionnelle des participants. Il est intéressant de constater que les participants, rencontrés en groupe de

discussion, entretiennent ce même discours lorsqu'ils soulignent que « Croissance Travail, c'est de la réintégration par le travail » (Entrevue n° 3).

Tout au long de son développement, Croissance Travail a fait en sorte que les références ne se limitent pas à certaines problématiques spécifiques. Pour Croissance Travail, les participants possèdent tous un potentiel d'apprentissage, des « habiletés-travail », et peuvent s'intégrer dans des activités valorisantes dans la communauté (Rapport annuel de Croissance Travail, 1993-1994), malgré le fait, par exemple, qu'ils semblent être moins scolarisés que la clientèle du Pavois.

Le témoignage des 20 participants rencontrés en groupe de discussion permet de relever que « prendre des décisions » et « se prendre en mains » sont des éléments qui leur apparaissent cruciaux pour être en mesure de se développer autant personnellement que professionnellement. En ce qui a trait aux relations avec les agents d'intégration, les participants rencontrés en groupe de discussion soulignent leur satisfaction d'être entendus et compris par ces derniers.

Un lien de confiance se fait avec l'agent d'intégration, il est facile de s'exprimer et de communiquer. [...] Non seulement les participants peuvent aller vers les agents, mais les agents sont sensibles à ce que vivent et sentent les participants. [...] L'intervenante nous connaît, car elle nous voit à tous les jours (Entrevue n° 6).

L'importance d'établir un climat de confiance afin de concourir au rétablissement des participants est également soulignée par le personnel de Croissance Travail. Déjà en 1992, Croissance Travail favorisait la participation des membres à des activités de renforcement, comme des déjeuners, où les efforts et les réussites de chacun étaient soulignés. La planification et la programmation des activités de formation invitent également les participants à poursuivre leurs objectifs de travail à travers des ateliers sur divers thèmes : habiletés sociales de base, communication, affirmation de soi, etc. Cet intérêt des participants s'observe particulièrement dans la création d'un club social en 1994. Ce club a été mis sur pied à leur propre initiative pour transmettre leurs demandes à l'organisme et au conseil d'administration. Devenu en 1996 le comité des participants, il a présenté à la direction de l'organisme plusieurs demandes. Ainsi, la lecture des procès-verbaux de Croissance Travail fait entre autres état d'une demande, en février 1995, pour la location d'une distributrice de boissons gazeuses afin d'accroître les bénéfices du club social. La demande a été entérinée par le conseil d'administration. Une entente de remboursement, étalée sur une année, a ainsi été conclue entre les deux parties. En décembre 1998, le comité des participants a demandé deux jours de congé mensuel, dont une journée accumulée pour un total de 12 jours accumulés par année. Cela représente une semaine

supplémentaire de vacances qui s'ajoute aux vacances annuelles des participants; vacances qui sont accordées après un an de fréquentation des activités de Croissance Travail.

À cause de l'ampleur et de l'expansion rapide qu'a connues Croissance Travail avec le transfert des Ateliers Centre-ville en 1997, une mise à jour des pratiques s'est effectuée en 1999-2000. Cette mise à jour s'est réalisée en continuité avec les prémisses du courant d'appropriation du pouvoir, qui en 1998 deviendra le noyau central autour duquel se sont articulées la transformation et la consolidation des services de santé mentale. Le « cri de ralliement » de Croissance Travail devient « là où se réaliser devient possible » (slogan actuel). La participation des membres à de nouveaux projets permet, en ce sens, l'actualisation de leur potentiel et de leurs compétences. Donnons l'exemple de la journée intitulée « tempête d'idées » qui a permis d'entamer la recherche de nouveaux produits à confectionner; cela toujours dans l'optique de favoriser une meilleure confiance et l'estime de soi des participants.

L'évaluation de la qualité des services et de ses conséquences sur les participants est aussi une préoccupation de Croissance Travail, d'où le recours aux sondages auprès des participants. En plus de guider les décisions des administrateurs de la corporation, les sondages sont un outil privilégié utilisé par les représentants des participants afin de présenter leurs recommandations et demandes. C'est ainsi qu'un sondage, piloté par le personnel de l'atelier, portant sur les intérêts des participants et leur degré de difficulté dans l'exécution des tâches a contribué à donner la priorité à certains contrats industriels au détriment d'autres contrats.

L'importance du comité des participants transparait donc dans les pratiques de l'organisme, qui a su intégrer la défense des droits des participants au cœur de ses préoccupations. Notons enfin la présence du comité des participants dans l'organigramme de Croissance Travail, ce qui atteste de sa valeur et de sa légitimité.

Le personnel

Il faut dire que Croissance Travail a dû obtenir, peu après sa création, la crédibilité et la reconnaissance de ses pairs (ÉquiTravail, Le Pavois, etc.). L'organisme souligne d'ailleurs dans le rapport annuel de 1992-1993 l'excellent travail accompli par son personnel, sans qui cela n'aurait pas été possible. Aujourd'hui, les employés participent toujours activement au développement de l'organisme. Ils mettent à son service leurs connaissances et leurs compétences personnelles et professionnelles.

En 1996, Croissance Travail a connu une crise interne à la direction qui s'est soldée par le départ de la directrice générale (Procès-verbal de Croissance Travail, 1996). Cette crise, échelonnée sur plusieurs années, a eu comme conséquence significative, sur le plan administratif, de favoriser une restructuration et une révision des principes de gestion. Différents moyens ont alors été mis en place dont le recours aux services de consultants qui ont effectué un diagnostic organisationnel. Puis, une démarche d'orientation impliquant le conseil d'administration de la corporation, le personnel et les participants a été amorcée. Sur le plan organisationnel, cette crise a permis l'instauration de bases solides qui ont favorisé la confiance entre les membres de l'équipe de travail et ceux du conseil d'administration (Entrevue n° 14). Comme le confie la directrice actuelle de Croissance Travail : « cette crise à l'interne a produit au sein de l'organisme un chevauchement des rôles et une situation malsaine qui perturbera pendant deux ans » (Entrevue n° 2). Par la suite, les employés ont ressenti le besoin de baliser leurs responsabilités, de faire consensus sur les priorités, l'organisation du travail et le besoin de soutien clinique dans leurs démarches professionnelles (Procès-verbal de Croissance Travail, 20 novembre 1996). Les membres du personnel rencontrés en groupe de discussion mentionnent que « l'arrivée de la deuxième et, par la suite, de la troisième directrice générale rend favorable le climat dans l'établissement de relations égalitaires avec la direction, un respect mutuel entre nous et la direction, une écoute et une ouverture à l'expression » (Entrevue n° 4).

En 1997-1998, Croissance Travail a fait en sorte que chaque employé ait sa place dans l'organisme, sa définition de tâches, ses rôles et ses responsabilités. Des comités ad hoc ont été mis sur pied pour répondre à leurs besoins ponctuels. Par ailleurs, on introduit à l'horaire des réunions d'équipe qui permettent à chacun d'évoluer sainement dans son travail en participant à certaines décisions, en mesurant les acquis et en favorisant la reconnaissance de leur travail par les pairs. Afin de clarifier le rôle de chacun, quatre volets ont été explorés, à cette époque, au sein du travail d'équipe, soit le conflit de personnalité, les problèmes de communication, le manque de structure sur le plan organisationnel et le manque de définition des rôles (Procès-verbal de Croissance Travail, 8 octobre 1997). En 1998, une réunion tenue en équipe a permis de se pencher sur le climat de travail et de discuter des malaises qui subsistaient à l'intérieur de l'équipe.

Croissance Travail a fait également appel au pouvoir participatif du personnel, en 1998, lors des démarches de réflexion sur l'avenir de l'organisme. Cette preuve de confiance a été appréciée par

le personnel. D'une part, on a réuni l'ensemble des intervenants afin d'établir certaines balises pour guider les décisions futures. D'autre part, on a fait des consultations et des évaluations ponctuelles. Puis il a été statué que les contraintes, les menaces, la discrimination et le harcèlement seraient des pratiques interdites dans l'organisation (Procès-verbal de Croissance Travail, 18 décembre 1998). Cet intérêt marqué de l'organisme à s'investir dans l'établissement de pratiques de collaboration invitait par ricochet les employés à proscrire les approches discriminatoires. Enfin, notons que le personnel a récemment été mobilisé dans une démarche réflexive menant à la révision du programme de Croissance Travail et à l'élaboration d'un code d'éthique qui sera achevé dans l'avenir.

3.1.3 Les acquis des producteurs salariés

Croissance Travail dispose d'une politique de gestion des ressources humaines et d'un comité des ressources humaines qui revoit périodiquement les conditions de travail des employés. Dans la politique de gestion des ressources humaines datant de 2001, les aspects relatifs à l'embauche du personnel (engagement, probation, évaluation, mesures administratives et disciplinaires, classification et ancienneté) étaient présentés, de même que les conditions de travail (politiques salariales, horaire, temps supplémentaire, congés et vacances, frais de déplacement, perfectionnement, assurance collective). Puis, en 2004, Croissance Travail a fait une mise à jour des conditions de travail de ses employés et a fait divers ajustements pour respecter les normes du travail, relativement par exemple aux congés de maternité (l'employée conserve son ancienneté et continue de l'accumuler) et au congé parental (Entrevue n° 15). Le document Conditions de travail des employés de Croissance Travail est effectif jusqu'au 31 mars 2006.

Les dispositions des présentes conditions de travail ont pour but de favoriser de bonnes relations et d'établir des rapports ordonnés entre Croissance Travail et tout son personnel. Ces conditions visent à favoriser la collaboration nécessaire entre les parties pour assurer la qualité des services offerts à la clientèle de l'organisme (Croissance Travail, 2001b, p. 4).

Croissance Travail reconnaît la nécessité d'une consultation et d'une évaluation participative de son personnel afin de favoriser (Croissance Travail, 2004, p. 4)

- I. l'établissement et le maintien d'une saine relation entre l'employeur et les employés;
- II. le développement des ressources humaines;
- III. une plus grande efficacité dans la prestation des services.

Les conditions de travail

Voici l'échelle salariale du personnel de Croissance Travail au 1^{er} avril 2004 (Croissance Travail, 2004, annexe II, p. 18). Pour les agents d'intégration, on compte sept échelons, le taux horaire

variant de 15,90 \$ (échelon 7) à 17,39 \$ (échelon 1). Les remplaçants des agents d'intégration ont le taux horaire correspondant à leur échelon plus 10,1 %. Le responsable des ateliers a le taux horaire correspondant à son échelon plus 5 %. Il est à noter que la réceptionniste et le technicien en informatique ont eu droit à un rattrapage salarial depuis l'entrée en vigueur de ces nouvelles conditions de travail; ainsi leur taux horaire a été accru d'un dollar par heure.

Les dispositions relatives à l'ancienneté s'appliquent à toutes les catégories d'employés. La durée du travail est de 7 heures par jour, 35 heures de travail par semaine. Les heures supplémentaires sont compensées exclusivement en heures équivalentes de congé. Celles-ci ne peuvent dépasser 5 heures dans la même semaine ou un total de 21 heures. Les avantages sociaux incluent quatre semaines de congé annuel, dont deux semaines de congé au cours de la fermeture estivale et deux autres semaines prises à la convenance des employés. De plus, ces derniers ont droit à une journée de maladie par mois. Par ailleurs, tel qu'il est détaillé à l'article 11.1 du document Conditions de travail des employés de Croissance Travail (p. 7), l'employeur s'engage à offrir à ses employés permanents les polices d'assurance suivantes : médicament, vie de base (mort, mutilation, accident) et vie de base des personnes à charge, sous réserve de l'acceptation de l'employé par la compagnie d'assurances. Les contributions de l'employeur et de l'employé doivent être déterminées une fois par année. Les employés permanents doivent également cotiser à une assurance-salaire. Après une année d'emploi, l'employé bénéficie de congés payés pour des événements familiaux (mariage, décès, etc.), de congés de maladie qui peuvent être accumulés au cours d'une année de travail, de congés de maternité et de paternité sans salaire d'une durée maximale de 18 semaines continues. L'employeur peut également accorder, à l'employé qui a acquis deux ans d'ancienneté, un congé payé ou sans solde à d'autres fins que celles énumérées. Les employés de Croissance Travail n'ont pas tous un statut d'emploi régulier à temps plein (Croissance Travail, 2001b). En effet, généralement plusieurs personnes peuvent faire partie d'une liste de rappel durant l'année (Entrevue n° 14).

Enfin, le document Conditions de travail des employés de Croissance Travail fait état de la politique de litiges et, fait à mentionner, il traite des principes de communication suivants (Croissance Travail, 2004, annexe 5, p. 23) :

- Communiquer avec les interlocuteurs avec courtoisie;
- User de pédagogie dans toute communication nécessitant l'émission d'un message ou d'une demande inhabituelle pour l'interlocuteur;
- Répondre ou réagir avec pédagogie à toute intervention ou communication.

(La pédagogie fait référence aux stratégies de communication non accusatrices, non blessantes, non génératrices de résistance entre l'émetteur et le récepteur du message).

Pour la majorité des membres du personnel rencontrés, ils trouvent leur travail intéressant, puisqu'il leur permet d'être dans l'action, d'avoir une certaine autonomie et est facilitant en ce qui concerne l'aménagement d'horaire et la conciliation travail/famille (Entrevue n° 4). Les employés perçoivent Croissance Travail comme un milieu dynamique qui, par son approche communautaire, « donne la possibilité de réalisation de projets sans avoir à être confronté à toutes les barrières bureaucratiques » (Entrevue n° 7). En revanche, les agents d'intégration clament leur insatisfaction quant aux conditions salariales qui sont, selon eux, dérisoires par rapport aux exigences de leur travail. De plus, ils dénoncent l'absence d'un plan de retraite à Croissance Travail, ce qui occasionne de l'insécurité; ils n'ont aucune protection pour leur avenir. De ce fait, sur les treize employés rencontrés, deux mentionnent avoir déjà pensé à quitter leur emploi à cause de leur salaire ou de l'impossibilité de concrétiser des projets.

Pour ce qui est de la satisfaction de la directrice en ce qui a trait aux conditions de travail, celle-ci souligne qu'il est difficile, dans le secteur communautaire, d'être satisfait des conditions salariales. Selon elle, travailler dans ce secteur est un choix de vie où l'on trouve cependant une certaine indépendance d'esprit.

3.1.4 Les acquis des participants

Au même titre que les travailleurs salariés, l'ensemble des participants inscrits au programme de Croissance Travail bénéficie de trois semaines de vacances durant lesquelles ils reçoivent leur allocation de fréquentation, dont deux semaines de vacances estivales et une semaine de vacances à déterminer en début d'année lors d'un sondage. Ce dernier déterminera la tenue de la semaine d'études. Celle-ci est mobile, mais ne peut être remboursée en argent. De plus, les participants reçoivent leur allocation lors des 13 jours fériés où l'organisme est fermé. L'organisme est aussi fermé entre Noël et le jour de l'An et les allocations sont également payées en fonction de l'horaire auquel est inscrit le participant. En ce qui concerne les absences prolongées aux activités de travail, lorsqu'elles sont justifiées par des raisons médicales, le participant conserve sa place à raison de deux jours par semaine pendant une période maximale de quatre semaines. Sachant que son poste est protégé et à la suite d'une entente avec son agent d'intégration, le participant peut bénéficier d'un temps de réflexion pour une période équivalente.

Si le participant donne sa démission, sa place est alors offerte, dans un premier temps, à un participant du milieu qui désire ajouter une journée supplémentaire à son horaire de travail; dans un deuxième temps, à un participant qui demande un transfert de milieu; finalement, à un participant inscrit sur la liste d'attente. Il faut mentionner que le poste des participants est protégé lors des congés de maladie, des périodes de réflexion et des hospitalisations, mais durant ces épisodes, ils ne reçoivent pas d'allocation de fréquentation. En cas d'absences ou de retards répétés, le participant peut voir son nombre de journées diminuer après évaluation avec l'agent d'intégration (Document d'information pour les participants de Croissance Travail, 1999).

Outre les semaines de vacances et les congés, Croissance Travail a accepté certaines demandes des participants. Comme il est mentionné plus haut, ceux-ci ont bénéficié en 1995 d'un prêt de 550 \$ pour la location d'une machine à boissons gazeuses. Ce prêt, étalé sur une année, leur a permis d'amasser des fonds pour leurs activités sociales. Il faut rappeler, dans un autre ordre d'idées, l'ajout du comité des participants sur l'organigramme de la ressource. Cela contribue, entre autres, à reconnaître la présence des participants, leur travail et leur appartenance au sein de l'organisme. En novembre 1999, le comité des participants s'est vu octroyer le même montant que celui des employés pour leur « party » des fêtes (Procès-verbal de Croissance Travail, 22 novembre 1999). Pour le développement d'activités à caractère social, le conseil d'administration, en 2000, a remis au comité des participants un montant de 500 \$ et un autre supplémentaire de 250 \$ accompagné de leurs compliments pour la bonne gestion des sommes allouées (Procès-verbal de Croissance Travail, 15 juin 2000). Depuis 2005, le comité des participants dispose d'un budget annuel d'environ 3 000 \$ pour les activités sociales, budget dont il assume la gestion de concert avec l'agente d'intégration qui l'accompagne dans ses travaux. Enfin, un dernier acquis est la possibilité pour les participants d'être élus au conseil exécutif. À ce titre, en 2004, on a assisté à l'élection du premier vice-président issu des participants. Cela démontre que de plus en plus, la voix des participants est entendue et qu'ils ont un pouvoir décisionnel grandissant.

Les allocations de fréquentation

Pour chacune des périodes de participation, Croissance Travail alloue un montant aux participants pour les aider à payer leurs frais de transport et les repas. C'est le terme « frais de

déplacement » qu'utilise Croissance Travail pour décrire les allocations de fréquentation (ou primes de fréquentation) accordées aux participants de l'organisme (Entrevue n° 14). Le premier montant alloué à sa clientèle, en 1991-1992, correspondait à 2,30 \$ par période de participation jusqu'à concurrence de 23,00 \$, et cela, pour un total de 10 périodes. L'année financière 1992-1993 se démarque par de nombreux ajustements quant aux allocations de fréquentation pour les participants résidant au CHRG (par rapport à celles des participants ayant une autonomie résidentielle). Deux modes de rémunération sont donc en vigueur : pour les personnes résidant à l'intérieur du CHRG, les allocations sont réajustées à la baisse passant de 23,00 \$ à 6,25 \$ par semaine, puisque celles-ci n'ont pas à défrayer les coûts de transport. Cette diminution visait, dit-on, surtout à susciter chez cette clientèle une motivation à réintégrer la communauté. En ce qui concerne les personnes qui résident à l'extérieur du CHRG, celles-ci pouvaient recevoir jusqu'à 23,00 \$ par semaine. Cette coupure du CHRG dans les allocations de fréquentation des participants indignes Croissance Travail qui considère ce geste comme un manque de respect pour les usagers. En 1993-1994, le retrait d'un nombre de clients résidant au CHRG provoque un retour à un seul mode de rémunération fixé à 2,30 \$ par période de fréquentation. Puis, en 1998, l'allocation de fréquentation quotidienne est établie à 6,00 \$, ensuite à 6,50 \$ en 2000 avec le transfert des responsabilités du CHRG vers la Régie régionale de la santé et des services sociaux. Pour l'année budgétaire 2004-2005, les allocations de fréquentation octroyées par Croissance Travail représentaient 131 200 \$, à raison maintenant de 7,00 \$ par jour de participation (États financiers de Croissance Travail, 2005). Ce montant est versé par dépôt direct à chaque semaine au compte bancaire du participant. À titre informatif, spécifions que les allocations de fréquentation sont approuvées par l'agente d'intégration en fonction des codes inscrits sur la feuille de présences (P : présent, C : congé, A : absent, H : hospitalisation).

Tableau 4*L'évolution des primes de fréquentation à Croissance Travail de 1992 à 2005*

Année	Nombre de participants	Allocation de fréquentation
1992-1993	32	18 765\$
1993-1994	33	23 225\$
1994-1995	43	26 126\$
1995-1996	100	31 761\$
1996-1997	92	33 124\$
1997-1998	140	46 718\$
1998-1999	149	100 726\$
1999-2000	155	128 426\$
2000-2001	185	128 140\$
2001-2002	176	141 818\$
2002-2003	230	153 859\$
2003-2004	209	150 268\$
2004-2005	212	131 200\$

Les allocations de fréquentation ont fait l'objet de plusieurs discussions entre les participants et la direction de Croissance Travail depuis quelques années. Les participants ont fait preuve d'autonomie en exerçant des pressions auprès de la Régie régionale de la Santé et des Services Sociaux de Québec pour que soit revue à la hausse leur allocation de fréquentation. Il appert, selon Madame Hébert, que les participants ont acquis plus de pouvoir d'agir en faisant valoir leur droits et en adressant eux-mêmes leurs requêtes. Lors du transfert, en 1997, des protocoles du CHRQ vers la RRSSSQ, un comité de participants provenant de Croissance Travail, du Pavois et des Centres de jour a revendiqué une augmentation de 2,00 \$ par jour des allocations de fréquentation (Entrevue n° 4). En janvier 1999, leur requête trouve un écho positif et la RRSSSQ consent les hausses demandées (Entrevue n° 14). Puis, en mai 2001, à la suite d'une relance du représentant des participants de Croissance Travail, une augmentation des allocations de 50 cents est accordée. En contrepartie, il est dorénavant convenu avec les participants que les congés de maladie ne seraient plus payés. Dès lors, lorsqu'un participant est malade, il est remplacé par une autre personne en essai qui voit son déplacement défrayé.

Le 19 décembre 2000, 59 participants ont signé une pétition pour l'augmentation des allocations de fréquentation. Cette pétition est déposée auprès du conseil d'administration de Croissance Travail. L'organisme demande à l'équipe de travail et au comité des participants de se pencher sur les différentes perceptions qui existent à Croissance Travail en ce qui a trait aux allocations de fréquentation, car la corporation estime que les participants ont tendance à confondre allocations de fréquentation et salaire. Néanmoins, le conseil d'administration admet la possibilité de confusion possible quant au statut des participants, puisque ceux-ci reçoivent des congés de maladie, des congés fériés et des pénalités pour des retards au même titre que des travailleurs salariés. Conséquemment, cette confusion crée de nombreuses ambiguïtés auprès des participants quant à leur statut de bénévoles à Croissance Travail (Procès-verbal de Croissance Travail, 19 décembre 2000).

Encore aujourd'hui, il semble exister deux perceptions différentes quant à l'émission des allocations de fréquentation, comme en font foi les propos des participants rencontrés en groupe de discussion :

Le salaire n'est pas assez élevé. [...] Oui, mais les primes de fréquentation ne sont pas un salaire. Ouais, on est pas sur le marché du travail. [...] On est pas assez payé et on exige beaucoup de nous. Seulement les médicaments sont payés. [...] On a l'avantage du bien-être et on a l'opportunité de développer des habiletés (Entrevue n° 6).

Enfin en 2001, la RRSSSQ suggérait dans une lettre à Croissance Travail d'évaluer la pertinence et l'opportunité d'accroître les revenus autonomes afin d'autofinancer, en partie du moins, les sommes versées aux participants en allocations de fréquentation (Entrevue n° 14).

Les programmes subventionnés comme compléments aux allocations de fréquentation

Au cours de son développement, Croissance Travail a permis à plusieurs participants d'aller chercher des montants complémentaires aux allocations de fréquentation par l'entremise d'agences gouvernementales en employabilité. Croissance Travail a fonctionné dès le départ avec l'appui des programmes gouvernementaux offerts par la Sécurité du revenu, c'est-à-dire les programmes EXTRA et RADE. Le programme EXTRA était une mesure d'insertion découlant des programmes gouvernementaux du Québec proposés par la Sécurité du revenu jusqu'en 1999. Quant au programme RADE (reconnaissance des activités de développement de l'employabilité), il donnait un montant supplémentaire de 100 \$ pour une participation de la personne à 20 heures par semaine (EXTRA) ou à 15 heures par semaine d'activités de travail (RADE). Au total 13 participants ont bénéficié du programme RADE jusqu'en 1994 et environ 17 participants ont

profité du programme EXTRA jusqu'en avril 1999. Ces deux programmes ont été remplacés par la mesure d'insertion sociale (INSO) d'Emploi Québec. Cette mesure permet aux participants d'avoir accès à un montant de 100 \$ additionnel sur leur chèque d'aide sociale et cela, jusqu'en avril 2000. Par la suite, ces participants ont été exclus de la mesure INSO, car le CLE (Centre local d'emploi) a refusé de prolonger la mesure (Procès-verbal de Croissance Travail, 18 avril 2000). Comme nous l'expliquait la directrice, la mesure INSO est d'une durée d'un an et elle est renouvelée selon l'utilisation antérieure (en tenant compte du nombre de bénéficiaires de cette mesure l'année précédente; sans plus) (Entrevue n° 15).

3.2 Les rapports avec l'extérieur

Le partenariat, la collaboration et la concertation avec diverses instances sont des éléments essentiels à l'intégration de Croissance Travail dans sa collectivité. Concrètement, cela se traduit par plusieurs participations.

Le réseau public de la santé et des services sociaux

Dans l'histoire de Croissance Travail, les principaux liens de partenariat ont été avec le CHRQ et la RRSSSQ. En ce qui concerne le CHRQ, le centre hospitalier a longtemps été le premier partenaire de l'organisme, étant son principal bailleur de fonds. Puis, le partenariat entre Croissance Travail et le CHRQ, concernant la consolidation financière de l'organisme, a pris fin en 1997 avec le transfert des protocoles vers la RRSSSQ. Conséquemment, en avril 1997, la Régie devient le principal bailleur de fonds de Croissance Travail par l'entremise du programme de soutien aux organismes communautaires (SOC). Il convient de préciser qu'en janvier 2004, des agences de développement de réseaux locaux de services de santé et de services sociaux (ADRLSSSS) ont été mises en place dans 15 régions administratives du Québec. Cette date marque également l'abolition des régies régionales. L'Agence de santé et de services sociaux de la Capitale Nationale a toujours à cœur de soutenir financièrement Croissance Travail pour répondre aux besoins d'insertion socioprofessionnelle des personnes ayant des problèmes de santé mentale.

Si l'on remonte dans le temps, on voit que la collaboration de Croissance Travail avec la RRSSSQ ne date pas d'hier. En effet, cette instance est sensibilisée depuis 1994 aux difficultés financières liées à la consolidation des places-travail de l'organisme. Même si elle soulignait, en

1994, son incapacité à venir en aide à l'organisme, il n'en reste pas moins que les échanges ont toujours été poursuivis (Procès-verbal de Croissance Travail, 25 octobre 1994). Plus tard, en 1997, le transfert des protocoles du CHRG vers la RRSSSQ était attendu par Croissance Travail, car cela était vu comme un support au développement, à l'autonomie et à une plus grande marge de manœuvre de l'organisme (Entrevue n° 11). En effet, certains écrits de Croissance Travail et des témoignages soulignent la pression vécue par l'organisme pour répondre aux exigences du CHRG en ce qui a trait à sa programmation, l'évaluation de la clientèle ou la consolidation financière des places-travail, réduisant ainsi la ressource à peu d'autonomie.

À l'origine, c'est le CHRG qui évaluait la clientèle, mais les personnes référées avaient de la difficulté à s'intégrer dans la communauté. Le CHRG avait un pouvoir de contrôle sur les références (Entrevue n° 1). À l'arrivée de la Régie régionale, on a senti la pression s'estomper donnant lieu à une nouvelle effervescence pour de nouveaux projets (Entrevue n° 2).

Parmi les organismes externes avec qui Croissance Travail fait couramment affaire en ce qui a trait aux références de la clientèle, notons les instances gouvernementales et scolaires ainsi que les organismes communautaires actifs dans les domaines de la santé et de l'emploi. Outre les nombreuses activités de promotion sur une base régulière, diverses représentations ont lieu de façon à maximiser le partenariat entre les ressources. Le tableau suivant résume les activités de représentation de Croissance Travail de 1991 à 2005.

Tableau 5 <i>Les engagements et les représentations de Croissance Travail de 1991 à 2005</i>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Membre du RRNISMQ (1991 à 2005) ➤ Présidence du RRNISMQ (2000-2001) ➤ Membre du comité de consolidation des organismes du RRNISMQ ➤ Membre de l'AQRP (1993-2005) ➤ Membre du Comité national santé mentale - travail de l'AQRP (2001-2005) Membre du Comité santé mentale - volet travail région 03 (années 1990) Membre du Projet P.S.I.-RRSSSQ (années 1990) ➤ Membre du CREECQ (Carrefour pour la relance de l'économie et de l'emploi dans les quartiers centraux), aujourd'hui CDÈC (Corporation de développement économique et communautaire de Québec) ➤ Membre du Comité d'évaluation de la direction des services complémentaires du CHRG (1993-1994)

- Membre du Regroupement des organismes communautaires région 03 (ROC-03) (1995 à 2005)
- Participation au comité de transfert des ressources socioprofessionnelles du CHRG (1996-2000)
- Participation aux travaux de la table portant sur la formation et l'emploi des personnes ayant des problèmes de santé mentale de la RRSSSQ (2002-2003)
- Participation aux travaux amorcés par l'ADRLSSS pour la mise en place d'un 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 en collaboration avec ÉquiTravail et Le Pavois (2001-2005)
- Membre siégeant aux Tables Québec-Centre, à La Source et à Orléans

3.3 Les règles juridiques et législatives

Croissance Travail est défini selon la Loi sur les compagnies, partie III, comme un organisme à but non lucratif. Spécifions « qu'un organisme communautaire qui reçoit une subvention en vertu du présent titre définit librement ses orientations, ses politiques et ses approches » (Morin et Vaillancourt, 2003, p. 38). Croissance Travail s'est doté de règlements et de procédures internes qui reconnaissent une action participative de tous ses membres et qui s'orientent vers le courant de l'appropriation du pouvoir. En ce qui concerne les lois, les règlements ou les programmes qui risquent d'affecter l'activité d'économie sociale et solidaire, il faut garder en mémoire que Croissance Travail est largement tributaire du financement de l'État. L'Agence en est, dans ce cas-ci, le principal bailleur de fonds par l'entremise de son programme de soutien aux organismes communautaires. D'autres programmes ont une incidence sur les services de l'organisme. Par exemple, certains participants, au nombre de six, ont besoin de la mesure INSO, dans le cadre de leur participation aux activités du Jardin zoologique. Cependant, dans la majorité des cas, sa durée est limitée à un an, ce qui ne tient pas compte suffisamment des besoins des personnes ayant des problèmes de santé mentale qui auraient avantage à bénéficier d'une période plus longue pour s'adapter à leur travail et y être graduellement plus performant. Certaines personnes auraient besoin de ce soutien à vie, mais le programme ne le permet pas. De plus, il s'avère malaisé d'accroître le nombre d'INSO car, comme nous le confie la directrice de Croissance Travail, ces mesures sont renouvelées selon l'utilisation antérieure (en tenant compte du nombre de bénéficiaires de cette mesure l'année précédente; sans plus) (Entrevue n° 15). La survie

financière de Croissance Travail et le développement de places-travail sont également tributaires des revenus d'autofinancement générés par diverses activités (concert de Noël, abonnement Lotomatique, etc.). Soulignons enfin que le bingo demeure sans conteste le moyen d'autofinancement le plus lucratif. Croissance Travail a exploré l'avenue de financement provenant de Lotomatique, qui représente environ 100,00 \$ par année.

En novembre 1997, le gouvernement du Québec, par l'entremise de Loto-Québec, a confié aux organismes sans but lucratif (OSBL) [sic] l'exclusivité de la vente de loteries par abonnement par le biais du service d'abonnement Lotomatique. Lotomatique est un service qui permet l'abonnement individuel ou de groupe à différentes loteries de la Société, tout en contribuant au financement des OSBL. La vente de Lotomatique devient une activité de collecte de fonds pour les organismes communautaires qui reçoivent des commissions sur les ventes (Site Web de Loto-Québec, 2005).

Après avoir présenté la dimension institutionnelle, la section suivante met en relief la dimension organisationnelle qui inclut le profil organisationnel et les processus organisationnels.

4. LA DIMENSION ORGANISATIONNELLE

La compréhension de la dimension organisationnelle de Croissance Travail passe par la description du profil organisationnel et de ses processus. La communauté, les placements individuels et l'atelier, sont les composantes évolutives constituant le modèle de Croissance Travail. C'est particulièrement sous cet angle que sera présentée cette dimension de l'organisme.

4.1 Le profil organisationnel

Croissance Travail veut promouvoir la réinsertion sociale et professionnelle de sa clientèle par des activités de travail. Le programme favorise le développement des habiletés intellectuelles, émotionnelles, physiques et vocationnelles dans une atmosphère de soutien et d'entraide. Croissance Travail croit que toute personne vivant des problèmes de santé mentale peut faire l'apprentissage de nouvelles habiletés et que cela constitue un préalable à l'acquisition de l'autonomie. Il en découle que la capacité d'indépendance de la personne s'en trouve accrue, tout comme son estime de soi et sa satisfaction personnelle face à sa situation de vie.

4.1.1 Les objectifs et les priorités

Croissance Travail a structuré son programme en fonction des personnes adultes, de 18 ans et plus, ayant des problèmes graves de santé mentale et qui sont stabilisées par une médication, mais dont l'intégration sociale et professionnelle se fait difficilement à cause de diverses formes d'incapacités. Ces personnes sont stigmatisées, n'ont pas de soutien social, vivent une grande pauvreté en plus d'être isolées socialement (Harvey, 1991). Outre les problèmes de santé mentale ou les troubles mentaux, la clientèle visée est celle qui a une incapacité fonctionnelle importante liée à l'intégration socioprofessionnelle (Boivin et Ratté, 2002). Contrairement à l'organisme Le Pavois, voué également à l'intégration socioprofessionnelle des personnes ayant des problèmes graves de santé mentale, la déficience intellectuelle, l'alcoolisme ou la toxicomanie ne sont pas considérés comme des critères d'exclusion pour être admissible aux services de l'organisme (Bizier, 2005). Il faut que les personnes soient cependant fonctionnelles dans les divers volets du programme et que la contrainte majeure de l'intégration au travail soit le problème de santé mentale. Ainsi, pour être admis à Croissance Travail, le problème de santé mentale doit être la difficulté majeure vécue par la personne. Il y a des balises autres que la tâche qui peuvent justifier une exclusion, notamment l'incapacité de fonctionner en groupe et les habiletés sociales

inadéquates. Ainsi, lors de l'admission à Croissance Travail, ce sont plutôt les habiletés d'adaptation au travail qui sont prises en compte lors de l'évaluation de la personne (Rapport annuel de Croissance Travail, 1999-2000).

Néanmoins, la directrice mentionne que certains participants détiennent un diplôme collégial ou professionnel provenant des écoles de métiers. On remarque actuellement une augmentation de personnes de plus en plus scolarisés. Mais peu importe le parcours scolaire, Croissance Travail croit que les participants détiennent tous le pouvoir de contrôler les éléments néfastes associés à leurs difficultés d'insertion et d'instaurer progressivement des changements personnels qui favoriseront, en retour, leur insertion socioprofessionnelle. En définitive, le programme de Croissance Travail s'adresse à une clientèle motivée à vivre de nouvelles expériences de travail la conduisant à changer sa vision du monde, sa façon d'aborder ses problèmes, de même que la conception qu'elle se fait d'elle-même face au rôle de travailleur.

LE BUT DU PROGRAMME DE CROISSANCE TRAVAIL

Offrir à la personne des moyens de rehausser ses compétences sur le plan social et sur le plan professionnel (Dépliant de Croissance Travail).

Les objectifs généraux du programme sont les suivants (Site Web de Croissance Travail) :

- ☞ Offrir à la personne des milieux de travail lui permettant d'expérimenter le rôle du travailleur;
- ☞ Offrir à la personne des outils lui permettant de suivre une démarche structurée d'entraînement aux habiletés d'adaptation au travail;
- ☞ Offrir à la personne la possibilité de développer un sentiment d'appartenance à un groupe.

Croissance Travail, c'est aussi la porte d'entrée vers des milieux de travail offrant des tâches diversifiées et répondant aux besoins et aux capacités des personnes en respectant leur rythme. Des milieux de travail favorisant le développement d'une meilleure autonomie sociale et l'acquisition des habiletés d'adaptation au travail (Rapport annuel de Croissance Travail, 2004-2005, p. 15).

Pour assurer le suivi, la supervision et le renforcement des participants, différentes techniques ou stratégies sont employées par les intervenants afin que le participant se sente aidé dans sa démarche et soit motivé à persévérer :

Le modeling

L'agent d'intégration, qui fait office de modèle, fait l'enseignement direct des habiletés en participant aux travaux au même titre que le participant. Cette technique est mise de l'avant à Croissance Travail puisqu'elle favorise l'émergence de rapports plus égalitaires entre le participant et l'agent d'intégration, les deux personnes accomplissant les mêmes tâches.

La technique du copain

Cette technique permet aux participants de se soutenir mutuellement et d'avoir la possibilité d'obtenir une rétroaction de la part des autres participants. Étant donné que la personne se sent utile et aidante envers l'autre, cela contribue à augmenter sa valeur personnelle et son estime de soi à ses yeux. D'après Ciardiello et Bingham (1982), cette association partnership répond à plusieurs problèmes vécus par les personnes car elle permet aux besoins de dépendance d'être comblés tout en s'apportant du soutien dans l'acquisition d'une indépendance vocationnelle (Rapport annuel de Croissance Travail, 2004-2005, p. 16).

La technique de résolution de problèmes et de prise de décision

Les activités de formation servent à stimuler la motivation du participant et son engagement dans la résolution de ses problèmes.

Le groupe d'entraide

Ce groupe permet le partage de l'expérience que chaque personne vit dans son milieu de travail. Les problèmes rencontrés, les solutions envisagées et les objectifs poursuivis font l'objet de discussions en groupe. Ce partage permet de développer des connaissances, de favoriser l'empathie et le soutien - qu'il soit émotionnel ou pratique - entre les personnes. « Ces deux types de support [sic] renforcent le sens de la solidarité et créent un sentiment de puissance chez les personnes participantes » (Stroul, 1989 dans Rapport annuel 2004-2005 de Croissance Travail, p. 17).

La flexibilité

L'équipe fait en sorte d'adapter les services lorsque les besoins de la personne changent, de façon à favoriser et à soutenir au maximum son autonomie. L'aide doit être adaptée aux besoins des participants et l'encadrement souple pour permettre l'autonomie.

Les services offerts à Croissance Travail

La base du programme a changé depuis son application en 1991, afin de répondre aux besoins de la clientèle. Actuellement, Croissance Travail offre une programmation regroupant trois types de placements (atelier, placement dans la communauté et placement individuel) qui permettent aux participants d'évoluer progressivement vers des milieux adaptés et de consolider des habiletés-travail.

« Dans une perspective communautaire, les services offerts à Croissance Travail ne sont pas une fin. Ce sont des moyens d'améliorer la qualité de vie des participants et de les outiller pour qu'ils

soient en mesure d'exercer leur citoyenneté » (Rapport annuel de Croissance Travail, 2004-2005, p. 17). Pour un aperçu de la démarche que propose Croissance Travail aux participants, nous référons le lecteur à la consultation de l'annexe 3 du présent document.

4.1.2 Les aspects stratégiques

Outre l'approche de « marketing social » dont s'est servie Croissance Travail auprès des employeurs, des conseillers municipaux, des députés et des différents paliers gouvernementaux pour répondre à son besoin de visibilité, de représentation, de sensibilisation et de collaboration; l'organisme ne s'est pas doté de plan stratégique spécifique concernant son développement. Néanmoins, les rapports d'activité de chaque année indiquent un objectif spécifique à viser plus qu'à atteindre, puisque aucun moyen n'est établi en ce sens. Les actions de Croissance Travail mettent cependant toutes l'accent sur l'appropriation du pouvoir. Les participants acquièrent des compétences sociales leur permettant d'aller chercher l'aide nécessaire à leur démarche d'insertion dans leur environnement social. Ils développent des habiletés : à devenir des agents de changement de leur propre destinée, à être responsable de leur cheminement, à résoudre certaines de leurs difficultés, à satisfaire leurs besoins et à agir sur les aspects importants de leur vie. Tout cela constitue des objectifs stratégiques liés à leur actualisation personnelle, sociale et professionnelle.

4.1.3 Les biens et les services produits

Dans cette section, les activités de travail offertes aux participants de Croissance Travail sont présentées.

4.1.3.1 Les services de Croissance Travail

L'évolution des places-travail

Notons que la plupart des personnes s'inscrivent à temps partiel, ce qui se traduit par l'occupation d'un poste (d'une place-travail) à temps plein, par plusieurs personnes. En commençant ses activités en 1991, Croissance Travail a effectué une formation sur l'employabilité auprès de sa clientèle. Cette formation visait à favoriser l'employabilité des participants, en axant leur démarche sur l'acquisition d'habiletés au travail, ce qui aide le développement de leur maturité vocationnelle. Afin de respecter le programme déposé auprès de la direction du centre d'accueil

du CHRГ, Croissance Travail a mis, par la suite, l'accent sur le placement en milieu exterieur, c'est-à-dire dans la communauté. Croissance Travail a alors développé un réseau de places-travail dans 11 milieux extérieurs totalisant, en 1991-1992, 9,2 places-travail (Rapport annuel de Croissance Travail, 1991-1992). Ces milieux individuels allaient être, par la suite, à la base de la création de groupes dans la communauté. En 1992-1993, afin de mieux répondre aux besoins des participants, Croissance Travail a assoupli son programme en élaborant un modèle à trois composantes évolutives, soit : le grand groupe (30 personnes), le groupe restreint (12 à 15 participants) et le placement individualisé. Ces types de placement permettent au participant « d'évoluer progressivement vers des milieux plus axés sur la consolidation des habiletés-travail en regard de ses possibilités à intégrer le marché régulier de l'emploi » (Rapport annuel de Croissance Travail, 1994-1995, p. 13). Comme l'explique la directrice de Croissance Travail :

Le placement individuel, et par la suite le placement en grand groupe, furent les premiers types de placement à l'origine. Le grand groupe était composé de 30 personnes; une difficulté pour l'organisme à trouver des milieux de travail qui pouvaient recevoir autant de personnes à la fois. Pour cette raison, Croissance Travail a développé le groupe restreint qui facilite le recrutement des milieux de travail dans la communauté et qui favorise une meilleure dynamique de groupe et un meilleur sentiment d'appartenance chez les participants (Entrevue n° 14).

En 1993, Croissance Travail offrait 28 places-travail. À la fin de l'année 1994, on remarque une diminution des places-travail (18,6) qui serait due au manque de références. À la suite des efforts du CHRГ pour la consolidation financière de l'organisme, le nombre de places-travail remonte à 28. Les participants sont présents dans 17 milieux. En 1997, le transfert de l'ensemble des activités des Ateliers Centre-ville vers Croissance Travail a permis la consolidation à 75,1 places-travail. Le groupe Accès et l'École de Cirque en 2000-2001 sont les derniers-nés des milieux de placement de Croissance Travail (milieux dans la communauté, ateliers, placement individuel), afin de répondre aux besoins spécifiques de la clientèle. Le Groupe Accès a cependant été dissous, en 2004-2005, pour des raisons financières qui seront détaillées plus loin. Finalement en 2004-2005, les activités offertes à Croissance Travail représentaient 76,6 places-travail. Le tableau qui suit présente l'évolution des places-travail.

Tableau 6*L'évolution du nombre de places-travail à Croissance Travail de 1991 à 2005*

Année	Place-travail	Année	Place-travail
1991-1992	9,2	1998-1999	75,1
1992-1993	18,0	1999-2000	81,6
1993-1994	24,2	2000-2001	81,6
1994-1995	24,2	2001-2002	81,6
1995-1996	28,4	2002-2003	81,6
1996-1997	28,9	2003-2004	81,6
1997-1998	75,1	2004-2005	76,6

La démarche d'intégration à Croissance Travail

Une rencontre d'information a lieu chaque premier mardi du mois pour les personnes qui désirent intégrer les services de Croissance Travail. La personne intéressée à s'engager dans les activités de l'organisme rencontre l'agente responsable à l'accueil pour discuter de ses motivations et de sa capacité d'intégration. Cette dernière vérifie la capacité d'intégrer la personne, ses motivations et son admissibilité. La personne doit présenter un problème de santé mentale. Par après, elle doit suivre obligatoirement le programme de formation préparatoire à l'intégration (PFPI) pendant quatre semaines. Elle choisit ensuite le milieu qu'elle désire expérimenter, des jours d'essais lui seront proposés et suivant ses besoins, elle a la possibilité de faire l'essai de plus d'un milieu. La personne, selon sa capacités et intérêts, peut s'inscrire à l'un des milieux offerts (atelier, groupe dans la communauté). Et lorsqu'une place se libère, elle est invitée à amorcer son intégration. Pendant une période d'un mois, elle est invitée à discuter se son expérience de travailleur, de son degré de confort ou d'inconfort, de ses habiletés relationnelles et de ses capacité à socialiser avec ses partenaires de travail. À la fin de cette période dans le milieu, son choix sera validé par une évaluation. C'est à cette occasion que le premier plan d'intervention sera élaboré et qu'une rencontre d'évaluation s'avère importante pour le personnel de l'équipe de travail de l'organisme, puisqu'elle permet de maximiser les chances de réussite d'intégration de la personne en s'assurant que le type de

milieu de travail lui convient. Advenant le cas où la personne vit une certaine difficulté d'intégration dans un milieu choisi, selon le Document d'information pour les participants de Croissance Travail, elle peut alors demander de faire l'essai d'un autre milieu qui lui convienne mieux (Croissance Travail, 1999b). Enfin, selon les milieux, un suivi permet de s'assurer que le plan d'intervention correspond toujours aux besoins du participant. Ce dernier est revu à nouveau à tous les six mois à l'atelier, à tous les quatre mois en placement individuel et dans la communauté et aux deux mois au jardin zoologique (Entrevue n° 1). Il faut préciser que pour avoir accès aux placements individuels, la personne doit avoir intégré Croissance Travail depuis au moins six mois.

Les principaux critères d'évaluation des participants

Les balises sur lesquelles Croissance Travail se base pour évaluer les capacités fonctionnelles du participant relativement à l'intégration socioprofessionnelle sont en lien avec ses habiletés d'adaptation au travail, son histoire professionnelle ou occupationnelle, de même qu'avec sa perception de son rôle de travailleur. Les éléments qui suivent constituent l'essentiel des habiletés qu'enseigne Croissance Travail aux participants. Ils sont issus du Work and Personality Profile (version maison traduite par Croissance Travail) qui évalue l'acquisition des habiletés vocationnelles de base :

1. *Acceptation du rôle de travailleur*
2. *Habilitété à tirer bénéfice des instructions*
3. *Persistance à l'emploi*
4. *Tolérance à l'emploi*
5. *Degré de supervision requis*
6. *Habilitété à demander de l'aide*
7. *Degré de confort ou d'anxiété avec le superviseur*
8. *Relations personnelles appropriées*
9. *Travail d'équipe*
10. *Habilitété à socialiser avec les partenaires de travail*
11. *Habilitété à communiquer*

4.1.3.2 Les types de placement

Le modèle évolutif de Croissance Travail repose sur une programmation donnant accès à différents milieux de travail, où le participant a la possibilité d'aller de l'un à l'autre selon ses besoins. Par la diversité de ses milieux, l'organisme offre des services adaptés aux besoins spécifiques et au cheminement personnel des participants. En 2004-2005, 144 personnes ont été actives dans les milieux de travail de l'organisme, pour des périodes variant de 10 à 52 semaines (Rapport annuel de Croissance Travail, 2004-2005, p. 39). Trois formules d'intégration sont disponibles : l'atelier, les placements dans la communauté de groupe et les placements individuels.

L'atelier

« Une place de valorisation, un milieu d'intégration sociale où je me prends en main. »

(Source : Phrase témoignage choisie par les participants de l'atelier. Affiche figurant dans l'atelier.)

Depuis 1998, Croissance Travail dispose d'un atelier situé sur les lieux même de l'organisme. Les participants réalisent divers contrats industriels. Voici les tâches qu'ils exécutent : assemblage; brochage; pose de boutons-pression, œillets, rivets; collage; encartage; ensachage; taillage et traçage (Site Web de Croissance Travail, 2005). Il est à noter que Croissance Travail fait une sélection des contrats selon certains critères : degrés diversifiés de difficulté, souplesse dans les délais de livraison, appréciation des participants, etc. (Rapport annuel de Croissance Travail, 2004-2005).

En vue de permettre aux participants de développer des habiletés vocationnelles et de maximiser les possibilités de cheminement personnel, les agents d'intégration de Croissance Travail y offrent un encadrement soutenu. Le travail en atelier permet aux participants : de prendre part aux décisions; d'actualiser leur potentiel; d'augmenter leur estime de soi et leur sentiment d'appartenance et finalement de se réaliser par le travail (Rapport annuel de Croissance Travail, 2004-2005). Il faut mentionner que la participation à l'Atelier peut être vu comme une étape préparatoire pour la personne qui désirerait poursuivre son cheminement par l'entremise d'un CTA par exemple ou faire affaire avec ÉquiTravail pour trouver un emploi. En 2004-2005, trois agents d'intégration assuraient le suivi auprès de la trentaine de participants qui travaillent chaque jour à l'atelier.

Les groupes de travail dans la communauté

En 2004-2005, on comptait six milieux dans la communauté. Il s'agissait : de la Société du Domaine Maizerets, du 301, rue Carillon, du Jardin Roger Van den Hende, du Collège Mérici, de l'École de Cirque de Québec et du Jardin zoologique de Québec. Dans chacun de ces milieux, on compte quotidiennement six participants accompagnés d'un agent d'intégration. Soulignons que ces milieux de travail existent grâce à différents partenaires du milieu des affaires et du monde communautaire.

La Société du Domaine Maizerets

Un milieu actif, enrichissant pour nous aider à mieux vivre.

(Propos d'un participant. Rapport annuel de Croissance Travail, 2004-2005, p. 22)

Situé dans l'arrondissement Limoilou à Québec, ce doyen des milieux de travail dans la communauté accueille depuis 1992 des groupes de participants de Croissance Travail. Il leur permet de travailler en plein air toute l'année à diverses tâches, soit le déneigement des entrées et de la patinoire; le ramassage des feuilles; le nivelage des terrains de jeux; l'entretien ménager (Pavillon Lacroix et Arboretum); le nettoyage des planchers et des toilettes de même que l'époussetage; la préparation du matériel de location hivernal et divers travaux extérieurs (soutien à l'entretien du terrain) (Site Web de Croissance Travail, 2005).

Le 301 Carillon

J'aime être au 301, Carillon, parce que quand j'y suis, je ne me considère pas comme quelqu'un qui est malade, j'oublie mes soucis.

(Propos d'une participante. Rapport annuel de Croissance Travail, 2004-2005, p. 22)

Cet édifice situé dans l'arrondissement de la Cité dans la basse-ville de Québec accueille plusieurs organismes communautaires voués à la défense des droits et à l'amélioration des conditions de vie des populations environnantes. Ce milieu dans la communauté permet aux participants de s'initier au travail de bureau ainsi qu'aux services d'accueil, de réception et de soutien technique. Voici des exemples de tâches effectuées par les participants : accueil et secrétariat; classement; codification de photos; envois postaux et télécopies; photocopies; réception téléphonique et traitement de textes (Site Web de Croissance Travail, 2005). « Ce milieu formateur permet aux participants de développer leur conscience sociale. [...] Il favorise chez eux un sentiment d'utilité sociale qui contribue au développement de la confiance en leurs capacités et leur autonomie » (Rapport annuel de Croissance Travail, 2004-2005, p. 22).

Le Jardin Roger Van den Hende

Situé dans l'arrondissement Sainte-Foy à Québec, en périphérie de l'Université Laval, ce jardin magnifique est un milieu particulièrement attirant pour les personnes qui aiment travailler dehors pendant la période estivale, mais qui préfèrent l'intérieur lorsque vient la saison froide. Voici les tâches effectuées par le groupe des participants de Croissance Travail qui travaillent avec la Société des Amis du Jardin Van den Hende : réception; accueil aux kiosques; entretien général des serres et tâches reliées au support à l'horticulture (Site Web de Croissance Travail).

Le Collège Mérici

Situé près des Plaines d'Abraham, le Collège Mérici accueille des personnes désireuses de développer une certaine polyvalence dans le cadre d'un contact quotidien avec le monde scolaire et donc de développer leurs habiletés sociales (Rapport annuel de Croissance Travail, 2004-2005). Dans les responsabilités confiées aux groupes de participants, on dénombre l'exploitation du Café Le Globe (lieu de rencontre des étudiants du collège); le soutien à la cafétéria; l'entretien intérieur et extérieur, etc.

L'École de Cirque de Québec

La grandeur et l'originalité du cirque. L'effort du travail d'équipe et le développement des habiletés dans une ambiance valorisante, théâtrale et dynamique.

(Propos d'un participant. Rapport annuel de Croissance Travail, 2004-2005, p. 23)

En 2000, Croissance Travail implantait ce nouveau milieu de travail dans la communauté. Il permet la coopération des participants à diverses tâches (entretien intérieur et extérieur de l'édifice, fabrication de costumes et réalisation de mandats ponctuels), tout en donnant l'occasion aux participants de s'initier à des techniques de travail. De plus, ces derniers ont un contact privilégié avec le monde artistique.

Le Groupe Accès

Le Groupe Accès permettait le développement d'habiletés spécifiques à l'intérieur des locaux de Croissance Travail. Il visait à préparer le participant désireux d'intégrer dans le futur le placement individuel. Notons que le groupe Accès a été dissous en 2004, à la suite de la nette diminution des revenus du bingo (passant de 45 000 \$ annuellement à 3 000 \$ en 2004). Cette diminution considérable est attribuable aux changements de localisation et de plage horaire du bingo (Entrevue n° 15). Les six personnes par jour qui étaient auparavant engagées dans cette formule d'intégration ont été relocalisées, selon leur choix, dans d'autres milieux de travail. La directrice énonce les raisons qui ont motivé la coupure de ce milieu de travail : « C'était le milieu le plus jeune (en termes de création) et les participants de ce milieu travaillant pour Croissance Travail, ils avaient moins de tâches à effectuer » (Entrevue n° 15). Il faut mentionner que les participants ont été mis au courant de cette décision importante quatre mois avant la fermeture du groupe Accès, ce qui leur a permis de s'y préparer. Selon la directrice, cette fermeture aurait eu peu de répercussions sur les participants et sur le personnel (Ibid.), si ce n'est que le dépanneur est maintenant géré par les participants de l'atelier.

Le placement individuel

Le placement individuel est une autre formule d'intégration. Il s'adresse aux participants ayant vécu une expérience d'une durée minimale de six mois dans un milieu de groupe. Une agente d'intégration est disponible pour accompagner le participant dans son cheminement vers le placement individuel, l'appuyant ainsi dans l'identification de ses objectifs et la recherche d'un milieu de travail approprié. Précisons ici que les milieux de travail sont trouvés en fonction des besoins exprimés par le participant. Une fois l'intégration réalisée, l'agente demeure disponible pour répondre aux besoins ponctuels du travailleur bénévole et du milieu d'accueil. Diverses motivations incitent les participants à opter pour ce type de placement qui nécessite un grand niveau d'autonomie. Pour certains, l'objectif est de maintenir leurs acquis par une activité de travail adaptée à leurs capacités et à leurs intérêts. Pour d'autres, l'expérience visera la consolidation des acquis préalables à une démarche axée sur l'intégration au marché du travail. En 2004-2005, dans le cadre des placements individuels, 14 organismes à but non lucratif ont bénéficié des services bénévoles des participants de Croissance Travail. Les voici :

Centre Mgr-Marcoux	La ressourcerie de l'Armée du Salut
Centre Ozanam	Le comité de bénévoles de l'hôpital Saint-François-d'Assise
Collaboration Santé internationale	Les résidences Bonaventure
Collectif pour un Québec sans pauvreté	Les Serres S.M.A.
Collège Mérici	Maison Dauphine
Fondation Rêve d'enfants	Patro Roc-Amadour
L'association YWCA	Société du Domaine Maizerets

Le Jardin zoologique de Québec

C'est en janvier 2004 que ce projet expérimental a vu le jour. Ce projet émane d'une concertation intersectorielle (ADRLSSS, CLE de Charlesbourg). Au départ, il s'agissait d'un projet pilote d'un an, mais le financement a été renouvelé. La durée de la participation au Jardin zoologique est limitée à douze mois et se déroule dans le cadre de la mesure INSO. Ce passage représente

une étape visant à outiller les personnes (au nombre de cinq) en vue de leur intégration au marché du travail. Deux comités ont été formés pour travailler à l'implantation de ce milieu, l'un visant la sélection des participants et l'autre l'adaptation de la démarche à cette nouvelle clientèle qu'il a fallu recruter. À la fin de la première année, trois participants ont été référés à l'organisme ÉquiTravail et soulignons que leurs démarches se sont soldées par des intégrations en emploi (Rapport annuel de Croissance Travail, 2004-2005).

Le programme de formation préparatoire à l'intégration (PFPI)

Le programme de formation comporte deux objectifs (Rapport annuel de Croissance Travail, 2002-2003, p. 25) :

- 1) de développer une meilleure connaissance de l'organisme, de ses fonctionnements;
- 2) de réaliser une réflexion, une prise de conscience sur ses valeurs de travail et son projet de réintégration socioprofessionnelle.

Le programme de formation préparatoire à l'intégration (PFPI) a été instauré en 2002-2003, l'organisme ayant remarqué que depuis quelques années, une quarantaine de nouvelles personnes s'intègrent annuellement dans les milieux de travail. Croissance Travail a opté pour ajuster les activités d'accueil à la capacité d'intégration en offrant le PFPI aux deux mois (Rapport annuel de Croissance Travail, 2004-2005). Ce programme vise à préparer la personne à son rôle de travailleur, par une prise de conscience de ses propres valeurs de travail et de sa démarche de réintégration socioprofessionnelle. À cet effet, un cahier du participant donne la possibilité à la personne de réfléchir sur ses valeurs de travail, sur sa perception de son rôle de travailleur et d'évaluer (à partir de questions) son degré de motivation, ses types de comportements et ses objectifs personnels et professionnels.

Le PFPI est offert aux nouveaux inscrits qui veulent intégrer Croissance Travail. Le programme a une durée de quatre semaines et se déroule à raison d'une demi-journée par semaine. Bref, il permet à la personne de définir ses besoins et ses attentes, de visiter les milieux de travail et de se préparer à son intégration. En 2004-2005, 57 personnes ont bénéficié du PFPI.

L'essai et le remplacement

Pour parer au délai d'attente que connaît Croissance Travail depuis plusieurs années, un système d'essai d'un jour a été instauré en 2002-2003. Ce système permet aux participants d'expérimenter les milieux de travail avant de faire leur choix définitif. En 2004-2005,

150 personnes ont effectué des essais et des remplacements. Ces remplacements comblent les places laissées disponibles par des congés de maladie, des périodes de repos et parfois par des hospitalisations. Précisons qu'en cas d'hospitalisation, le poste est conservé pendant quatre semaines (notion de poste protégé).

La formation des participants

Des ateliers de formation sont offerts aux participants le vendredi en avant-midi. Le choix des thèmes se fait selon leurs besoins et leurs demandes. En 2004-2005, voici quels ont été les principaux thèmes de formation : l'adaptation humaine; l'affirmation de soi et les relations interpersonnelles; la prévention au travail; la communication; la fabrication de tuteurs de plantes; la créativité et ses mécanismes; la consommation, les loisirs et les services communautaires; l'initiation à l'activité théâtrale et enfin, des groupes de discussion sur des sujets variés. Notons que tous les deux mois, les ateliers de formation sont remplacés par une rencontre de l'ensemble des équipes de travail afin d'échanger sur l'expérience en milieu de travail. Les milieux de travail sont sélectionnés selon des critères rigoureux qui tiennent compte des capacités et des intérêts des personnes. Ils doivent être reconnus comme formateurs dans la création d'un nouvel apprentissage et présentés comme des outils de développement de l'autonomie, de la liberté et de l'engagement de la personne en relation avec son environnement. Il n'existe aucune limite de temps en ce qui a trait à la participation des personnes aux activités de travail.

La répartition de la clientèle de Croissance Travail en 2004-2005

- 50 à 54 participants en atelier
- 42 à 84 participants dans les milieux au sein de la communauté (soit de 6 à 12 personnes par milieu)
- 15 à 20 participants en placement individuel
- 57 personnes dans le programme de formation préparatoire à l'intégration (PFPI) -
150 essais d'un jour

On remarque que le nombre de personnes et d'heures est variable, peu importe le milieu. Au total, 212 personnes étaient inscrites dans des activités d'insertion à Croissance Travail en 2004-2005. Il est à noter que les personnes collaborent bénévolement à temps partiel. En définitive, il

appert que peu importe le type de placement, les participants relatent de nombreux bénéfices à leur engagement bénévole à Croissance Travail, comme en font foi les propos qui suivent :

C'est grâce à Croissance Travail si aujourd'hui, je peux me débrouiller aussi bien dans le travail que dans ma vie sociale. Les formations, les intervenants m'ont beaucoup aidée à m'extérioriser et à me sociabiliser. Tout au long de mon cheminement dans cet organisme communautaire, on m'a lancé des défis que j'ai acceptés avec plaisir.

(Propos d'une ancienne participante. Rapport annuel de Croissance Travail, 2004-2005, p. 23)

4.1.4 *Les données financières*

De 1991 à 1997, Croissance Travail recevait son financement du Centre hospitalier Robert-Giffard pour pouvoir donner ses services d'insertion socioprofessionnelle. Lors du transfert des protocoles du Centre hospitalier Robert-Giffard vers la Régie régionale, en 1997-1998, cette dernière instance devint le principal bailleur de fonds de la corporation.

Croissance Travail est le deuxième organisme, après Le Pavois, à recevoir le plus haut financement de la part de l'Agence de développement de réseaux locaux de services de santé et de services sociaux dans le domaine socioprofessionnel dans la région de Québec. Selon les budgets récurrents alloués par l'agence, Croissance Travail a reçu en 2004-2005 788 370 \$ pour le financement des activités du volet socioprofessionnel. Le financement accordé à Croissance Travail par l'ADRLSSS représente 90 % du budget d'exploitation de l'organisme. Il faut mentionner que le financement de cette instance est resté relativement stable depuis 1999. La deuxième source de financement de Croissance Travail provient des programmes d'emploi (CIT, INSO, Projet Été) totalisant en 2004-2005 43 891 \$. Viennent ensuite les résultats des contrats industriels qui s'élevaient à 12 354 \$ en 2004-2005.

En ce qui concerne les charges de Croissance Travail, dans l'ordre, les postes budgétaires les plus élevés sont la masse salariale (incluant les salaires et les avantages sociaux), les allocations de participation et le loyer. Avec le transfert des Ateliers Centre-ville vers Croissance Travail en 1997, la masse salariale a énormément augmenté compte tenu de l'engagement d'une dizaine d'agents d'intégration à temps plein et de trois agents d'intégration à temps partiel ou sur la liste de rappel (Entrevue n° 13). Le salaire équivaut à 70 % des charges de Croissance Travail, ce qui représentait 593 022 \$ en 2004-2005, comparativement à 42 079 \$ en 1991-1992. Le deuxième poste budgétaire incombe aux allocations de fréquentation versées aux participants. Celles-ci totalisaient 131 200 \$ en 2004-2005, comparativement à 150 268 \$ l'année précédente. Enfin, le montant du loyer représente 8 % des charges de Croissance Travail. Celui-ci coûte 69 578 \$ par

année pour des locaux vastes abritant les bureaux de la corporation, l'atelier et une cafétéria pour 120 personnes.

Précisons que les états financiers des années 1993, 1994, 1996, 1997 et de 2000 à 2005 démontrent une insuffisance des produits sur les charges. On remarque donc que la corporation est en déficit d'exploitation la majorité du temps, ce qui laisse entrevoir une certaine précarité financière. Selon la directrice de Croissance Travail, ces insuffisances proviennent « d'un déficit calculé » à l'époque où la consolidation financière de la part du Centre hospitalier Robert-Giffard s'effectuait après le développement des places-travail; ce qui laisse croire à des années déficitaires. Concernant les années 2000 à 2004, la directrice souligne que les insuffisances des produits sur les charges sont dues à un amortissement des immobilisations corporelles pour de gros travaux. Elle mentionne également que cela est imputable à la diminution des revenus du CIT et de ceux du bingo. Afin de pallier le déficit des dernières années, le conseil d'administration de Croissance Travail a instauré deux mesures. La première a été la fermeture du Groupe Accès et la relocalisation des six participants dans d'autres milieux. Et la dernière fut la mise en place d'un comité d'autofinancement. Par la suite différents contextes ont facilité l'atteinte de l'équilibre budgétaire. Maintenant les participants peuvent prendre un congé pour la saison estivale, c'est-à-dire d'avril à septembre. Selon l'organisme, ils ont été nombreux à le faire. Ainsi les allocations de fréquentation n'étant pas versées durant cette période, ceci a permis, entre autres, à Croissance Travail de diminuer le déficit accumulé.

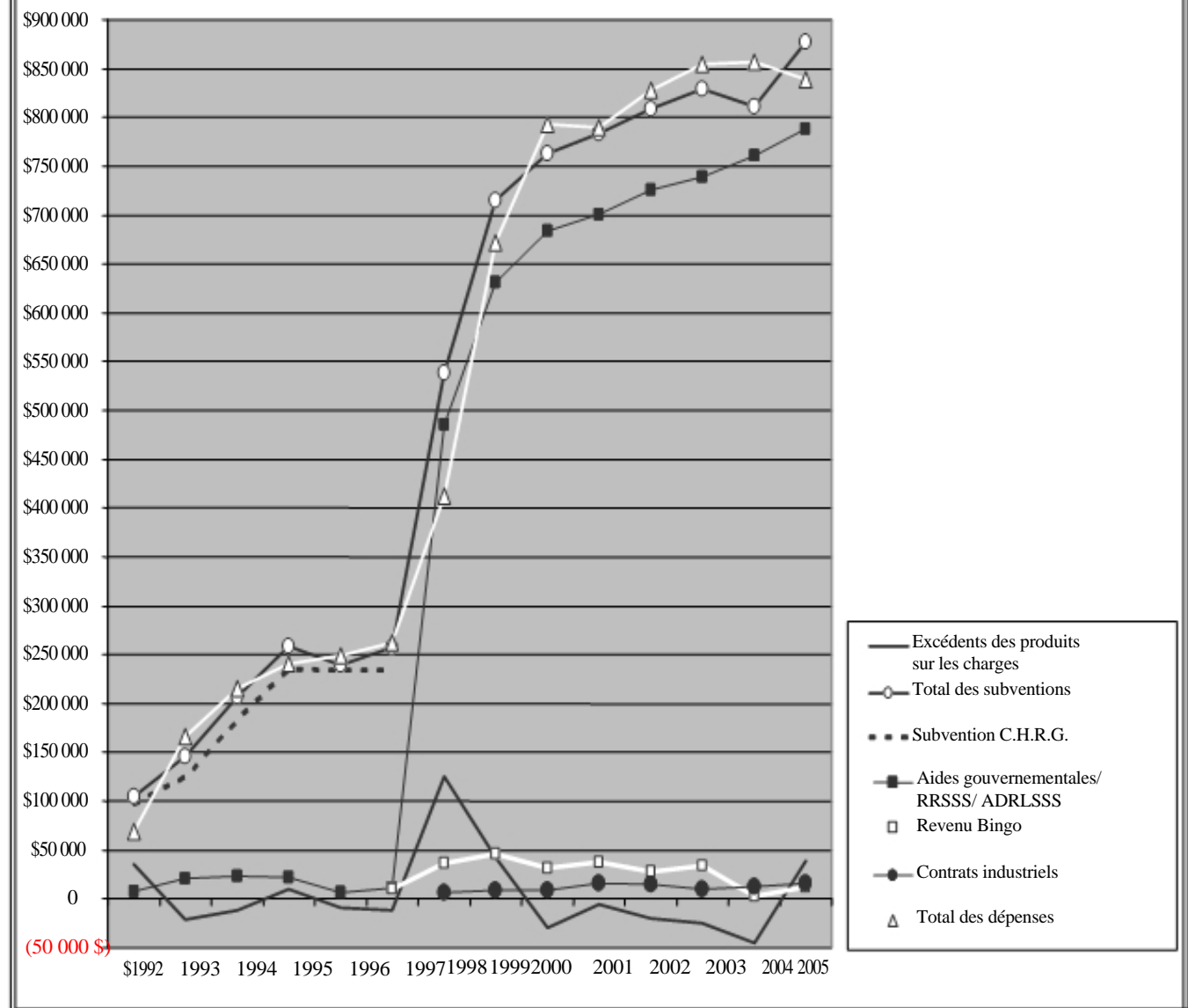
Le fait que le financement de Croissance Travail provient en très grande partie de l'ADRLSSS signifie que l'organisme est tributaire de cette instance, ce qui risque d'affecter ses activités et son fonctionnement. Par conséquent, Croissance Travail cherche des moyens d'autofinancement qui lui permettront de maintenir un équilibre financier. À cet effet, en 1998, Croissance Travail a poursuivi ses tentatives d'autofinancement en amorçant une réflexion sur le développement d'un volet de fabrication de produits à partir de matériaux recyclés. Il faut spécifier que la vente de ces produits génère des fonds, mais que ce n'est pas entrevu par l'organisme comme étant en soit une stratégie d'autofinancement. En effet, l'accent est mis sur l'apport que représente la confection de ces produits en lien avec le développement des habiletés des participants. En 1999, ce volet s'est concrétisé par la confection et la mise en marché d'un « produit maison » provenant des ateliers (projet pilote de fabrication de mitaines, de foulards, de tuques et de bandeaux). En 2004-2005, les participants réalisaient des « tuteurs » pour les plantes et des identificateurs de fines herbes.

Enfin, d'autres moyens ont également permis d'amasser des fonds : la collecte de cents, le marché aux puces, l'abonnement à Lotomatique et le concert bénéfice.

Une autre source d'autofinancement est le bingo. L'organisme détient, depuis 1995, une licence de bingo qui lui a rapporté, en 2004-2005, 12 354 \$. La fermeture du groupe Accès a permis à la corporation de faire une économie de 10 200 \$ en allocations et de 30 000 \$ en salaires et en avantages sociaux lors de l'année financière 2004-2005 (Observation n° 2). Néanmoins, les bingos sont sujets à une restructuration gouvernementale actuellement au Québec, ce qui pourrait avoir un effet tangible sur le financement des activités de travail de l'organisme. Enfin, nous tenons à mentionner les résultats du Dépanneur Croc, qui représentaient 1 690 \$ en 2004-2005. Il faut cependant spécifier que le dépanneur n'est pas une source de financement comme tel. En effet, comme le précisait un participant, « le dépanneur est là pour accommoder les gens de l'atelier. Il n'est pas là pour faire de l'argent » (Observation n° 2).

La figure suivante présente l'évolution financière de Croissance Travail de 1992 à 2005.

Tableau 7
Évolution financière de Croissance Travail de 1992-2005



4.2 Les processus organisationnels

4.2.1 La production

L'équipe de travail était composée en 2004-2005 de 18 personnes, majoritairement des femmes (14 femmes et 4 hommes). Le faible nombre d'agents d'intégration masculin est dû, selon la directrice, à une demande moindre des hommes pour ce type de poste. Bien que celle-ci déplore cet état de fait, elle précise que les agentes d'intégration en poste se disent contentes de travailler dans un milieu de femmes à cause des facilités d'arrangement que cela procure en regard de la conciliation travail/famille (Entrevue n° 7).

Les agents d'intégration sont responsables du fonctionnement et de la supervision des participants dans les milieux de travail. Malgré les différents types de milieux, leurs fonctions restent les mêmes; seules les tâches peuvent varier d'un milieu à un autre. Chaque contrat ou tâche à effectuer dans les différents types de placements sont analysés par l'équipe des employés, puis par la suite proposés aux participants. Les participants qui bénéficient des services de Croissance Travail et qui coopèrent à l'une ou l'autre des composantes du programme doivent respecter certaines exigences liées au monde du travail. Ainsi, ils doivent, entre autres, suivre un horaire; accomplir des tâches spécifiques; adopter des comportements adéquats; développer une autonomie; apprendre à se responsabiliser et fonctionner en équipe de travail. Pour tous les milieux, l'horaire est de 8 h 30 à 14 h 20, avec 20 minutes pour la pause de l'avant-midi et 45 à 60 minutes pour le dîner (Croissance Travail, 1999b). Il faut mentionner que les périodes de pause et de dîner sont calculées dans le temps de travail, autant pour les participants que pour les intervenants.

4.2.2 L'organisation du travail

La description de l'organisation du travail qui suit provient du document portant sur les conditions de travail des employés de Croissance Travail (2001). Il faut préciser qu'un document plus récent, datant de février 2004 (effectif jusqu'en mars 2006), aborde le même thème. Cependant, il ne détaille pas les descriptions de tâches des employés. Comme la directrice nous le mentionnait, un document est actuellement en préparation sur ce sujet (Entrevue n° 15).

L'atelier

Le travail est divisé en trois groupes de participants qui sont sous la supervision de trois agentes d'intégration. Les participants offrent leurs services par le biais des contrats industriels aux divers organismes et aux entreprises de la région qui reçoivent l'aide des trois agentes d'intégration, de la responsable de l'atelier et de son « adjoint ». L'adjoint est un participant qui, à raison d'une journée par semaine, reçoit une rémunération autre que celle associée aux allocations de fréquentation (ce salaire équivaut au salaire minimum) pour son travail de soutien.

Voici les tâches de la responsable de l'atelier (Conditions de travail des employés de Croissance Travail, 2001b). Il est à noter que cette dernière délègue certaines tâches à l'adjoint.

- Planifie, organise et exécute la recherche et le développement de la clientèle commerciale;
- Traite avec la clientèle commerciale des dispositions relatives aux contrats industriels et détermine les modalités de ces contrats;
- Planifie, met en place et évalue les projets et les programmes du développement des ateliers;
- Planifie, organise et évalue les procédures relatives aux contrats industriels en collaboration avec l'équipe d'intervention des ateliers;
- Développe des mécanismes de contrôle de la qualité des contrats industriels et voit à l'application de ceux-ci;
- Prépare et administre la facturation relative à la clientèle commerciale;
- Représente l'organisme auprès des différents partenaires commerciaux.

Les participants qui travaillent à l'atelier sont généralement plus âgés que ceux qui travaillent dans les milieux de la communauté, car la plupart provenaient des Ateliers Centre-Ville. Néanmoins, depuis 1998, Croissance Travail reçoit de nombreuses demandes d'inscription de personnes de plus en plus jeunes; la majorité de ces personnes souffrent de schizophrénie (Entrevue n° 4). Fait à mentionner, les anciens de l'atelier ont tendance à vouloir y rester. Il faut dire que certains d'entre eux travaillent à l'atelier depuis plusieurs années, alors que les nouveaux visent d'autres milieux de travail et désirent intégrer un travail régulier (ceux-ci bénéficient donc moins longtemps des services de la ressource). Les participants en atelier aiment les tâches manuelles et le travail en général. On y trouve deux types de clients; celui pour qui le travail a une valeur significative et est un moyen d'avancement sur le plan vocationnel et celui pour qui le travail fait tout simplement partie de sa vie, ayant été habitué à toujours travailler en institution (Entrevue n° 10).

L'atelier de Croissance Travail a connu plusieurs changements sur les plans de l'organisation et du fonctionnement. Afin de produire un travail de qualité, Croissance Travail a aménagé l'atelier, en 1998, dans un grand espace, où le matériel est classé et rangé à des endroits précis. Un des autres changements apportés en 1998-1999 a été le nombre d'heures par semaine consacrées au

travail en atelier. Il y a eu également de la formation hebdomadaire introduite à l'horaire des participants, un temps pour des réunions d'équipe et une diminution du temps de travail de 30 minutes par jour, pour l'arrimer à l'horaire des groupes dans la communauté. La réduction du temps de travail a eu une incidence sur le plan financier à cause de la diminution de la capacité de produire (Rapport annuel de Croissance Travail, 1998-1999). Mais le plus important est que Croissance Travail ait réussi, néanmoins, à maintenir la diversité et la variété des contrats afin de répondre au besoin d'apprentissage des participants et de permettre le développement d'habiletés de travail (Entrevue n° 14).

Un autre ajustement au plan des pratiques et du fonctionnement de l'atelier a été apporté par Croissance Travail en 2001. Les participants procèdent par tirage au sort pour décider qui exécutera les diverses tâches dans la journée. Tous les participants ont ainsi le loisir d'expérimenter chacune des tâches afin d'acquérir de nouvelles habiletés et une certaine polyvalence. En 2002, cette pratique est abolie. Depuis ce temps, tous les matins, les participants choisissent eux-mêmes les tâches qu'ils désirent accomplir. Pour ce faire, ils négocient à tour de rôle pour déterminer qui fera telle ou telle tâche. Afin d'accroître leur capacité à négocier, de la formation leur est offerte. Cette pratique sert également à favoriser une réappropriation du pouvoir des participants dans la mesure où ceux-ci s'investissent personnellement, font des choix, négocient, défendent leurs intérêts et s'engagent activement comme travailleur. Cependant, on observe que les personnes plus âgées ne comprennent pas toujours bien cette façon de procéder et parfois laissent la place aux participants les plus téméraires pour choisir les tâches (Entrevue no 10). La responsable de l'atelier raconte qu'il n'a pas été simple de faire choisir les tâches par les participants :

À l'origine, les participants à l'atelier montraient beaucoup de résistance aux changements. Dans nos modes d'intervention, on tentait d'appliquer les principes du pouvoir d'agir, afin de les amener à effectuer leurs propres choix, cependant ceux-ci ne voulaient pas décider, car ils se disaient incapables de le faire (Entrevue n° 10).

En 2004-2005, les contrats industriels rapportent environ 10 000 \$ par année et les tarifs varient selon la complexité et la durée de fabrication. L'évaluation du contrat se fait par la responsable de l'atelier, l'adjoint à l'atelier et un participant volontaire qui font l'essai de la tâche à effectuer. Les contrats sont trouvés grâce à la publicité faite par Croissance Travail, aux nombreux contacts de l'organisme et à sa réputation. En ce qui concerne les participants, ceux-ci sont invités à répondre à des sondages pour connaître leur intérêt et leur motivation pour certaines tâches et

contrats. Si un contrat s'avère trop difficile à faire, si les délais exigés ne conviennent pas ou si une tâche ne favorise pas un sentiment de valorisation chez les participants, le contrat n'est pas accepté (Entrevue n° 10). Conséquemment, une diminution des contrats se fait sentir, comme en 1999, ce qui restreint les possibilités, pour les participants, de développer de nouvelles habiletés. Pour pallier cette réalité, Croissance Travail a entrepris des démarches afin de vérifier la possibilité de confectionner des produits maison. Les participants sont invités à collaborer à toutes les étapes de la confection de ces produits (Entrevue n° 10).

Les milieux dans la communauté

Les participants effectuent des travaux manuels spécifiques liés à leur type d'activité de travail sous la supervision d'une agente d'intégration qui collabore activement à l'exécution des tâches. Le fait d'être en groupe est un moyen de développer un sentiment d'entraide entre les participants, ce qui favorise aussi l'acquisition des habiletés relationnelles. Les milieux de travail sont hétérogènes et permettent de respecter le rythme d'intégration des personnes (Entrevue n° 8). La diversité des places-travail s'est accrue ces dernières années. Croissance Travail comptait, en 2004-2005, cinq milieux de travail dans la communauté qui offrent aux participants des activités de travail dans un milieu souple et non compétitif. L'âge des participants qui travaillent dans la communauté varie entre 20 et 60 ans. Ils ont une bonne condition physique étant donné la nature des tâches (Entrevue n° 8).

Tel qu'il est décrit dans le Document Conditions de travail des employés de Croissance Travail (2001), les agentes d'intégration responsables des milieux de travail dans la communauté ont pour tâches

- *de sensibiliser les partenaires aux caractéristiques de la clientèle de Croissance Travail;*
- *en collaboration avec la direction, de négocier et de faire le suivi du protocole d'entente avec le délégué du milieu de travail;*
- *en lien avec le délégué, d'adapter les tâches à effectuer en tenant compte des habiletés des participants et des besoins du milieu;*
- *d'assurer une présence continue dans le milieu de travail, incluant le dîner et les pauses;*
- *de contribuer à l'adaptation et à l'intégration de la personne dans son milieu de travail et à l'apprentissage relié à la tâche.*

Chaque matin, les participants sont informés des tâches à effectuer. Celles-ci sont négociables entre eux selon les intérêts de chacun, mais doivent être faites même si elles semblent moins intéressantes pour l'ensemble du groupe. Les tâches peuvent être renégociées à n'importe quel moment de la journée lorsque les participants souhaitent les changer. Si un participant exprime son désir pour une tâche particulière qui exige des capacités physiques, il y aura une discussion avec l'agente d'intégration.

Contrairement à l'atelier, les milieux de travail dans la communauté ne contribuent pas à l'autofinancement de l'organisme. Selon une approche communautaire, les milieux de travail dans la communauté ont une utilité sociale et collective (Entrevue n° 14). Il faut mentionner que les milieux sont sensibilisés aux objectifs d'apprentissage des groupes et accueillent ces derniers dans une optique d'intégration et non dans un but de production (Rapport annuel de Croissance Travail, 2000-2001). Les milieux sont beaucoup plus diversifiés qu'à l'origine. Il existe aujourd'hui une diversité des tâches et une possibilité pour les participants de côtoyer d'autres personnes extérieures à celles de leur groupe (Entrevue n° 8).

Les milieux qui accueillent les participants reconnaissent leur apport et le soulignent de diverses façons. Le Domaine Maizerets, le Collège Mérici et le 301, rue Carillon intègrent les participants aux activités sociales qu'ils organisent et le Jardin Van den Hende leur donne des paniers de fruits et de légumes.

Le placement individuel

En 2004-2005, on compte 14 milieux différents qui permettent aux participants en placement individuel d'effectuer un travail allant du secrétariat, à l'aide à la cafétéria, à la récupération, à la fonction de préposé, d'agent de bureau et au poste de manœuvre. Ces milieux s'avèrent plus compétitifs ou performants que les milieux dans la communauté par exemple (Entrevue n° 5). Le choix du milieu de travail est déterminé à partir des besoins du participant et tient compte de son projet personnel et professionnel. Selon l'agente d'intégration en placement individuel, ce type de placement permet au participant de vivre une expérience de travail avec un encadrement soutenu (Entrevue n° 5).

Durant le premier mois, l'agente d'intégration responsable du placement individuel évalue les aptitudes nécessaires à l'intégration du participant. Elle établit un plan d'intervention approprié et évalue le participant à l'aide de la grille d'évaluation existante. Elle oriente ensuite la personne

vers le milieu de travail pouvant le mieux répondre à ses besoins et à ses aspirations. D'autre part, dans le milieu d'intégration, elle évalue, organise et adapte les tâches aux besoins et aux capacités du participant. Selon le document sur les conditions de travail des employés de Croissance Travail (2001), l'agente d'intégration responsable du placement individuel travaille avec les participants, plus spécifiquement aux plans des habiletés relationnelles, de l'exécution de la tâche et du sens des responsabilités.

Évidemment, l'agente d'intégration maintient un encadrement continu lors de l'insertion de la personne dans son milieu. En ce qui concerne la supervision, les milieux de travail sont visités une fois aux deux semaines, afin de s'assurer du bon fonctionnement et du bien-être de la personne dans son milieu. Il est également possible pour le participant de changer de milieu s'il le désire ou de retourner vers un autre type de placement pour poursuivre sa démarche d'insertion, afin qu'il ne vive pas un sentiment d'échec (Entrevue n° 5).

Enfin, l'agente d'intégration responsable du placement individuel collabore avec les ressources du milieu et les services spécialisés (Centre de santé et de services sociaux, Centre de traitement, famille d'accueil, etc.).

La majorité des participants en placement individuel désirent poursuivre leur démarche d'insertion professionnelle; entre autres, la jeune clientèle aspire à aller sur le marché régulier du travail. Certains extraits de la rencontre effectuée auprès du groupe de participants en placement individuel expriment la satisfaction des personnes envers leur travail. En groupe de discussion, ils affirment que « travailler en individuel développe l'autonomie, la débrouillardise, les initiatives et le sens des responsabilités. Mais il est parfois difficile de s'intégrer socialement auprès des autres travailleurs à cause des critiques et de la perception des gens » (Entrevue n° 3).

4.2.3 La formation des producteurs

La formation constitue un atout essentiel à la réussite des interventions des employés de Croissance Travail. Selon eux, l'expertise professionnelle tend à faciliter l'identification des problèmes et des moyens à utiliser pour les contrer (Entrevue n° 4).

Dès son ouverture, en 1991, Croissance Travail offrait à son personnel une formation sur le marketing social (formation également offerte à plusieurs organismes de la région), qui leur donnait l'occasion d'échanger sur leurs perceptions du travail et de se faire connaître dans le milieu (Rapport annuel de Croissance Travail, 1991-1992). L'année suivante se démarque par

l'intérêt pour l'approche psychosociale dans le domaine de la réintégration au travail en santé mentale, un domaine relativement jeune à l'époque. De cela découle la nécessité pour l'organisme de se donner des moyens pour favoriser l'acquisition des nouvelles connaissances sur différents thèmes : l'entrevue en counseling emploi, la réalité-thérapie, la médication au travail, le secourisme en milieu de travail, etc. (Rapport annuel de Croissance Travail, 1992-1993). De plus, l'organisme ne cesse de mettre à jour ses méthodes en ce qui a trait à l'organisation des services et à la gestion. Les membres du personnel bénéficient d'activités de formation sur les droits et les recours des usagers de services en santé mentale, les résultats obtenus par les organismes communautaires, les organismes à but non lucratif et le code civil, etc. (Rapport annuel de Croissance Travail, 1994-1995).

Lors du processus de transfert des Ateliers Centre-ville vers Croissance Travail, en 1997, des agents d'intégration ont pu rencontrer les intervenants des Ateliers Centre-Ville, afin de connaître leur fonctionnement, leurs réalités, les méthodes d'intervention, la procédure de recherche de contrats industriels, etc. Cette formation sur le terrain a permis aux employés d'intégrer la nouvelle clientèle en respectant leurs besoins et leurs désirs (Rapport annuel de Croissance Travail, 1997-1998). En 1999, la création d'un comité de formation des employés, composé de deux agentes d'intégration, de la coordonnatrice et de la directrice, a permis de s'attarder à l'identification des besoins de formation des employés. Pour ce faire, le comité a effectué des sondages auprès du personnel. Les principaux besoins de formation identifiés étaient liés à la communication et à la connaissance de chaque milieu de travail (Rapport annuel de Croissance Travail, 1998-1999). Mentionnons aussi que l'organisme offre de la formation sur une base individuelle, selon les besoins de perfectionnement professionnel de chacun. En 2004-2005, voici les activités de formation qui ont été proposées aux employés : formation sur la déviance sexuelle; troubles sévères de personnalité; processus de remotivation; outils informatiques; colloque sur la santé et la sécurité au travail; organisme de bienfaisance et démocratie; présentation sur le processus de rétablissement; collecte de fonds (Rapport annuel de Croissance Travail, 2004-2005).

En ce qui a trait aux participants, la formation est complémentaire à leurs activités de travail et a pour but de les aider dans leur développement et leur cheminement. La formation pour les participants est obligatoire et tous doivent y être inscrits. Le volet formation a été élaboré dès les débuts de Croissance Travail. Les thèmes abordés que voici sont issus du test vocationnel Work

and Personality Profile : l'acceptation du rôle de travailleur; l'habileté à tirer bénéfice des critiques; la persistance au travail; la tolérance au travail, etc. En 1994-1995, afin de répondre aux besoins de chaque participant, Croissance Travail a permis à ces derniers de bénéficier de trois types de placement : en atelier, dans la communauté ou en individuel. Puis, les participants bénéficiaient d'une période de formation le vendredi matin, à raison de deux heures par semaine. Cette formation visait à augmenter leurs habiletés personnelles, professionnelles, sociales et relationnelles. De plus, elle donnait l'occasion aux participants de partager leur expérience de travail. Les éléments concernaient la gestion du temps, la motivation au travail, le stress, le sens des responsabilités, l'estime de soi, etc. Il est à noter que ceux-ci étaient déterminés par les participants. En 1995-1996, le contenu et la forme de la formation sont adaptés en fonction de la capacité de compréhension des participants. Le groupe de participants a été subdivisé en quatre sous-groupes de 12 à 14 personnes. De façon semestrielle, les participants étaient invités à s'inscrire dans l'un de ces groupes. Les sujets de ces rencontres étaient : les habiletés cognitives; la connaissance de soi; le groupe d'entraide; le club social et les habiletés sociales de base.

Outre la formation régulière du vendredi matin, une autre formation pour les participants a été mise sur pied en 2001. Il s'agit du programme de formation préparatoire à l'intégration (PFPI). « Cette formation comporte deux objectifs : développer une meilleure connaissance de l'organisme, de ses fonctionnements et réaliser une réflexion, une prise de conscience sur ses valeurs travail ainsi que sur son projet de réintégration socioprofessionnelle » (Rapport annuel de Croissance Travail, 2004-2005, p. 25). Cette formation permet, d'une part, de rendre actives les personnes qui se trouvent sur la liste d'attente, d'autre part, de mieux les préparer à leur future intégration. Ce programme s'échelonne sur quatre semaines, à raison de trois heures par semaine.

4.2.4 La consommation des biens et des services

Le sens communautaire, l'amélioration de la qualité de vie et du bien-être des personnes, le changement par l'action sont des concepts indissociables d'un sentiment d'appropriation du pouvoir et sont encouragés dans les activités de travail de l'organisme depuis ses débuts. Cependant, Croissance Travail se situe dans une démarche inclusive, puisqu'elle tente de trouver un équilibre entre un total laisser-faire et une approche d'intervention structurée. En ce sens, les participants sont encouragés à adopter une attitude positive, à prendre un plus grand contrôle sur les aspects de leur réalité sociale et professionnelle, dans un cadre d'intervention préétabli, eu

égard au fonctionnement des activités de travail. Il faut penser que les participants peuvent développer une certaine dépendance à leur milieu de travail, ce qui rend difficile une transition vers un autre type de placement ou vers une démarche vers un emploi régulier. À titre d'exemple, la responsable de l'atelier à Croissance Travail mentionne qu'il existe parfois une résistance des participants au changement : certains ont de la difficulté à sortir de l'atelier de Croissance Travail pour aller vers un autre milieu. Ils ont une routine qu'ils veulent conserver (Entrevue n° 10). C'est particulièrement le cas chez les participants plus anciens où l'intégration sociale est beaucoup plus ardue. Le moyen stratégique pour parer à cette difficulté d'intégration est de faire de « l'intégration de l'intérieur » en invitant, entre autres, les entreprises clientes (celles qui donnent des contrats à Croissance Travail) à venir rencontrer les groupes de participants sur les lieux de Croissance Travail. Le respect des choix des participants, quant à leur démarche personnelle, sociale et vocationnelle, reste toutefois un principe fondamental.

5. ÉLÉMENTS DE SYNTHÈSE ET DE BILAN

5.1 Sur le plan des réalisations

Croissance Travail a acquis une plus grande autonomie avec la coupure des liens financiers du Centre hospitalier Robert-Giffard. Son affiliation financière avec la Régie régionale de la santé et des services sociaux et maintenant avec l'Agence de développement de réseaux locaux de services de santé et de services sociaux a soutenu la création de nouveaux projets propices au développement personnel, social et vocationnel des participants. Ces derniers mentionnent l'importance de Croissance Travail dans leur vie, car c'est une ressource nécessaire à leur développement qui leur permet de contrer l'isolement, la solitude et le sentiment d'inutilité sociale. Depuis ses débuts, force est de constater que Croissance Travail a toujours su maintenir sa philosophie et sa mission première, soit de favoriser l'actualisation du potentiel et la réappropriation du pouvoir des participants par des activités de travail. L'attribution, en juin 1995, du Prix Persillier-Lachapelle décerné par le ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec, dans la catégorie Soutien aux groupes les plus vulnérables, démontre bien le caractère novateur du programme d'intégration socioprofessionnelle de Croissance Travail qui vise à encourager l'accroissement du pouvoir décisionnel de sa clientèle.

La création de trois types de placement et d'une formation préparatoire à l'intégration a permis non seulement à plusieurs participants une réinsertion dans la communauté (par l'intermédiaire des places-travail), mais également l'intégration de quelques participants au marché régulier de l'emploi. De plus, l'organisme a donné l'occasion à de nombreux stagiaires en éducation spécialisée et en service social (Cégep de Sainte-Foy, Collège Mérici, Université Laval) de vivre une expérience professionnelle dans le secteur communautaire en santé mentale.

La mise en place, depuis janvier 2004, d'un sixième milieu de travail dans la communauté, le Jardin zoologique de Québec, démontre bien la volonté de Croissance Travail à s'investir dans la communauté. Ce projet novateur est une première expérience d'intersectorialité dans le domaine de l'intégration socioprofessionnelle dans la région de Québec. Subventionné par Emploi Québec, la Sécurité du revenu et l'ADRLSSS en collaboration avec le CLSC La Source, ce projet pilote a donné l'occasion à onze participants de développer des habiletés sociales et professionnelles sur une base régulière de 20 heures par semaine. Pour Croissance Travail, il était important de disposer d'un milieu de travail sur le territoire du CLSC La Source, un territoire habité par plus de 20 % de sa clientèle à l'époque (Croissance Travail, 2003a). Contrairement aux

trois types de placement présentement en activité à Croissance Travail (atelier, milieu dans la communauté, placement individuel), qui n'exigent pas nécessairement des participants une intégration sur le marché régulier de l'emploi, ceux qui œuvrent au Jardin zoologique de Québec doivent répondre aux exigences de la mesure INSO (mesure d'insertion sociale d'Emploi Québec). Ces participants doivent donc viser un retour au travail régulier et cela, dans un délai relativement court de 12 à 18 mois.

Au fil des années, il est étonnant de constater l'augmentation du degré d'autonomie résidentielle des participants (voir les rapports annuels de Croissance Travail). Il y avait en 2004-2005 87 participants résidant en appartements autonomes, ce qui représente 41 % de la clientèle de l'organisme. Il est permis de penser que la réinsertion peut avoir ici un effet positif sur le degré d'autonomie résidentielle des participants, bien qu'aucune donnée statistique ne vienne corroborer cette assertion.

L'intérêt de l'organisme à recevoir une clientèle de plus en plus jeune démontre aussi sa motivation à innover, en entreprenant de nouveaux projets et en s'ouvrant à de nouvelles approches. Croissance Travail s'adapte à sa clientèle et tient compte des capacités des jeunes et des plus âgés à relever les défis de l'insertion socioprofessionnelle. Croissance Travail sert également de lieu de rencontre aux participants, ce qui favorise entre eux une plus grande collaboration.

De plus, Croissance Travail a su tisser des liens auprès de nombreux organismes communautaires du réseau de la santé mentale, en participant à plusieurs comités et tables de concertation. Mentionnons, entre autres, sa coopération à l'élaboration d'une formule de guichet unique appelé « 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 en emploi ». La réalisation de ce dernier s'effectue en collaboration avec ÉquiTravail, Le Pavois et l'ADRLSSS. Ce guichet vise à faciliter l'accès aux ressources socioprofessionnelles en santé mentale.

Pour ce qui est des recherches auxquelles a participé Croissance Travail, rappelons l'enquête sur la santé mentale et le travail menée par madame Lucie Ouellet pour le compte du Comité santé mentale de Québec-volet Travail (1995). Les résultats de cette étude ont confirmé l'importance des difficultés sociales et professionnelles vécues par les personnes ayant des problèmes de santé mentale. Les réponses de ces personnes au questionnaire semi structuré ont permis d'identifier des besoins non comblés dans le réseau et ont relevé l'existence des difficultés d'insertion

socioprofessionnelle pour deux types de clients : les jeunes de 18 à 25 ans et les personnes en emploi vivant des difficultés psychologiques. Créé en 1992 par cinq organismes socioprofessionnels de la région de Québec (L'Arbre, Passeport-Emploi, Le Pavois, les Services de réadaptation socioprofessionnelle du Centre hospitalier Robert-Giffard et Croissance Travail), le Comité santé mentale volet travail de Québec (CSMVT-03) visait justement l'amélioration des services d'intégration et de maintien à l'emploi disponibles pour les personnes ayant des problèmes de santé mentale.

Soucieuse de l'amélioration de ses services, Croissance Travail a aussi participé à deux recherches sur la réinsertion socioprofessionnelle et les troubles mentaux. L'étude de Boivin, Ratté, Tondreau, Caron et Beaulieu (2003), sur l'évaluation des programmes de réinsertion socioprofessionnelle de Croissance Travail et du Pavois s'adressant à des personnes présentant des troubles mentaux sévères et persistants, montre que ces programmes de réinsertion offrent des conditions favorables au rétablissement des personnes. Les résultats de l'étude, fondée sur un échantillon de 30 usagers qui sont passés par ces organismes et ont vécu dans la communauté pendant au moins six mois, démontrent que les participants ont une meilleure estime d'eux-mêmes, une plus grande capacité à affronter les stressés quotidiens, ont une meilleure qualité de vie et ont acquis des compétences en emploi. Par ailleurs, les résultats d'une autre étude menée par Ratté et Boivin (2002), sur les conséquences du transfert des usagers et du service de réadaptation de l'hôpital psychiatrique Robert-Giffard vers Le Pavois et Croissance Travail, rapportent que, sur un échantillon de 39 personnes parmi les 136 usagers transférés, la majorité (soit 32 sur les 39 interrogés) sont satisfaits de l'ensemble du programme et de leur situation en général, comparativement à leur situation d'avant. En revanche, les résultats indiquent que le transfert des usagers a nécessité chez les deux organismes communautaires certains changements, entre autres sur le plan organisationnel. Ils ont dû passer, par exemple, d'un mode de gestion convivial à un mode de gestion plus structuré.

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 Croissance Travail s'inscrit dans le cadre élargi de l'économie sociale. De facto, les besoins des participants (travail en atelier, intégration dans un milieu dans la communauté ou placement individuel) sont la pierre angulaire de l'organisme, ce qui correspond

bien avec un des principes de l'économie sociale selon lequel « l'économie sociale a pour finalité de desservir les membres de la communauté ». Croissance Travail participe aussi activement à divers comités et tables de concertation en lien avec la santé mentale et le travail, toujours afin de mieux répondre aux besoins spécifiques de sa clientèle.

Quant au principe de l'autonomie de gestion, celle-ci est soutenue par la mise en place de divers comités qui ont un effet positif sur l'organisme. Cela a encouragé une décentralisation du pouvoir et la création de lieux de parole et d'échanges pour les participants. Mais le pouvoir de ces comités est un pouvoir de recommandation et non de décision, ce qui limite l'autonomie de gestion.

D'autre part, les activités de Croissance Travail cadrent tout à fait avec le principe de l'économie sociale qui veut que, dans le processus de répartition des surplus qu'elle engendre, l'organisation 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 celles-ci participent activement à leur processus de prise en mains. Cela concourt à favoriser l'exercice de leur citoyenneté pleine et entière. L'histoire de Croissance Travail témoigne en effet de l'importance que l'organisme accorde à leur participation, que l'on pense à leur engagement dans les divers comités, à la réalisation du journal, sans oublier leur consultation lors des processus d'orientation. De plus, les participants sont de plus en plus présents dans les instances démocratiques de la corporation; à preuve la vice-présidence au conseil d'administration est assumée en 2005 par un participant de Croissance Travail. Enfin, il faut mentionner que Croissance Travail a tenu à intégrer à son personnel deux personnes ayant des problèmes de santé mentale, ce qui est tout à son honneur. En définitive, il appert de façon évidente que Croissance travail, qui fait partie intégrante de l'économie sociale, aide à la participation, à la prise en charge et à la responsabilité individuelle et collective.

Croissance Travail joue un rôle considérable dans l'accessibilité des services d'intégration socioprofessionnelle pour les personnes vivant des problèmes de santé mentale, par l'entremise de ses places-travail qui favorisent la participation économique et sociale de sa clientèle.

Les personnes de l'organisme sont des acteurs clés dans le cadre de l'économie productive et actuelle. Selon la directrice de Croissance Travail, « les participants possèdent les habiletés de

base nécessaires et les compétences pour effectuer un travail de qualité » (Entrevue n° 2). En effet, le travail bénévole des participants permet d'améliorer les conditions économiques de la communauté en produisant, en partie, ce dont nous avons collectivement besoin. De même, les entreprises privées peuvent bénéficier des services de sous-traitance de Croissance Travail et l'utilisateur en retour voit élargir ses possibilités de développer ses habiletés de travail. Bien que les efforts de Croissance Travail dynamisent l'économie, l'organisme a toujours maintenu sa philosophie axée sur le développement personnel, mettant au cœur de ses principes l'individu et non pas la productivité. En effet, Croissance Travail vise à soutenir la réappropriation du pouvoir d'agir des participants considérés comme des citoyens actifs et responsables.

Au-delà de la prestation des services, Croissance Travail veut insuffler une transformation profonde des rapports sociaux par la reconnaissance du potentiel des personnes, l'établissement d'une solidarité et le partage des responsabilités avec le reste de la communauté. Dans une perspective plus large, l'engagement des participants à Croissance Travail est perçu comme un moyen de contrer les coûts économiques associés à la maladie physique et à d'autres problèmes psychologiques qu'assume l'État.

De nombreuses recherches démontrent les effets physiologiques et psychologiques du manque d'emploi. Elles font surtout la preuve que cet état de vie amène les gens à se détruire physiquement, mais les effets dévastateurs sont aussi grands sinon plus sur le plan psychologique (Limoges, 1991, p. 68).

De plus, les difficultés d'insertion sociale et professionnelle constituent un problème social d'envergure. Étant donné que cette intégration passe bien souvent par l'intégration professionnelle, il est difficile pour les personnes ayant des problèmes de santé mentale, souvent sans emploi, de s'actualiser pleinement. Croissance Travail, par l'entremise des différents types de placements offerts, permet aux participants de socialiser et ainsi de sortir de leur isolement. Cela constitue un moyen d'apprentissage et d'adaptation aux situations nouvelles. Enfin, Croissance Travail vise à maximiser les compétences et les ressources du milieu et à combler des besoins spécifiques de la population.

5.3 Sur le plan sociétal

Dans un premier temps, il convient de mettre en relief le caractère unique de la naissance de Croissance Travail en 1992. En effet, la corporation a été fondée à la suite de la volonté du

Centre hospitalier Robert-Giffard de contribuer au développement d'une ressource socioprofessionnelle alternative dans la communauté. Par après, en 1997, le transfert des ressources du CHRG vers la communauté a favorisé la consolidation de Croissance Travail et du Pavois et le financement de projets novateurs (entre autres Accès Entreprise, La Mezzanine). Ce transfert a constitué une initiative novatrice à l'époque et encore aujourd'hui au Québec dans le domaine de l'intégration socioprofessionnelle et représente en cela une avancée sociétale digne de mention. Croissance Travail a su faire preuve d'une grande autonomie et liberté pour prendre le relais de l'hôpital psychiatrique. En définitive, l'aventure de Croissance Travail montre que l'intégration au travail est bel et bien possible pour les personnes ayant des problèmes graves de santé mentale.

Pour proscrire les approches d'exclusion ou de discrimination et permettre une prise de conscience collective de l'apport positif des participants à la communauté, Croissance Travail prône la concertation. Dans cette optique, son affiliation aux regroupements communautaires devient centrale.

La collaboration de Croissance Travail avec divers regroupements communautaires dans le domaine de la santé mentale vise précisément à permettre une meilleure compréhension des difficultés d'insertion socioprofessionnelles vécues par ses usagers. En ce sens, l'action des groupes communautaires constitue une démarche d'éducation auprès du public dans la lutte contre l'oppression. Selon Le Bossé et Dufort (2001), le développement de stratégies de changement social grâce à une participation à des coalitions soulève beaucoup d'espoir, puisque les expressions de concertation, de collaboration et de solidarité qui s'y rattachent sont spontanément associées à la réussite dans une perspective d'appropriation de pouvoir. Conséquemment, les conduites d'historicité du mouvement communautaire depuis des décennies encourage l'expression d'une parole collective qui consiste à entendre ce que les personnes ont à dire au sujet de leur propre expérience, des conditions dans lesquelles elles vivent, des cheminements qui mènent à leur pauvreté et à leur solitude ainsi que des issues possibles à leur problème d'insertion socioprofessionnelle. En ce sens, le Comité régional de soutien à la consolidation et à la transformation des services de santé mentale soutenait l'importance d'une concertation sectorielle et intersectorielle pour répondre aux besoins des personnes vivant un problème de santé mentale (Régie régionale de la Santé et des Services sociaux du Québec, 2002).

Il importe pour Croissance Travail d'orienter ses actions en fonction des objectifs personnels et professionnels poursuivis par chacun des participants. C'est néanmoins dans un contexte d'incertitude financière, de modification des valeurs et de crise de confiance face à un État actuellement frappé par une vague néolibérale que les organismes communautaires et les groupes sociaux se cherchent, évoluent difficilement et se situent les uns par rapport aux autres. Croissance Travail tente de répondre aux nombreux besoins de sa clientèle, sans un apport financier supplémentaire de l'État. Les regroupements communautaires entraînent les acteurs clés à reconnaître les problèmes, mais est-ce un moyen suffisant pour les résoudre? La solidarité dans l'action collective est-elle la seule façon de faire qu'ont les acteurs de garantir l'identité communautaire? Croissance Travail a-t-il encore le pouvoir de s'affirmer, d'affirmer l'existence de ses droits?

Selon Le Bossé et Dufort (2001), la réalisation du changement de perceptions implique un réel partage des pouvoirs, un pouvoir individuel et collectif dans l'appropriation d'habiletés personnelles et collectives, et une responsabilité sociale et politique dans le développement de ces habiletés. C'est le défi de l'insertion. Par ailleurs, en terminant, mentionnons plus concrètement que Croissance Travail fait face à une ère de restrictions budgétaires, à la suite de la baisse des revenus du bingo. Cela conduit l'organisme à devoir s'adapter rapidement et à identifier de nouvelles avenues d'autofinancement. D'où la création de divers projets, qui en plus d'assurer le financement de la corporation, se caractérisent par une approche d'empowerment engageant étroitement les participants.

6. PERSPECTIVES ANTICIPÉES

De multiples initiatives de Croissance Travail sont basées, on l'a vu, sur la participation et l'engagement des personnes et font appel à l'entraide, à la solidarité, à l'apprentissage pour sortir de l'isolement et de l'exclusion. L'action de cet organisme contribue à prévenir les difficultés d'insertion en redonnant à ces personnes un lieu de prise de parole.

Malgré la volonté de Croissance Travail d'améliorer son fonctionnement et de répondre aux besoins des personnes, le manque de réseau ou de soutien professionnel a fait constamment surface dans les entrevues de groupe, tant chez les participants en placement individuel qu'à l'intérieur du comité des participants, ou chez les employés de Croissance Travail. Tous ont exprimé l'aspiration de certains participants à tirer profit d'un travail régulier et d'un appui à l'acquisition de stratégies permettant de contrer leur exclusion professionnelle. Devant les besoins de certains participants d'accéder à un travail régulier et à la suite de l'entrée de plus en plus de jeunes au sein de l'organisme, est-ce qu'il n'y aurait pas lieu d'explorer de nouvelles avenues? Par exemple, le retour aux études des participants qui le désirent? Cela pourrait se faire en concertation avec Le Pavois qui assurerait alors un soutien scolaire.

Le développement d'un sentiment d'appartenance envers l'organisme contribue à l'exercice de la citoyenneté des participants et favorise également leur appropriation du pouvoir. Dans cette optique, l'expansion vers de nouveaux milieux de travail dans la communauté, vers laquelle tend l'organisme, répond à certains besoins de la clientèle. Cette orientation témoigne d'un désir d'élargir les possibilités pour la clientèle et ainsi de diversifier l'offre de service. On est loin des ateliers protégés et du cadre institutionnel qui avaient cours il y a à peine quelques années...

Au-delà des inévitables difficultés d'insertion, les participants ont à vivre avec l'image négative que leur renvoie la société. Encore trop souvent, une attitude misérabiliste et invalidante prévaut envers les personnes ayant des problèmes de santé mentale. La société peine à déceler et à prendre en compte leur potentiel et leurs aspirations, et qui plus est la contribution qu'elles apportent à la vie collective. Certains participants ont dit, lors des entrevues de groupe, qu'ils subissaient encore aujourd'hui une forme « d'opprobre social ». Cette vision est lourde de conséquences pour ces personnes, car elle met en péril leur insertion socioprofessionnelle et leur accession à une autonomie pleine et entière. Croissance Travail a-t-elle les moyens de briser ces perceptions négatives à l'endroit des personnes ayant des problèmes de santé mentale?

L'organisme ne peut à lui seul relever le défi de l'insertion socioprofessionnelle de celles-ci. Néanmoins, il tient une place importante dans l'environnement des participants et exerce une influence relativement grande sur leur bien-être psychologique (Démarche de réflexion collective sur le développement de Croissance Travail, 2000). Dans cette perspective, il y a lieu de s'interroger sur les valeurs propres des participants et sur celles véhiculées par l'organisme pour connaître la façon dont ils se représentent eux-mêmes dans le rôle de travailleur. Par ailleurs, il y a lieu de se demander si la création d'entreprises sociales (inspirées du modèle du Pavois mais adaptées aux besoins des participants de Croissance Travail) ne faciliterait pas un retour progressif vers l'emploi, ce qui distancierait les participants du système des allocations de fréquentation.

Croissance Travail poursuit sa démarche de réflexion collective sur son développement (par des sondages et par ses comités de travail), en tenant compte de la réalité sociale des participants. De plus, l'organisme mise toujours davantage sur « l'intégration de l'intérieur » : la population est invitée à visiter les lieux de Croissance Travail et certains de ses services, tels le centre d'accès communautaire (CAC) et le dépanneur. Par ailleurs, Croissance Travail entend poursuivre dans cette veine par la location de certains de ses locaux à la population. Cette démarche d'intégration permet non seulement de sensibiliser la population à la réalité quotidienne des personnes ayant des problèmes de santé mentale, mais sert également de moyen d'autofinancement.

Les attentes des employés face à l'unification de l'équipe de travail sont également une priorité pour Croissance Travail. Dès lors, l'élaboration d'un code d'éthique revêt une importance pour l'organisme, considérant les nombreux changements survenus au cours des dernières années. Par ailleurs, la charge de travail quant à la participation dans les comités est rapportée par la majorité des employés. De même, ceux-ci expriment leur insatisfaction relativement au manque de temps de repos (pauses, heures de repas), puisqu'ils doivent assurer une présence aux participants tout au long de la journée. Il y aurait lieu, pour l'organisme et les personnes touchées, de trouver des solutions qui amélioreraient la dispensation des services et les conditions de travail et de ce fait, la qualité de vie des employés.

La situation des personnes qui ont des problèmes de santé mentale et qui vivent la difficulté d'insertion socioprofessionnelle est préoccupante. En effet, de quelle façon peuvent-elles évoluer et passer d'une étape à une autre? Elles ne peuvent le faire qu'en accédant à des ressources qui leur permettent de réussir suffisamment bien dans les premiers passages décisifs de leur

intégration. Pour faciliter ce passage vers une autre étape de leur démarche d'insertion socioprofessionnelle, l'idée préconisée par Croissance Travail est, on l'a vu, de contribuer à leur réappropriation du pouvoir, afin qu'elles puissent s'investir dans un travail et se faire une place socialement. Le courant d'appropriation du pouvoir est-il le bon mode d'intervention sur le front de l'exclusion socioprofessionnelle des personnes ayant des problèmes de santé mentale? Pour Croissance Travail, le défi de l'insertion sociale et professionnelle de sa clientèle demeure une vive préoccupation, un défi que l'organisme relève en considérant les participants comme des acteurs sociaux importants.

Les besoins des participants évoluent : la clientèle est plus diversifiée qu'au début et l'on compte un peu plus de jeunes. Enfin, il y a lieu de s'interroger sur le modèle des ateliers, qui peuvent donner l'impression d'une forme de prolongement institutionnel (comme les ateliers de CHRG). Ce modèle répond-il encore aux aspirations et aux compétences de la clientèle, surtout des jeunes participants qui font leur entrée à Croissance Travail? Le développement d'autres milieux, comme le Jardin zoologique, était par ailleurs des plus prometteur. Cependant, avec la fermeture prévue du zoo, qui représentait un milieu stimulant et formateur, Croissance Travail devra réévaluer ses options. Mais peut-être sera-t-il possible de poursuivre le travail horticole que les participants effectuaient déjà au sein d'un futur parc floral? Enfin, il importe dans l'avenir d'innover encore pour répondre aux nouveaux besoins de la clientèle.

En conclusion, on constate une belle évolution depuis la création de la corporation, l'arrivée par la suite de nouveaux participants lors du transfert des Ateliers Centre-Ville, puis dernièrement la création de nouveaux milieux dans la communauté. Dans ce cheminement unique, Croissance Travail a eu à cœur de soutenir les aspirations des participants et de véritablement devenir un lieu « où se réaliser devient possible »...

BIBLIOGRAPHIE

1. Ouvrages généraux

ATKINSON, R. L., ATKINSON, R. C., SMITH E. E. et D. J. BEM (1994). *Introduction à la psychologie*. Montréal, Les Éditions de la Chenelière.

BIZIER, V. (2005) (sous la direction de Paul Morin et Henri Dorvil). *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*. Montréal, Université du Québec à Montréal, Cahiers du LAREPPS n° 05-04, 111 pages.

BOIVIN, M. D. RATTÉ, J. TONDREAU, J. CARON et J. BEAULIEU (2003). « Réinsertion socioprofessionnelle et troubles mentaux. L'encadrement et le suivi dans deux organismes de réinsertion », *Revue canadienne de la santé mentale communautaire*, vol. 22, n° 1.

BOIVIN, L., BOURASSA, A., MERCIER, C., COUTU, M.-A. et D. HARVEY (2004). *L'intersectorialité et l'intégration au travail des personnes vivant avec des problèmes graves de santé mentale - Vers une définition intersectorielle de la problématique de l'intégration au travail en santé mentale*, Rapport 2. Comité de la santé mentale du Québec, Québec, 198 p.

BOIVIN, L., BOURASSA, A., GILBERT, G., MERCIER, C., WHITE, D. et D. HARVEY (2001). *L'intersectorialité et l'intégration au travail des personnes vivant avec des problèmes graves de santé mentale - État de situation*. Comité de la santé mentale du Québec, Québec, 98 p.

BUJOLD, C., FOURNIER, G. et L. D. LAMBERT (1998). « La valeur prédictive de l'estime de soi », *Canadian Journal of Counseling*, vol. 32, n° 4, p. 332-349.

CASCINO, N. et A. LEBLANC (1993). « Projets professionnels et variations du bien-être psychologique avec la durée d'attente d'emploi chez les jeunes », *Revue l'orientation scolaire et professionnelle*, vol. 22, n° 4, p. 317-333.

COMEAU, Y. (2000). *Guide de collecte et de catégorisation des données pour l'étude d'activités de l'économie sociale et solidaire*, 2^e édition. Montréal, Cahiers du CRISES, no 9605, UQÀM, 19 p.

DEMERS, D. et S. GENEST (1993). *Recherche action : étude provinciale sur l'hébergement des personnes atteintes de maladie mentale*. Québec, Fédération des familles et amis de la personne atteinte de maladie mentale.

DENIGER, M. A. (1994). « La production des politiques de la jeunesse dans un contexte de crise structurelle », Conseil permanent de la jeunesse, *Jeunes adultes et précarité, contraintes et alternatives*, Montréal, Les Presses de l'Université du Québec.

- DESMARAIS, D. (2000). *Détresse psychologique et insertion sociale des jeunes adultes*. Sainte-Foy, Les publications du Québec.
- DIRECTION DES RESSOURCES FINANCIÈRES DE LA RÉGIE RÉGIONALE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX DU QUÉBEC (2003). *Budgets récurrents alloués par la Régie régionale de la santé et des services sociaux de Québec pour le financement des activités du volet socioprofessionnel du programme de santé mentale*, 1 p.
- DUFORT, F. et Y. LEBOSSÉ (2001). « Le pouvoir d’agir des personnes et des communautés : une autre façon d’intervenir », Dans Francine Dufort (2001). *Agir au cœur des communautés*, Québec, Les Presses de l’Université Laval, p. 75-106.
- LAMBERT, J. (1995). *Mille fenêtres*. Québec : Centre hospitalier Robert-Giffard.
- LAVOIE, J. (1999). *Dans quelles situations les demandes d’aide des personnes atteintes de troubles mentaux graves vivant dans la communauté sont-elles difficiles à répondre?* Rapport de stage en sciences sociales, Université Laval.
- LEBOSSÉ, Y. (1996). « Empowerment et pratiques sociales : illustration du potentiel d’une utopie prise au sérieux », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 19, n° 1, p. 127-145.
- LEBOSSÉ, Y. (1998). « Pouvoir d’agir et exclusion : le pouvoir de participation socio-économique », *Cahier de recherche en éducation*, vol. 5, no 2, p. 346-370.
- LEBOSSÉ, Y. et F. DUFORT (2001). « Le cadre paradigmatique de la psychologie communautaire : vers une épistémologie du changement social », Dans Francine Dufort (2001). *Agir au cœur des communautés*, Québec, Les presses de l’Université Laval, p. 33-70.
- LIMOGES, J. (1991). *Réussir son insertion professionnelle : avant, pendant et après*. Québec, Éditions Agence d’Arc.
- MERCIER, C., PROVOST, G. DENIS, G. et F. VINCELETTE (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 (1998). *Plan d’action pour la transformation des services de santé mentale*. Gouvernement du Québec, 46 p.
- MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX DU QUÉBEC (2000). *Surmonter un problème de santé mentale : guide à l’intention des gestionnaires*. Gouvernement du Québec, 40 p.
- MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX DU QUÉBEC (2005). *Plan d’action en santé mentale 2005-2010. La force des liens*. Gouvernement du Québec, 96 p.

- MORIN, P. (2003) (sous la direction de Yves VAILLANCOURT). *Projet P.A.L : Monographie d'une ressource alternative en santé mentale*. Montréal, SCHL/LAREPPS, 85 p.
- MORNEAU, F. (1989). « Contribution à une méthodologie de caractérisation de cartographie écologique en milieu urbain : le cas de la Basse-Ville de Québec », *Cahier du Centre de recherches en aménagement et en développement*, Université Laval.
- MULLER, M. (1993). « Soutenir son existence dans la privation d'emploi », *L'orientation scolaire et professionnelle*, vol. 22, n° 4, p. 425-434.
- NINACS, W. A. (1996). *Le service social et la pauvreté : de la redistribution des ressources à leur contrôle*. Sainte-Foy, Laboratoire de recherche, École de service social, Université Laval.
- OUELLET, L. (1995). *Santé mentale et travail : les clientèles en besoin*. Comité santé mentale/volet travail, Québec, 49 p.
- PELLETIER, J. (1998). *L'intégration au travail des personnes handicapées soutenues par les établissements sociosanitaires*. Office des personnes handicapées du Québec, 46 p.
- RAPPAPORT, J. (1977). *Community psychology : values, research and action*. New York, Holt Rinehart and Winston.
- RATTÉ, J. et M.-D. BOIVIN (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 », *Santé mentale au Québec*, vol. 1, n° 27, p. 218-240.
- RÉGIE RÉGIONALE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX DU QUÉBEC (1994). *D'ici l'an 2002, diminuer les problèmes de santé mentale : plan d'action. Politique de la santé et du bien-être*, Québec, 24 p.
- RÉGIE RÉGIONALE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX DU QUÉBEC (2002a). *La formation et le travail; des outils puissants d'intégration sociale - Plan d'action 20012002 relatif à la consolidation et à la transformation des services de santé mentale dans la région de Québec - Services aux adultes. Rapport du groupe de travail sur la formation et l'intégration au travail*. Régie régionale de la Santé et des Services sociaux de Québec, Annexes, Québec.
- RÉGIE RÉGIONALE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX DU QUÉBEC (2002b). *Rapport sur les services de santé mentale (adulte) : Des partenariats...un réseau!* Québec, Comité régional de soutien à la transformation et à la consolidation des services de santé mentale - Services aux adultes.
- RÉGIE RÉGIONALE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX DU QUÉBEC (2002c). *Le portrait de santé. La région de Québec et ses territoires de CLSC*. Québec, p. 39-45.

REGROUPEMENT DES RESSOURCES NON INSTITUTIONNELLES EN SANTÉ MENTALE DE QUÉBEC (1999). *Le transfert du service de réadaptation socioprofessionnelle du Centre hospitalier Robert-Giffard aux organismes communautaires*, Québec.

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

RIVERIN-SIMARD, D. (1994). *Carrières et classes sociales*. Montréal : Éditions Saint-Martin.

ROBICHAUD, J. B. (1994). *Les liens entre la pauvreté et la santé mentale; de l'exclusion à l'équité*. Québec, Gaëtan-Morin.

ROUSSEAU, J. (1988). *La réinsertion sociale des personnes déficientes intellectuelles ayant vécu en institution*. Trois-Rivières, Université du Québec à Trois-Rivières.

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

VÉZINA, M., COUSINEAU, M., MERGLER, D., VINET, A. et M.-C. LAURENDEAU (1992). *Pour donner un sens au travail : bilan et orientations du Québec en santé mentale au travail*. Québec, Gaëtan-Morin.

2. Documentation de Croissance Travail

Rapports annuels de Croissance Travail de 1991 à 2005.

Rapports annuels des assemblées générales de Croissance Travail de 1992 à 2004. États financiers du 31 mars 1992 au 31 mars 2005.

Procès-verbaux du conseil d'administration de Croissance Travail :

3 avril 1991, 18 septembre 1991, 2 octobre 1991, 18 décembre 1991, 23 juin 1992, 25 octobre 1994, 20 novembre 1996, 8 octobre 1997, 26 mai 1998, 3 novembre 1998, 26 janvier 1999, 22 novembre 1999, 8 février 2000, 18 avril 2000, 23 mai 2000, 15 juin 2000, 19 décembre 2000.

3. Autres documents de l'organisme

ANIM' ACTION (2000). *Démarche de réflexion collective sur le développement de Croissance Travail*.

CROISSANCE TRAVAIL (2004). *Conditions de travail du personnel de Croissance Travail*. 23 p.

CROISSANCE TRAVAIL (2003a). *Document d'appui : Projet visant l'implantation d'un milieu de travail au Jardin zoologique de Québec.*

CROISSANCE TRAVAIL (2003b). *Programme de formation préparatoire à l'intégration.*

CROISSANCE TRAVAIL (2001a). *Politique de gestion des ressources humaines de Croissance Travail.*

CROISSANCE TRAVAIL (2001b). *Conditions de travail des employés de Croissance Travail.*

CROISSANCE TRAVAIL (1999a). *Règlements généraux de Croissance Travail.*

CROISSANCE TRAVAIL (1999b). *Document d'information pour les participants.*

CROISSANCE TRAVAIL (1997). *Document d'appui : Transfert d'une partie des responsabilités et ressources du CHRQ vers Croissance Travail.*

CROISSANCE TRAVAIL (1991a). *Document d'appui : Présentation de Croissance Travail.*

CROISSANCE TRAVAIL (1991b). *Document d'appui : Présentation de Croissance Travail.*

HARVEY, D. (1991). *Projet d'implantation de la ressource « Croissance Travail » et de son programme d'intégration sociale et professionnelle s'adressant à des personnes qui ont longuement séjourné en institution psychiatrique.*

Work and Personality Profile. Université d'Arkansas. Version maison traduite par Croissance Travail.

4. Autres documents

La Coterie (2005). Dépliant promotionnel.

REGROUPEMENT DES RESSOURCES NON INSTITUTIONNELLES EN SANTÉ MENTALE DE QUÉBEC. *Procès-verbal du conseil d'administration, 23 novembre 1988.*

REGROUPEMENT DES RESSOURCES NON INSTITUTIONNELLES EN SANTÉ MENTALE DE QUÉBEC. *Procès-verbal du conseil d'administration, 8 novembre 1989.*

REGROUPEMENT DES RESSOURCES NON INSTITUTIONNELLES EN SANTÉ MENTALE DE QUÉBEC. *Procès-verbal du conseil d'administration, 29 mai 1990.*

REGROUPEMENT DES RESSOURCES NON INSTITUTIONNELLES EN SANTÉ MENTALE DE QUÉBEC. *Procès-verbal du conseil d'administration, 11 octobre 1990.*

REGROUPEMENT DES RESSOURCES NON INSTITUTIONNELLES EN SANTÉ MENTALE DE QUÉBEC. *Procès-verbal du conseil d'administration, 12 février 1991.*

Revue La Côterie (Avril 1999). Notre défi pour l'an 2000.

5. Entrevues, entretien téléphonique et observations

La majorité des entrevues ont été réalisées par Francine Lirette. L'entrevue n° 3 a été effectuée par Francine Lirette et Véronique Bizier. Enfin, l'entrevue n° 15 a été réalisée par Madame Bizier.

Entrevues

Entrevue n° 1. *Notes d'entrevue avec la seconde directrice de Croissance Travail, 22 septembre 2003.*

Entrevue n° 2. *Notes d'entrevue avec la directrice actuelle de Croissance Travail, 1^{er} octobre 2003.*

Entrevue n° 3. *Groupe de discussion avec le comité des participants de Croissance Travail, 3 octobre 2003.*

Entrevue n° 4. *Groupe de discussion avec le personnel de Croissance Travail (partie 1), 6 octobre 2003.*

Entrevue n° 5. *Notes d'entrevue avec l'agente d'intégration en placement individuel, 10 octobre 2003.*

Entrevue n° 6. *Groupe de discussion avec les participants en placement individuel de Croissance Travail, 10 octobre 2003.*

Entrevue n° 7. *Groupe de discussion avec le personnel de Croissance Travail (partie 2), 10 octobre 2003.*

Entrevue n° 8. *Notes d'entrevue avec l'agente d'intégration pour les milieux dans la communauté, 15 octobre 2003.*

Entrevue n° 9. *Notes d'entrevue avec le président du conseil d'administration de Croissance Travail, 17 octobre 2003.*

Entrevue n° 10. *Notes d'entrevue avec la responsable de l'atelier, 30 octobre 2003.*

Entrevue n° 11. *Notes d'entrevue avec monsieur Charles Rice, coordonnateur au Regroupement des ressources non institutionnelles en santé mentale de la région de Québec, 7 novembre 2003.*

Entrevue n° 12. *Notes d'entrevue avec le trésorier de Croissance Travail, 13 novembre 2003.*

Entrevue n° 13. *Notes d'entrevue avec la directrice de Croissance Travail, 19 mars 2004.*

Entrevue n° 14. *Notes d'entrevue avec la directrice de Croissance Travail, 12 septembre 2005.*

Entretien téléphonique

Entretien n° 1. Entretien téléphonique avec la superviseure de La Coterie, 14 décembre 2005.

Observations

Observation n° 1. *Notes d'observation d'une réunion du conseil d'administration de Croissance Travail*, 8 octobre 2003.

Observation n° 2. *Notes d'observation de l'Assemblée générale annuelle de Croissance Travail*, 14 juin 2005.

6. Sites Web

Croissance Travail : Services d'intégration sociale et professionnelle (en date d'août 2005)
www.croissancetravail.com

Emploi Québec (en date de décembre 2005)
emploi.quebec.net/francais/imt/publications/emploi.htm

Institut national de santé publique du Québec; portrait de santé des Québécois, 2002 (en date de janvier 2004)
www.stat.gouv.qc.ca/publications/santé/pdf/

Loto-Québec (en date de septembre 2005)
www.loto-quebec.com/corpo/nav/accueil

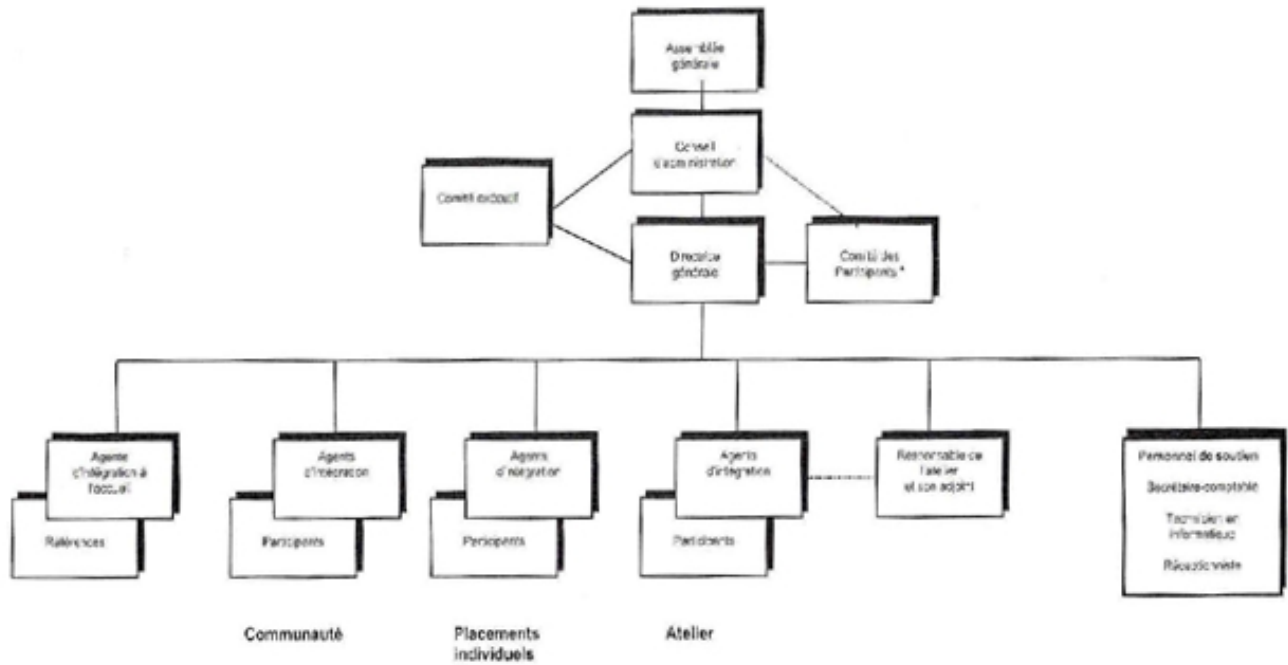
Ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille (en date de janvier 2004)
www.publicationsduquebec.gouv.qc.ca

Office des personnes handicapées du Québec (en date de janvier 2004) Les centres de travail adapté (en date d'août 2005)
www.ophq.gouv.qc.ca/Programmes/CTA/D_CTAliste.htm

Statistique Canada
Santé mentale au Québec, 2001
www.stat.gouv.qc.ca/donstat/societe/sante/etat (en date de janvier 2004)
Profil des communautés
www.stat.gouv.qc.ca/regions/profil/statistiques (en date de janvier 2004)

ANNEXE I

L'organigramme de Croissance Travail (2005)



Comité des participants issus des élections de chaque milieu de travail.
 — Lignes d'influence
 ---- Lignes d'autorité



ANNEXE II

Le tableau de la démarche proposée par Croissance Travail aux participants

