

Santé et bien-être des travailleuses et des travailleurs du milieu communautaire : le contexte et les effets perçus des participant-e-s au programme Ricochet 2021-2022

Rapport de recherche

Sylvie Montreuil, Raphaëlle Bruyère, Jeanne Berthod et Catherine Bégin

Université Laval, Québec, Qc, Canada

14 avril 2023

Cette recherche a été financée par le Fonds de soutien à l'innovation sociale (2020-2021) du Vice-rectorat à la recherche, à la création et à l'innovation de l'Université Laval, Québec, Qc, Canada. Les conclusions et recommandations sont celles des autrices.

Cette recherche a été rendue possible grâce à la collaboration de la Clinique communautaire de santé et d'enseignement (SPOT) située à Québec et fiduciaire du programme Ricochet.

Santé et bien-être des travailleuses et des travailleurs du milieu communautaire : le contexte et les effets perçus des participant-e-s au programme Ricochet 2021-2022

Sylvie Montreuil¹, Raphaëlle Bruyère¹, Jeanne Berthod², Catherine Bégin²

¹ Département des relations industrielles, Université Laval, Québec

² École de psychologie, Université Laval, Québec

RÉSUMÉ

Un programme offrant des activités de santé et de bien-être a été offert (projet Ricochet) aux organismes communautaires (N = 136) du territoire de la ville de Québec et des régions de Portneuf et Charlevoix visant les travailleuses et travailleurs du milieu communautaire (TC) à la suite d'une enquête et d'un consensus attestant un niveau de fatigue élevé chez les TC. La recherche s'appuie sur des entretiens réalisés auprès de TC qui ont participé au programme. Elle a pour objectif de caractériser les effets perçus de Ricochet et des leçons à en tirer si le programme devait se poursuivre. Le projet a été approuvé par le Comité d'éthique de la recherche de l'Université Laval. Des entretiens (60-90 minutes) ont été menés à distance auprès de 30 TC volontaires ayant reçu ou suivi 2 à 3 activités. Les résultats montrent un large consensus des personnes interviewées sur les bienfaits du programme tant au niveau de la santé et du bien-être personnel que pour l'opportunité qu'un tel programme offre pour s'améliorer en tant qu'intervenant-te ou en tant qu'équipe en permettant notamment le partage d'expérience entre collègues. Selon les TC le programme a permis d'appliquer au travail de nouveaux outils qui intègrent des notions de prendre soin de soi, ce qui est difficile compte tenu des exigences de leur travail d'intervention auprès de personnes vivant des situations de vie complexes et difficiles. Un tel programme est aussi perçu comme une reconnaissance du travail réalisé au quotidien, une forme de récompense permettant de prendre soin de soi malgré la lourdeur de la charge de travail. Les activités ponctuelles sont appréciées mais la formation est considérée comme ayant un fort potentiel structurant à moyen et à long terme. Plusieurs éléments facilitant ou empêchant leur participation ont été identifiés au niveau de leur organisme ainsi qu'au niveau du programme et son déploiement. Pour le futur du programme les entretiens font ressortir qu'au-delà des activités ou soins individuels fort appréciés, des activités misant sur le collectif et les équipes de travail seraient pertinentes. À ce sujet, la formation s'est avérée fort positive et serait à encourager. La plupart des personnes interviewées sont d'avis qu'une variété d'activités est nécessaire, qu'elles pourraient être ludiques, viser l'entraide et le travail d'équipe, être plus ou moins formelles et l'offre d'activités dispensée en région est déterminante pour encourager les TC de l'extérieur de la ville centre, d'y participer. Les constats qui ressortent de ces entretiens sont cohérents avec des modèles théoriques éprouvés en santé au travail. Les résultats ont été présentés au comité de pilotage de Ricochet ainsi que lors d'une rencontre réunissant des représentants d'organismes communautaires et bailleurs de fonds ayant participé à Ricochet. Les résultats présentés lors de ces rencontres ont permis d'enrichir les discussions sur les suites éventuelles d'un tel programme. Ce projet de recherche a été rendu possible grâce au financement du Fonds de soutien à l'innovation sociale de l'Université Laval.

INTRODUCTION

Plusieurs études récentes observent qu'une proportion non-négligeable de la population québécoise qui travaille souffre de fatigue, d'épuisement ou de détresse psychologique. L'Institut national de santé publique et l'Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et sécurité du travail (Vézina et coll. 2011), de même que plusieurs chercheurs (Biron et coll. 2021; Nicolakakis et coll. 2022; Vézina et coll. 2021). ont contribué à documenter ce phénomène depuis les années 2000. Leurs études montrent des différences entre les secteurs d'activité. Le personnel qui travaille dans le secteur de la santé et des services sociaux est particulièrement touché.

À l'automne 2018, avant la pandémie de la COVID-19, la Clinique communautaire de santé et d'enseignement de Québec (SPOT) a procédé à un sondage auprès des travailleuses et des travailleurs du milieu communautaire (TC) de la région Québec-Chaudière-Appalaches. Ce sondage suivait une action de concertation démarrée en 2016 par SPOT auprès de nombreux organismes du communautaire préoccupés par la santé et le bien-être des TC. En 2018, 78% des 474 répondants de ce sondage ont déclaré un niveau de fatigue élevé et ont associé leur travail à divers facteurs connus dans la littérature scientifique. Le modèle de Maslach, Schaufeli & Leiter (2001) permet de situer les nombreux éléments qui sont ressortis de ce sondage : charge de travail élevée, sentiment d'impuissance, sous-financement chronique impliquant salaires, équité et récompenses déficients, ainsi que les liens que les répondants associaient à ces éléments, dont le stress et la motivation au travail. Ce modèle illustre que les éléments présents dans le contexte de travail qui contribuent à l'épuisement professionnel sont les mêmes que ceux qui contribuent à l'efficacité de la personne qui travaille. Suite à ces constats, la clinique SPOT a mis sur pied un comité de pilotage constitué de représentants de nombreux organismes communautaires pour élaborer le projet Ricochet, visant le bien-être et la santé des TC d'un vaste territoire de la grande région de la Capitale nationale incluant des milieux urbains et régionaux. L'appellation du projet Ricochet réfère au fait que si on contribue à améliorer la santé et le bien-être des travailleuses et travailleurs du communautaire, par « ricochet » les services ou soins dispensés par les TC n'en seront que meilleurs. Les populations desservies en sortiront gagnantes. Ce point de vue a été reconnu par divers organismes et fondations qui ont financé le programme Ricochet¹ offert dans la grande région de Québec Capitale nationale². Une évaluation du programme Ricochet a été réalisée par une firme professionnelle (Thulé 2022). Notre projet s'arrime ainsi à cette réflexion évaluative quant aux effets de Ricochet et des leçons à retenir si le programme se poursuivait. Notre projet s'avère une étude qualitative s'appuyant sur l'expérience des personnes qui ont bénéficié du programme³ via les activités offertes dans les 5 volets. **Le ressourcement** était offert en groupe (3 rencontres avec nuitée au monastère des Augustines). **La formation** comptait 9 séances en groupe qui portait sur l'auto-compassion en pleine conscience. **Les soins individuels** (offerts sur place par Ricochet mobile) l'étaient en massothérapie, en psychologie,

¹ Voir le programme Ricochet <https://www.projetricochet.org> (février 2022)

² La région de la Capitale nationale inclut la ville de Québec et les régions de Portneuf et de Charlevoix.

³ Cette recherche a été financée par le Vice-rectorat à la recherche, à la création et à l'innovation de l'Université Laval dans le cadre du programme « Fonds de soutien à l'innovation sociale (2020-2021)».

en physiothérapie, le **yoga** . Enfin, le **coaching et les conférences** étaient généralement offerts sur place, sur les lieux de travail des TC.

OBJECTIFS

Cette recherche vise deux objectifs : 1) connaître et comprendre des effets du programme Ricochet du point de vue des personnes qui en ont bénéficié et l'analyser en tenant compte du contexte professionnel qui prévalait pour y participer et pour appliquer ce qui était offert par Ricochet.

2) recueillir des suggestions pour améliorer le programme ou les conditions ou caractéristiques qui devraient prévaloir si le programme devait se poursuivre ou être offert de nouveau.

Cette étude est ainsi complémentaire à l'évaluation quantitative (Thulé (2022) via un questionnaire administré auprès de l'ensemble des personnes s'étant inscrites à des activités de Ricochet.

MÉTHODOLOGIE

Le bilan du programme Ricochet révèle qu'au total, 371 personnes travaillant dans 136 organismes ont participé à au moins une activité offerte par Ricochet au cours d'une période de 20 mois. Parmi l'ensemble des participant-es, 243 ont reçu ou suivi deux à trois soins ou activités . Les personnes ayant été inscrites à plusieurs activités avaient été informées par la coordonnatrice du programme Ricochet qu'il était possible qu'elles soient jointes par l'équipe de recherche pour participer à une étude visant à évaluer des effets du programme. En distinguant l'appartenance régionale et les rôles à l'intérieur des organismes (Intervention /Coordination), 30 personnes ont été invitées à participer à notre étude et elles ont toutes consenti à un entretien d'environ 60 à 90 minutes. Notre étude ayant fait l'objet d'une approbation du Comité d'éthique et de la recherche de l'Université Laval⁴ (CÉRUL) nous avons communiqué avec les participant-es en respectant la procédure prévue et approuvée par le Comité assurant le consentement éclairé, la confidentialité et l'anonymat des participant-es.

La méthodologie retenue s'appuie en premier lieu sur 30 entretiens réalisés par trois assistantes de recherche étudiantes à l'université Laval (co-autrices de ce texte) auprès des personnes inscrites à Ricochet ayant reçu au moins deux soins ou activités. Ces participant-es sont identifiées comme étant des travailleuses du communautaire participant-es (TCP⁵). De plus, les discussions qui se sont tenues lors de deux rencontres de diffusion des résultats des entretiens des TCP auprès de représentant-es d'organismes communautaires ont été analysées par les chercheuses. Soulignons que les chercheuses ont aussi eu accès aux comptes-rendus des rencontres du comité de pilotage de Ricochet afin de mieux comprendre les enjeux du projet et enrichir les suggestions et les points de vue des représentants des organismes communautaires quant aux suites éventuelles du projet Ricochet.

⁴CÉRUL-Comité plurifacultaire éthique de la recherche de l'Université Laval: Projet Ricochet - Santé et mieux-être des travailleuses et des travailleurs du communautaire (Numéro d'approbation éthique : 2021-472 / 28-01-2022).

⁵ Le féminin sera utilisé pour qualifier les TCP car 25/30 personnes interviewées(85%) sont des femmes.

Les entretiens se sont tenus via la plate-forme Zoom au cours de l'été 2022, soit peu après la période intense de la COVID-19. L'entretien, d'une durée variant de 60 à 90 minutes, s'appuyait sur une grille d'entretien développée par les chercheurs, après plusieurs rencontres avec la coordonnatrice de Ricochet afin de bien saisir l'essence du projet. Cette grille a été approuvée par le CÉRUL. Des résumés ont ensuite été produits par les chercheurs, lesquels faisaient ressortir les éléments-clés des réponses à chacune des questions. Des regroupements ont par la suite été effectués pour répondre aux principales questions de l'étude.

Par la suite, les résultats émanant des entretiens auprès des TCP présentés ci-dessous ont été l'objet de deux présentations, la première auprès du comité de pilotage de Ricochet⁶ et la seconde dans le cadre d'une rencontre de diffusion⁷ des résultats de l'évaluation des effets de Ricochet auprès des directions d'organismes du milieu communautaire et des bailleurs de fonds de la région de la Capitale nationale. Les chercheurs ont ainsi recueilli plusieurs commentaires ou constats qui ont émané des échanges entre les représentants du milieu communautaire qui avaient collaboré de près ou de loin au déploiement de Ricochet. Soulignons aussi les entretiens et les discussions occasionnelles que les membres de l'équipe de recherche ont eues avec la coordonnatrice du programme Ricochet. Ceux-ci ont permis de mieux connaître le programme et la vision de sa coordonnatrice, qui était la seule personne à temps plein qui en assurait le déploiement.

RÉSULTATS

1. Les personnes interviewées (TCP) et leur contexte professionnel

Les 30 TCP travaillent dans des organismes couvrant une grande variété d'activités du milieu communautaire tant en milieu urbain qu'en région, tant au niveau des populations desservies (enfants, adolescents, personnes âgées, personnes victimes de violence conjugale, personnes vivant des situations d'handicaps, personnes marginalisées) qu'en terme de mission visant des problématiques actuelles telles l'itinérance, les dépendances, la santé mentale, l'hébergement, etc. Soulignons d'abord que la grande majorité des personnes qui ont participé à notre étude est constituée de femmes (N=25=85%), ce qui correspond à la réalité du milieu communautaire. Les autres principales caractéristiques des TCP sont les suivantes :

- Rôle : Coordination direction (10); Intervention (20)

- Milieu : Ville (17); Régions (13)

⁶ Le comité de pilotage de Ricochet comptait 9 membres. La rencontre de diffusion des résultats à ce comité s'est tenue le 17 octobre 2022.

⁷ La rencontre s'est tenue à Québec le 18 novembre 2022 et regroupait 17 personnes d'organismes communautaires et de bailleurs de fonds du projet Ricochet.

- - Expérience : La majorité a plus de 10 ans d'expérience dans le milieu communautaire et de l'expérience dans les secteurs privé et public
- - Âge : Majorité > 35 ans
- - Formation : 27/30 ont une formation universitaire

La majorité des personnes en situation de direction/coordination ont spécifié qu'elles réalisaient aussi des tâches d'intervention pour appuyer l'équipe d'intervention lorsque nécessaire. Les personnes qui coordonnent les équipes s'estiment bien au fait des exigences des situations d'intervention de leur personnel. Une personne à la coordination souligne :

« Je fais de la gestion d'employés. J'ai x employés à moi et j'ai x résidents...⁸ Moi, je suis dans une job de coordination. C'est sûr que la gestion de l'horaire et tout ça, ça prend du temps. Les vacances, les maladies, les remplacements, faire les entrevues d'embauche, etc. Ça, on est beaucoup là-dedans. Sinon les préparations de réunions en général, participer à toutes celles du communautaire, toutes les tables de concertation, ça prend beaucoup de temps. Puis après, on est dans les défis cliniques avec les résidents avec lesquels on travaille pour voir les enjeux, les orientations de travail pour eux pour maintenir leur logement... » (TCP#18 à 5min00)

Par ailleurs la pénurie de main-d'œuvre s'avère aussi un enjeu en milieu communautaire et amène des défis importants non seulement pour les personnes qui coordonnent ou dirigent les organismes mais aussi pour les intervenants qui doivent en faire plus en raison du manque de personnel ou aider des collègues peu expérimentés, nouvellement embauchés, qui ont besoin de conseils ou de se faire valider au cours des premiers mois de leur arrivée dans l'organisme.

« Considérant la pénurie de personnel qu'on vit présentement, je fais beaucoup de gestion de crises. Ces temps-ci, on pourrait facilement dire 2 à 3 par semaine. Ça fait que tous les cas qui sont beaucoup plus complexes, les crises dans notre milieu de vie, je dois gérer ça. » TCP#19 à 4min02)

La plupart des participant-es estiment travailler dans un contexte où les relations interpersonnelles favorisent l'entraide entre collègues et le plaisir à travailler ensemble. Par exemple, l'une des personnes en intervention résume bien ce constat partagé par de nombreux TCP :

« Ce qui fait que dans le communautaire on survit et on fait des miracles avec pas grand-chose, c'est la passion envers notre job, assurément, et le soutien de l'équipe et des partenaires, ce réseau-là ». (» TCP#8 à 53min40)

⁸ Les nombres ou lieux sont imprécis par souci d'anonymat des participant-e-s.

C'est dans une très faible minorité de milieux des TCP qu'on trouve des tensions ou des difficultés à communiquer chez les personnes interviewées. De façon générale le climat de travail, les relations interpersonnelles et le travail d'équipe aident à réaliser le travail. En effet, l'entraide et le plaisir à travailler ensemble sont soulignés par la majorité des personnes interviewées comme un aspect positif important dans leur travail. Toutefois, ce climat n'empêche pas la difficulté à faire face aux défis récurrents dans le milieu. En effet, en raison de ses conditions d'emploi souvent reconnues en dessous de ce qui est offert dans les secteurs privé et public, les TCP soulignent les mouvements de personnel et la difficulté d'attraction du milieu communautaire. Les interviews font ressortir la surcharge de travail associée au non-remplacement du personnel absent pour maladie ou ayant quitté leur emploi ou encore l'encadrement de personnel nouvellement embauché et peu expérimenté faisant face à des problématiques humaines et sociales complexes.

2. Activités, soins et leurs effets

Pourquoi s'inscrire ? D'abord et avant tout les personnes s'inscrivent à des activités de Ricochet pour prendre soin d'elles (23), prendre une pause d'un travail exigeant (10) ou encore lorsqu'elles ont un intérêt personnel envers le soin ou l'activité (12). Pour certaines, il s'agit de saisir cette opportunité pour s'améliorer en tant qu'intervenante. Les propos suivants illustrent ces raisons.

« En tant que travailleur du communautaire, on passe nos journées à donner aux autres et Ricochet nous permet de prendre le temps de nous recentrer sur nous-mêmes ». (TCP#8 à 23min40)

« C'est rare qu'on a des formations qui prennent soin de nous, justement, qui nous disent, comme intervenantes, faites attention à vous autres. Normaliser les émotions, voir qu'il faut prendre soin de nous autres. On prend toujours soin des autres. On va toujours se former pour prendre soin des autres pour mieux aider. Ça peut pas être mauvais ». (TCP#10 à 36min48)

D'autres éléments de contexte les y ont aussi encouragées telles l'ouverture de la direction ainsi que les conditions de participation facilitantes pour s'y inscrire.

« En réunion d'équipe, quand ça va sortir, X, qui est un coordonnateur aussi au centre que je parlais tantôt, quand ça sort, c'est envoyé par courriel et on l'envoie dans le chat d'équipe. C'est comme hey, la programmation de Ricochet est sortie puis c'est vraiment valorisé de l'utiliser ». (TCP#25 à 16min30)

Les TCP ont toutes mentionné la simplicité et la facilité à communiquer avec la responsable du programme ainsi que la convivialité des moyens informatiques pour se procurer l'information et s'inscrire à Ricochet.

« La communication, aussi, autant dans l'échange de courriels que dans la manière que l'inscription... que la plateforme était faite. Cliquez ici pour vous inscrire, inscrivez vos noms là... J'ai trouvé le tout très simple, très clair. Quelques jours avant, on a reçu un courriel qui était pour le choix de menu et « je vous rappelle que vous êtes attendus à telle heure ». (TCP#8 à 29min35)

« Tout ça, c'était facile puis quand j'ai appelé Véronique, ça pas été compliqué. La plateforme, le paiement et tout ça, c'était parfait. Moi, j'ai eu aucun problème. Je me rappelle plus le nom de la plateforme... La plateforme était conviviale, c'était facile. » (TCP#30 à 33min29)

Les 30 personnes interviewées ont reçu 84 soins ou activités du programme Ricochet se répartissant en 3 grandes catégories en ordre décroissant : 1) du ressourcement; 2) des soins physiques; 3) de la formation. De façon moins importante nous retrouvons des activités diverses comme le coaching et les conférences-midi. Vingt-cinq des trente TCP estiment que les besoins qu'elles avaient au moment de s'inscrire ont été répondus, dans le sens que l'activité a répondu à leurs attentes.

« Cela me rassure d'avoir accès à des services et des soins comme ça, qui répondent à mes besoins de bien-être, de ressourcement, de détente, d'apprentissage ». (TCP#27 à 1h14min20)

Quatre autres TCP estiment qu'elles étaient surtout curieuses et n'avaient pas nécessairement d'attentes envers l'activité. À propos des effets perçus ou ressentis, plusieurs TCP estiment qu'elles ont réussi à mettre en application les outils proposés lors de la formation, que l'offre de Ricochet leur a permis de prendre soin d'elles.

« On a réutilisé des notions qu'on a vues dans la formation pour se trouver tout le monde ensemble des pistes parce qu'on dirait que tout le monde dans l'équipe vit des trucs pas faciles ces temps-ci. On se partage beaucoup ces outils-là pour s'aider ». (TCP#16 à 18min28)

« L'autocompassion, ça a vraiment eu un effet positif pour moi. Ça vient par vagues dans mon travail, je te dirais. Ça dépend des moments, il y a des moments où est-ce que je vais être vraiment plus consciente de ce que je vais appliquer dans mes interventions avec l'autocompassion. C'est vraiment des super bons outils, je trouve. » (TCP#26 à 27min05)

« Ça fait du bien. Ricochet... Dans notre travail, il y a beaucoup de monde qui compte sur nous autres. Il y a beaucoup... Tu viens en aide à plusieurs personnes. C'est très prenant. Je pense qu'avoir cette petite bouffée, ce petit souffle-là de dire que tu peux penser à toi, vas faire ton activité et profites-en. Écoute, ça devrait être offert pour tout type d'employé, mais dans le communautaire encore plus parce que la charge est lourde. » (TCP#11 à 28min58)

La formation permet aussi d'investir à long terme dans des éléments de leur pratique ainsi que de s'améliorer en tant qu'intervenantes. Les propos des participant-es abordent souvent le bienfait du partage d'expérience avec d'autres intervenant-es. Lorsque les activités se déroulent avec leurs collègues, dans leur milieu de travail, ces activités développent l'écoute et stimulent l'entraide entre collègues. En ce qui concerne les bienfaits physiques personnels, ils sont mentionnés, mais ressortent avec moins d'importance que les bienfaits associés à leur pratique d'intervenantes et à la cohésion de leur équipe ou des membres de leur organisation.

« Ça m'a permis de découvrir ma collègue sous un autre angle. Quand elle parlait, oui, elle parlait de la situation, mais elle parlait de ce qu'elle vivait alors que, dans un comité clinique, oui, elle en parle un peu, mais on se concentre plus sur le jeune et la relation avec le jeune » (TCP#20 à 40min32)

Il est à remarquer que plusieurs TCP soulignent que l'offre de Ricochet et la possibilité de s'y inscrire correspondent à une forme de reconnaissance au travail qu'elles réalisent et elles le ressentent comme une récompense.

« C'est très exigeant. Les conditions de travail sont pas toujours extraordinaires, puis nous on s'est amélioré beaucoup dans les dernières années. Les conditions sont pas toujours là. D'avoir ça, c'est quelque chose qui vient t'encourager, qui vient... Il me semble que c'est comme un baume. Un baume sur ce qu'on fait, un encouragement, une tape dans le dos. C'est plaisant de se faire dire ça, que vous devez prendre soin de vous. On fait beaucoup pour les autres. Même si on sait que c'est vrai, on se le fait pas dire si souvent que ça. » (TCP#4 à 28min27)

Une partie de l'entretien abordait des questions sur les contextes qui ont pu encourager ou freiner leur participation à Ricochet. Plusieurs éléments relevant de leur organisation ont été soulevés par une majorité de participant-es : le coût défrayé par leur organisme, leur rémunération lors de l'activité, ainsi que se faire remplacer à leur travail pendant l'activité ont été des éléments majeurs pour que les personnes participent à Ricochet.

« Un autre facilitateur non négligeable pour moi, c'est que ma boss m'a payé mes heures de travail, mes déplacements sont payés, remboursés, que ce soit en région ou en ville*, mon essence est payée Mes heures de travail, mes heures de*

déplacement aussi. Je les compte dans mes heures. Le temps de route, l'essence payée, les heures et l'inscription est payée par l'employeur ». (TCP#13 à 47min08)

En ce qui a trait à leurs liens avec l'administration ou l'interface du programme Ricochet, les participant-es ont signalé qu'il avait été essentiel que les modalités d'inscription aient été simples et efficaces pour qu'elles s'y inscrivent. De plus, la qualité et la chaleur de l'accueil et des interactions avec les personnes de Ricochet, tant au niveau administratif que lors des activités, a encouragé les TCP à s'y investir et à en tirer le meilleur pour elles-mêmes, leur pratique et pour leur organisation.

3. Réflexions exprimées lors de la diffusion des résultats des entretiens

D'abord, c'est dans un très fort consensus que les représentant-es du milieu communautaire ont salué la pertinence et la qualité du programme Ricochet tant du point de vue de sa gestion que dans l'offre et la qualité des activités et soins offerts. Ces représentants avaient, pour la plupart, été en lien avec des bénéficiaires du programme et en connaissaient leur appréciation favorable et les bienfaits qui en résultaient. Les critiques qui ont été formulées visaient d'abord et avant tout le fait qu'il était déplorable qu'un tel programme soit créé pour combler l'inexistence de couverture de base en assurances collectives pour plus de la moitié des organismes communautaires associée au sous-financement chronique reconnu dans le milieu. À cet égard, bon nombre de ces représentant-es étaient d'avis que les compagnies d'assurances privées pourraient être mises à contribution pour que de meilleures conditions soient offertes aux travailleur-euses du milieu communautaire en tenant compte des budgets limités dont disposent les organismes et de la rémunération connue comme étant inférieure à de nombreux autres secteurs d'activité.

Les discussions qui ont prévalu lors des rencontres du comité de pilotage, ainsi que lors de la présentation des résultats auprès de divers acteurs du milieu communautaire ont fait ressortir les points suivants :

1) Que si le projet Ricochet devenait un programme "institutionnalisé" on perdrait "la chaleur et l'âme" du programme, lesquelles ont été souvent signalées chez les personnes interviewées comme la qualité de l'accueil, la disponibilité et l'écoute des ressources consultées tant au niveau technique qu'au niveau des soins.

2) Que Ricochet apporte certes des bienfaits physiques au niveau individuel mais qu'il ne faudrait pas réduire le programme à des activités individuelles du "prendre soin". Des activités abordant directement la culture organisationnelle comme le travail d'équipe et le collectif de travail devrait faire partie intégrante d'un programme comme Ricochet et s'adapter aux différentes caractéristiques des organismes.

Il est aussi question de l'efficacité des activités offertes. Les activités de formation se sont avérées particulièrement positives : d'une part, étant relativement faciles à organiser pour Ricochet en étant annoncée et planifiée à l'avance et accueillant plusieurs participant-es et, d'autre part, en étant plus

faciles à justifier auprès des employeurs ou coordonnateurs d'organismes dans leur plan de déploiement des ressources humaines au quotidien.

3) Pour plusieurs l'une des clés du succès de Ricochet demeure la capacité du programme à s'adapter aux demandes du milieu. Pour cela, si on envisage un programme à long terme, il faudrait prévoir des mécanismes pour que Ricochet demeure flexible et réponde aux besoins relatifs à des situations qui peuvent changer ou qui évoluent dans le milieu communautaire. Une avenue évoquée serait la mise en place de projets pilotes à l'intérieur de Ricochet qui aborderaient de nouvelles problématiques soulevées au niveau organisationnel ou structurel des organismes au fil du temps. On souhaite que Ricochet demeure dynamique et créatif. Par exemple l'offre d'activités ludiques pourrait être expérimentée pour apprendre à mieux travailler ensemble.

4) L'offre de soins en régions exige beaucoup de souplesse certes mais aussi la présence d'un réseau local sur lequel le programme puisse s'appuyer. À cet effet il ne faut pas sous-estimer le travail requis pour mettre en place ou intégrer un tel réseau qui est essentiel pour trouver le personnel qualifié sur place, des installations adaptées, des ressources (moins nombreuses et diversifiées qu'en milieu urbain (par ex. : formateurs, physiothérapeutes, traiteurs).

Lors des deux rencontres les représentant-es expriment certaines craintes relatives au risque que des organismes communautaires se "déresponsabilisent" de leur rôle à propos de la santé et du mieux-être de leurs employés en se fiant à des activités offertes via un programme externe à leur budget ou à leur administration directe. En ce sens, on note un certain consensus à ce que Ricochet puisse s'arrimer à des programmes existants ou être complémentaire à des activités qui s'adressent spécifiquement aux coordonnateurs-trices ou aux directions des organismes pour les sensibiliser aux liens entre la santé et le mieux-être des employés de leur organisation, les moyens dont ils disposent et le bon fonctionnement de leur organisme.

DISCUSSION

Les 30 personnes interviewées œuvrent au sein d'organismes communautaires très diversifiés, de milieux urbains et régionaux. Selon les propos recueillis lors des rencontres de diffusion des résultats, notre échantillon de personnes rencontrées représente la variété des organismes et du personnel qui y travaillent dans la grande région de la Capitale nationale. Les participant-es étaient des personnes compétentes et plutôt expérimentées du milieu communautaire. Il serait important de s'assurer que l'offre d'un futur projet Ricochet tienne compte des difficultés actuelles d'attraction du milieu communautaire, du roulement du personnel et des exigences du travail. Les suites de Ricochet pourraient prévoir un soutien aux organismes ou aux travailleur-euses expérimenté-es pour que l'arrivée des nouvelles ressources ne se traduise pas qu'en surcharge de travail pour le personnel qui les accueille et les encadre. Les besoins évoqués lors des rencontres de diffusion auprès des représentants d'organismes communautaire abordaient le besoin de s'intéresser aux équipes de travail et non pas qu'exclusivement aux individus. Un tel thème pourrait être central à l'intérieur du travail d'équipe et contribuer à un mieux-être de l'ensemble des ressources.

Au-delà de la représentation d'une bonne diversité des secteurs d'activité du milieu communautaire, les personnes de notre échantillon occupent des tâches d'intervention ainsi que de direction/coordination, de milieux urbains et de régions. Elles ont également reçu une variété de soins représentatifs de l'offre de Ricochet. Dans l'ensemble nous estimons qu'elles représentent bien les personnes visées initialement par le programme Ricochet et, au bout du compte celles qui y ont effectivement participé, ce qui contribue à la qualité de nos résultats.

Un prochain défi à relever concerne la spécificité de l'offre du Programme Ricochet dans les régions. En effet, la coordinatrice du projet estime qu'il est difficile d'offrir un éventail aussi varié de soins et d'activités en région, dû au manque de professionnels et de potentiel de partenaires dans ces zones. Les employés des régions apprécient grandement le fait que Ricochet se soit déplacé contrairement à la tendance habituelle où les personnes des régions se déplacent en milieu urbain pour participer à des activités ou à recevoir des services ou de la formation. À cet égard un futur projet gagnerait à être planifié, dès sa conception, avec des représentants régionaux pour rendre possible l'offre des activités en région.

En guise de conclusion il faut souligner qu'à l'origine la plupart des travailleurs-euses du milieu communautaire qui ont participé à notre étude se sont inscrits aux activités de Ricochet pour répondre à des besoins individuels (fatigue, stress) et au bout du compte ils sont nombreux à souligner l'apport positif du contenu des activités de Ricochet non seulement au niveau individuel mais aussi au travail d'équipe ou au climat de travail dans leur organisation. Ce constat s'intègre aux fondements et la dynamique élaborés dans divers modèles s'intéressant à la santé au travail, notamment le modèle de Maslach, à savoir que d'agir positivement sur les éléments influençant le bien-être des personnes a des effets favorables sur le climat de travail, l'engagement et l'efficacité.

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier Madame Véronique Savard, coordonnatrice du projet Ricochet pour son aide indispensable à la réalisation du projet de recherche ainsi que la professeure Manon Truchon de l'École de psychologie de l'Université Laval pour son solide appui et ses précieux conseils à différentes étapes du projet. Cette recherche n'aurait pu se réaliser sans le financement du Fonds de soutien à l'innovation sociale (2020-2021) du Vice-rectorat à la recherche, à la création et à l'innovation de l'Université Laval.

RÉFÉRENCES

Biron, C, Fournier, P-S, Tremblay, M, Knani, M, & Brun, J-P. (2021). L'intervention préventive sur les risques psychosociaux dans les PME : Des souliers trop grands pour des pieds trop petits?. Dans Loïc Lerouge (Ed). *Les petites entreprises face aux risques psychosociaux au travail – Quelles spécificités, quelles actions, quel droit ?*. Octares. <https://www.octares.com/le-travail-en-debats/275-les-petites-entreprises-face-aux-risques-psychosociaux-au-travail.html>.

Maslach C, Schaufeli WB, Leiter MP.(2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52:397-422.

Nicolakakis, N, Pelletier, M, Jauvin, N, Vivion, M, Biron, C, Letellier, M-C, Beaupré, R, Lafantaisie, M, & Vézina, M. (2022). Protéger la santé mentale du personnel du RSSS. *Objectif Prévention*, 45(4) : 3-5.
<http://asstsas.qc.ca/sites/default/files/publications/documents/OP/2022/OP454/op454-complet.pdf>

Thulé (2022). *Rapport d'évaluation Ricochet 2021-2022 Pertinence, implantation et effets perçus*. Thulé Évaluation, septembre 2022.

Vézina M, Cloutier E, Stock S, Lippel K, Fortin E, Delisle A, St-Vincent M, Funes A, Duguay P, Vézina S, Prud'homme P. (2011). *Enquête québécoise sur des conditions de travail, d'emploi, et de santé et de sécurité du travail (EQCOTESST)*. Montréal: Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et sécurité du travail, Rapport de recherche R-691, avec l'Institut de la statistique du Québec et l'Institut national de santé publique du Québec.
<http://www.irsst.qc.ca/media/documents/pubirsst/r-691.pdf>

Vézina M, Pelletier M, Brisson C, Biron C, Gilbert-Ouimet M, Letellier M-C. Facteurs de risque psychosociaux. (2021). Chapitre 14, dans : *Manuel d'hygiène du travail : du diagnostic à la maîtrise des facteurs de risque*, Québec : Éd, Chenelière Éducation et Association québécoise pour l'hygiène, la santé et la sécurité au travail - AQHSST).