



# RAPPORT DU FORUM

Ma santé mentale, J'Y TIENS !

Réalisé le 18 mars 2008 au Centre Horizon



# TABLE DES MATIÈRES

Introduction .....	3
Présentation de la recherche .....	4
Le travail en relation d'aide et l'épuisement professionnel .....	8
Ateliers d'expression .....	10
Théâtre-forum .....	12
Les solutions collectives .....	12
Conclusion .....	17

**Coordination du Forum :** ROC-03, AGIR et RGF-CN.

**Organisatrice du Forum et rédactrice du rapport :** Fanny Bourgeois

**Collaboration à la rédaction et révision linguistique :** Nathalie Dubé

**Mise en page :** Janie Tremblay

**Conception graphique de la couverture :** Sylvain Martineau

Le Forum Ma santé mentale : j'y tiens ! a été rendu possible grâce au soutien financier de l'Agence de la santé et des services sociaux de la Capitale-Nationale et le ministre de la Santé et des Services sociaux du Québec, monsieur Philippe Couillard.

## INTRODUCTION

La réorganisation du système de santé qui s'est effectuée dans les années 1990 a eu un impact sur l'émergence des problématiques d'épuisement professionnel dans le milieu communautaire. En ce qui concerne la Capitale-Nationale, c'est en 2001, dans le cadre d'une activité organisée par le Regroupement des organismes communautaires de la région 03 (ROC 03), que la problématique de l'épuisement professionnel a été soulevée. Les conditions de travail et le taux d'absentéisme élevé sont notamment les indicateurs qui ont éveillé les soupçons. Cela a ouvert la voie à la réalisation d'une recherche sur le sujet, qui a été effectuée sous la direction de Denis Laliberté de la Direction régionale de santé publique.

Dans la foulée du lancement de cette recherche, le ROC 03, l'Alliance des Groupes d'intervention pour le Rétablissement en Santé Mentale (AGIR) et le Regroupement des groupes de femmes de la région 03 (Portneuf-Québec-Charlevoix) (RGF-03) se sont concertés dans le but de sensibiliser le milieu communautaire à la réalité de l'épuisement professionnel. C'est ainsi qu'est née l'initiative du forum sur l'épuisement professionnel en milieu communautaire *Ma santé mentale, j'y tiens!*, qui a eu lieu le 18 mars 2008. Ce fut une journée de sensibilisation et de mobilisation qui, espérons-le, sera le début d'une modification des conditions de travail en milieu communautaire.

### **Les objectifs poursuivis dans le cadre forum étaient les suivants :**

- Offrir des ateliers aux travailleurs et aux travailleuses du milieu communautaire pour discuter et ventiler;
- Trouver des pistes de solution locales (l'organisme);
- Trouver des pistes de solution régionales.

### **Les résultats attendus à la suite de ce forum étaient les suivants :**

- Conscientiser les travailleurs, les travailleuses et les membres des conseils d'administration à propos des facteurs de risque de l'épuisement professionnel;
- Briser les tabous à propos de l'épuisement professionnel;
- Créer un lieu d'échange;
- Faire de l'épuisement professionnel une responsabilité collective;
- Départager les origines de l'épuisement (autoévaluation du milieu de travail);
- Initier un changement, un mouvement de masse pour éliminer la problématique.

## Déroulement du forum du 18 mars

- Présentation de la recherche
- Conférence sur le travail en relation d'aide et l'épuisement professionnel par Michel Vézina
- Ateliers de partage d'expériences
- Dîner
- Théâtre-forum
- Ateliers sur la recherche de solutions
- Assemblée plénière

## PRÉSENTATION DE LA RECHERCHE

L'organisation du travail et la santé mentale dans les organismes communautaires en santé et services sociaux de la Capitale-Nationale. Regard sur une situation méconnue!  
Rapport de recherche

### Les objectifs de la recherche :

1. Mesurer l'importance de la détresse psychologique dans une ou plusieurs populations sélectionnées de travailleurs et travailleuses;
2. Identifier les éléments de l'environnement psychosocial au travail à l'origine de cette problématique dans une ou plusieurs sous populations sélectionnées de travailleurs et travailleuses;
3. Identifier des avenues d'intervention en prévention à la lumière des éléments qui précèdent.

Parmi les membres du comité aviseur de la recherche on retrouvait :

- AGIR en santé mentale
  - RGF-03
  - ROC 03

<sup>1</sup> Laliberté, D., & Tremblay, I. (2007, Mai). *L'organisation du travail et la santé mentale dans les organismes communautaires en santé et services sociaux de la Capitale-Nationale : Regard sur une situation méconnue! Rapport Synthèse*. Direction de santé publique de Québec.

## Que dit sommairement la recherche?

277  
personnes  
ont été  
consultées

D'abord, la donnée qui frappe : une majorité d'intervenantEs (52 %) affiche un taux de détresse psychologique élevé selon des tests standardisés ce qui, de l'aveu même des experts dans le domaine, est préoccupant. À titre de comparaison, le taux moyen de détresse psychologique de la population de la région de Québec se situe à 20 %. La détresse psychologique n'est peut-être pas synonyme d'épuisement professionnel, mais il s'agit certainement là d'un terreau fertile à l'apparition du phénomène. Le taux de détresse élevé qu'affiche le milieu communautaire en fait un milieu à haut risque et se compare à celui des infirmières dans le réseau hospitalier par exemple<sup>2</sup>.

Mais l'envers de la médaille de ce constat, qui vient défaire toutes les théories sur la santé mentale au travail et ce, même si à l'analyse fine on réussit à démontrer que la charpente tient, c'est que le milieu communautaire possède plusieurs facteurs de protection qui devraient faire de nous des gens heureux. L'étude nous apprend notamment que:

- ✦ Les répondantEs ne rapportent pas une quantité excessive de travail, mais disent plutôt que le travail est complexe, qu'il est fréquemment interrompu et qu'il est mouvementé;
- ✦ Globalement, les participants à l'étude rapportent beaucoup moins fréquemment que la population en général un faible niveau d'autonomie décisionnelle. Il se dégage des réponses au questionnaire un très fort consensus à l'effet que le travail dans les organismes communautaires offre la possibilité de développer et d'acquérir de nouvelles connaissances. Il donne également une bonne latitude sur la façon d'exécuter le travail;
- ✦ Les répondantEs au questionnaire témoignent d'une satisfaction exceptionnellement élevée face aux deux dimensions du soutien social, que ce soit le soutien offert par les supérieurEs ou encore le soutien offert par les collègues de travail;
- ✦ Les participantEs à l'étude rapportent que leur travail dans les organismes communautaires est en lien avec leurs valeurs et qu'ils ou elles tirent une fierté de ce travail. Par ailleurs, les mécanismes de participation à la prise de décision semblent très répandus dans les organismes communautaires.

Là où ça se corse, c'est en ce qui concerne la reconnaissance organisationnelle et financière. La santé mentale au travail ne se résume pas à la rémunération ou aux avantages sociaux, mais il s'agit certainement d'un élément important qui ressort de la recherche. Le sous financement des organismes et la surcharge que cela entraîne sont deux facteurs qui ont été pointés du doigt. Globalement, les participantEs à l'étude rapportent un niveau de reconnaissance interpersonnelle élevé, alors que la reconnaissance salariale et les possibilités de promotion affichent un faible pourcentage de satisfaction. Les participantEs à l'étude rapportent fréquemment un déséquilibre entre l'effort et la reconnaissance, causé par la combinaison d'une forte demande psychologique et d'une reconnaissance insuffisante.

<sup>2</sup> Bourbonnais, R., Gauthier, N., Vézina, M., Viens, C., Durand, P. J., Brisson Chantal, Alderson, M., Bégin, P., & Ouellet, J.P. (2005, Mai). Une intervention en centres d'hébergement et de soins de longue durée visant à réduire les problèmes de santé mentale liés au travail, *Pistes*, 7(2), 30 pages. [En ligne] <http://www.pistes.uqam.ca/v7n2/articles/v7n2a1.htm> (Page consultée le 18 mars 2009)

Par ailleurs, 22,1% des répondantEs disent avoir vécu du harcèlement psychologique dans leur milieu de travail durant les douze mois qui ont précédé la recherche. Dans 80% des cas, les répondantEs ont signalé que la personne à la source du harcèlement travaille dans l'organisme. Dans 36,5% des cas, le harcèlement provient des supérieurEs ou du conseil d'administration. Ces données ont étonné les organisateurs et les organisatrices du forum et méritent certainement qu'on s'y attarde.

### QUELQUES DONNÉES SUR LES RESPONSABLES D'ORGANISMES...

- Ils ont des tâches de gestion et des responsabilités administratives qui sont très exigeantes de même que le sentiment d'avoir peu de contrôle sur les situations qui se présentent et d'être irremplaçables;
- Ils vivent des difficultés par rapport aux constantes demandes de financement à réaliser.

### HYPOTHÈSES EXPLIQUANT LA PRÉSENCE DE DÉTRESSE PSYCHOLOGIQUE :

- Les attentes élevées peuvent constituer des embûches à une bonne santé mentale;
- L'impact possible de l'épuisement de compassion sur la détresse psychologique;
- La présence de tiraillements déchirants :
  - Perception que les demandes touchant l'amélioration des conditions de travail (salaires, aménagement, matériel, etc.) entrent en conflit avec le maintien des services aux personnes fréquentant l'organisme;
  - La valorisation de l'engagement dans son travail peut être positive pour l'organisme (structure la solidarité et le soutien) mais elle peut aussi porter vers la pression à être hyperdisponible.

### UNE DONNÉE IMPORTANTE : LA VALORISATION DE L'HYPERDISPONIBILITÉ

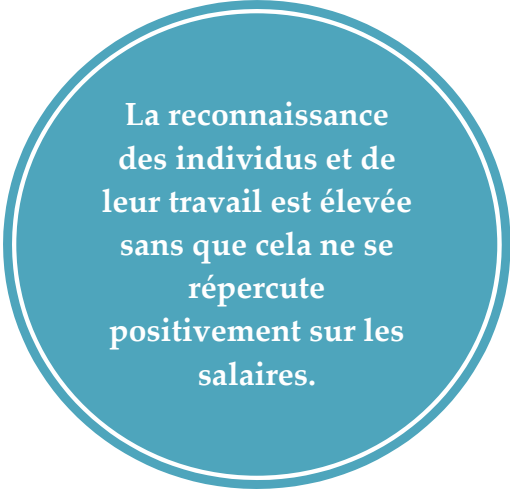
- Elle est accrue par le manque de personnel et l'étendue de la tâche;
- La croyance selon laquelle le don de soi démontre le niveau d'engagement d'une personne dans son travail est fortement répandue;
- L'impression d'être essentiELLE est renforcée par le sentiment d'urgence permanent.

## Les recommandations des chercheurEs

- Approfondir certains questionnements soulevés dans le cadre de la présente recherche (épuiement de compassion, surengagement et absentéisme relié à l'épuiement professionnel);
- Se pencher sur la question de la reconnaissance financière;
- Se questionner sur l'équilibre entre la reconnaissance et l'investissement personnel;
- Ouvrir le dialogue à l'intérieur des organismes au sujet de l'épuiement professionnel afin de briser les tabous;
- Miser sur les acquis positifs importants en termes d'organisation du travail dans les organismes communautaires.



Très peu de travailleurs et de travailleuses ont accès à des services professionnels en santé mentale.



La reconnaissance des individus et de leur travail est élevée sans que cela ne se répercute positivement sur les salaires.

## Usure de compassion

« Le terme « usure de compassion » est synonyme de « stress traumatique secondaire » ou encore de « stress vicariant », mais c'est l'appellation la mieux comprise », explique le professeur Charles Figley à l'Université d'État de Floride. Il définit l'usure de compassion comme « [...] les comportements et les sentiments naturels qui se manifestent par suite d'événements traumatisants vécus par un proche; le stress d'aider ou de vouloir aider une personne victime de traumatisme ou qui souffre. »<sup>1</sup>

# LE TRAVAIL EN RELATION D'AIDE ET L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL

Résumé de la présentation de Michel Vézina

## La souffrance éthique du personnel des organismes communautaires ●

L'analyse de la détresse psychologique du personnel des organismes communautaires a bien montré le caractère pathogène de certaines dimensions critiques de l'organisation de travail, à savoir : des exigences psychologiques élevées, une faible autonomie, un faible soutien et un manque de reconnaissance<sup>3</sup>. Il s'agit là d'un mélange toxique connu pour la santé mentale des personnes au travail. Par ailleurs, compte tenu de l'importance de la détresse psychologique des travailleurs et des travailleuses communautaires observée dans cette enquête et de la relative faiblesse des expositions aux facteurs toxiques précédemment mentionnés, il convient de pousser l'analyse plus loin, notamment du côté d'une dimension peu documentée de la souffrance du personnel en relation d'aide, soit celle de la souffrance éthique.

Il s'agit d'un ressenti douloureux qui survient lorsque le travailleur se trouve confronté à l'impossible arbitrage entre d'une part, ce que sa conscience professionnelle lui dicte de faire en fonction des exigences de la situation et, d'autre part, ce que les ressources dont il dispose lui permettent de faire. La notion de ressources couvre ici non seulement les personnes sur qui il peut compter ou encore le matériel mis à sa disposition, mais également le temps qu'il faut pour faire un travail de qualité, c'est-à-dire un travail qui respecte les normes professionnelles ou les règles de métier en pareilles circonstances. Il en résulte un sentiment de honte de trahir ses principes et de s'exposer ainsi au mépris de la part de la clientèle ou même de ses collègues. De façon plus fondamentale, ce qui fait mal au plan de la santé mentale, c'est l'atteinte à l'identité, car faire un mauvais travail dégrade l'image personnelle, mine l'estime de soi, ce qui peut conduire à une réaction dépressive importante, la perte d'estime de soi étant l'antichambre de la dépression.

Face à cet état de mal-être ou de souffrance, les personnes au travail ne restent pas passives. Elles se défendent en mettant en place des stratégies pour se protéger contre cette atteinte à leur identité et à leur santé mentale. La principale stratégie mise en œuvre est l'hyperactivité professionnelle.

---

<sup>3</sup> Laliberté, D. & Tremblay, I. (2007) *L'organisation du travail et la santé mentale dans les organismes communautaires en santé et services sociaux de la Capitale-Nationale : Regard sur une situation méconnue! Rapport Synthèse*. Agence de la santé et des services sociaux de la Capitale-Nationale, Direction régionale de santé publique.

Cette stratégie consiste à redoubler d'effort et à ne pas compter son temps ni ses efforts pour répondre aux besoins de la clientèle. Normale en situation de surcharge transitoire, cette réaction devient dangereuse lorsqu'elle se transforme en état d'«hyper-travail» pathologique permanent. L'enquête que nous avons réalisée auprès des médecins victimes d'épuisement ou de décompensation psychiatrique a bien montré que ce sont les personnes les plus consciencieuses qui semblent les plus à risque<sup>4</sup>. Il s'agit là d'une situation inquiétante, si on prend en considération les attentes élevées de la population face aux services de santé et aux services sociaux au Québec.

Dans ce contexte, les stratégies à mettre en place pour prévenir les atteintes à la santé mentale chez le personnel des organismes communautaires passent par la création d'espaces de parole au sein de ces organismes afin d'en arriver à déterminer de nouveaux repères communs pour arbitrer ce décalage entre la conscience professionnelle de chacun, les ressources disponibles et les besoins de la clientèle à desservir. Si cet arbitrage n'est pas fait collectivement, il laisse à chacun la responsabilité de porter sur ses seules épaules un problème qui est de nature organisationnelle. Il en résulte presque inévitablement une situation de surcharge « normalisée », car, comme nous l'avons vu précédemment, un travailleur consciencieux cherche à donner le maximum pour préserver son identité et l'image qu'il a de lui-même et qu'il veut soumettre au regard de l'autre.

Dans un contexte de rareté de ressources, les organismes communautaires doivent porter le débat au niveau des organismes qui les subventionnent pour éviter de faire porter les conséquences des lacunes du système sur la seule conscience sociale et professionnelle de leur personnel. Lorsque le débat sur ce qui est juste et bon de faire pour soulager la souffrance humaine est porté non seulement par le collectif des travailleurs communautaires, mais implique également les pouvoirs publics et les usagers, l'organisation du travail qui en résulte tient davantage compte des limites de l'être humain à répondre aux besoins des clientèles tout en préservant sa santé. L'établissement de normes et d'exigences de qualité de services pourra alors permettre, par exemple, au personnel de prendre un temps d'arrêt pour le repas, sans se sentir coupable de manquer à son devoir ou encore d'avoir accès à des conditions de travail normales (assurance salaire, fonds de pension, etc.), sans avoir l'impression qu'il s'agit là d'avantages qui sont consentis au détriment des budgets qui auraient pu être affectés à la rémunération d'un plus grand nombre de personnes sur le terrain.

---

<sup>4</sup> Maranda, M.F., Saint-Arnaud, L., Gilbert, M.A., Vézina, M. (2006). *La détresse des médecins : un appel au changement*. Québec : Les Presses de l'Université Laval.

Il s'agit là d'un enjeu de taille car il touche à l'importance que notre société accorde à la solidarité avec les plus démunis. Les travailleurs communautaires jouent en effet un rôle majeur à ce chapitre en exerçant le difficile métier de venir en aide aux personnes qui ont le plus grand besoin d'être soutenues pour pouvoir apporter à leur tour leur contribution à la société. Comme le dit le Dalaï Lama, « Le socle des valeurs humaines fondamentales réside dans le fait de se sentir préoccupé par les autres »<sup>5</sup>. Dans cette perspective, il est important pour les organismes communautaires de créer des espaces de parole publique pour débattre de ces enjeux en montrant la difficulté du travail qu'ils ont à accomplir, difficultés que les indicateurs habituels de gestion utilisés pour évaluer les résultats de leur travail arrivent mal à cerner. S'ils n'arrivent pas à relever ce défi, ils se condamnent à voir leur rôle se marginaliser, car, comme l'a dit Martin Luther King : « Nos vies tirent à leur fin, lorsque nous devenons silencieux sur des sujets qui ont de l'importance »<sup>6</sup>.

## ATELIERS D'EXPRESSION

Les dix-sept ateliers de l'avant-midi sont résumés dans les pages qui suivent. Ils représentent la parole de près de 166 travailleurs et travailleuses du milieu communautaire. Cela permet de connaître différents points de vue concernant l'épuisement professionnel mais constitue aussi une banque d'idées afin de se protéger contre l'épuisement professionnel. Les solutions seront traitées plus loin.

On constate que les résultats de la recherche font écho à la réalité des travailleurs et des travailleuses du milieu communautaire qui ont participé au forum.



---

<sup>5</sup> Traduction libre de: « **The foundation of what I consider to be basic human values is a sense of concern for others** », The XIV Dalaï Lama, “The art of happiness at work”, Ed. Riverbead Books, N.Y., 2003, p.52.

<sup>6</sup> Traduction libre de « **Our lives begin to end the day we become silent about things that matter** », Martin Luther King Jr., cité dans “The Gazette”, 15 janvier 2007, p A1.

## LES RÉALITÉS DU MILIEU COMMUNAUTAIRE

- ★ Il y a un manque de reconnaissance de la part du réseau de la santé (Agence, CLSC, CSSS, etc.) envers les organismes communautaires (par exemple, non reconnaissance des pratiques et des approches utilisées);
- ★ Il est facilitant que le conseil d'administration représente bien l'organisme et reconnaisse le travail réalisé par les employéEs;
- ★ Les coupures de personnel et le fait qu'on ne remplace pas les personnes en congé de maladie augmentent la charge de travail;
- ★ Les jeunes sont souvent de passage dans les organismes, le temps de se construire une expérience de travail. Ce roulement de personnel contribue à déstabiliser l'organisation du travail;
- ★ La valorisation de la surimplication du personnel est très présente dans les organismes;
- ★ Il est souvent difficile de prendre des pauses compte tenu de l'ampleur de la charge de travail à réaliser. Pourtant, ces dernières sont jugées très importantes;
- ★ La difficulté à reprendre le temps supplémentaire et la grande quantité de tâches à accomplir par rapport au temps alloué pour le faire caractérisent le quotidien au travail;
- ★ Les relations interpersonnelles entre les travailleurs et les travailleuses sont généralement positives;
- ★ Habituellement, les collègues de travail se soutiennent entre eux;
- ★ Dans certains organismes, des ajustements intergénérationnels sont nécessaires (confrontation dans les valeurs, les façons de faire, etc.);
- ★ Les jeunes ont souvent tendance à vouloir performer afin de faire leurs preuves, ce qui les rend vulnérables à la détresse psychologique;
- ★ Les relations entre les personnes qui ont des enfants et celles qui n'en ont pas peuvent parfois être tendues, surtout en situation de monoparentalité où l'hyperdisponibilité au travail devient moins grande;
- ★ L'intégration à une nouvelle équipe de travail n'est pas toujours facile et certaines équipes sont moins accueillantes que d'autres;
- ★ Lorsqu'un organisme a une mission très large et qu'il tente d'offrir trop de services à la fois, il y a des risques d'éparpillement ou de déséquilibre.

« Prends soin de toi...  
et remets-moi  
le rapport demain matin. »

## THÉÂTRE-FORUM

Qu'est-ce que le théâtre-forum?

Le théâtre-forum est un moyen souvent employé pour faire de l'éducation populaire. Il est aussi reconnu pour mettre les *spectateurs* et les *spectatrices* en action. Il se déroule en deux temps. Dans un premier temps, les acteurs et les actrices jouent une courte pièce de théâtre. Dans un deuxième temps, la pièce est jouée à nouveau mais peut être interrompue en tout temps par le *joker*, c'est-à-dire l'acteur qui relie la scène et le public. En interrompant la pièce, le *joker* permet à un *spectateur* ou à une *spectatrice* de monter sur la scène et de changer le cours de la pièce de théâtre.

**Lors du forum, les thèmes suivants ont été abordés par la troupe La Ria**

- Le don de soi (hyperdisponibilité) ;
- La pression des collègues;
- Les conflits intergénérationnels;
- La relation tendue entre un bailleur de fonds et une employée chargée du projet qu'il finance;
- Les difficultés de conciliation famille-travail;
- La pression exercée par le conseil d'administration sur les membres de l'équipe de travail;
- Les conditions salariales du milieu communautaire;
- Le harcèlement psychologique;
- L'environnement physique de travail.

## LES SOLUTIONS COLLECTIVES

D'après les discussions des participantEs au forum, on remarque qu'il est possible d'agir sur plusieurs plans dans la lutte contre l'épuisement professionnel : l'équipe de travail, l'organisation du travail dans l'organisme, la formation et l'administration. Des solutions exigent également la mobilisation de l'ensemble du milieu communautaire.

LA VALORISATION DES RELATIONS INTERGÉNÉRATIONNELLES ET INTERCULTURELLES ENTRE LES EMPLOYÉES, TOUT COMME LA MISE EN PLACE D'UN SYSTÈME DE MENTORAT, CONTRIBUENT À AMÉLIORER L'AMBIANCE DE TRAVAIL ET LE SENTIMENT D'APPARTENANCE.

## L'équipe de travail

### AMÉLIORER LA COMMUNICATION ET L'AMBIANCE

- Reconnaître le travail des autres;
- Mettre en place différentes mesures telles qu'une structure d'accueil pour les personnes qui reviennent d'un congé pour épuisement professionnel;
- Réaliser des activités comme un court séjour dans un chalet loué pour travailler sur les plans d'action ou les projets ou un déjeuner communautaire;
- S'assurer que les pauses sont prises, par exemple, en nommant un·e agent·e de prévention face à l'épuisement professionnel durant un temps limité et prédéterminé afin de motiver l'équipe;
- Réserver un point « comment ça va? » lors des réunions d'équipe pour favoriser la communication et donner un espace pour ventiler;
- Favoriser le partage entre les travailleurs et les travailleuses. Par exemple, ceux et celles qui sont les plus expérimenté·es peuvent sensibiliser les jeunes aux risques de l'épuisement et partager leurs stratégies personnelles;
- Créer un club social et des espaces de « folies » où le rire et l'humour sont à l'honneur;
- Éviter l'isolement d'un travailleur ou d'une travailleuse;

### S'ENGAGER INDIVIDUELLEMENT ET COLLECTIVEMENT DANS L'AMÉLIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL

- Refuser de travailler gratuitement ou de ne pas se faire payer pour les heures supplémentaires.

## L'organisation du travail

### POLYVALENCE DU PERSONNEL

- Permettre aux travailleuses et aux travailleurs de développer une polyvalence dans l'accomplissement de leurs tâches. Cela atténue le sentiment d'être irremplaçable en cas de maladie, de congé familial ou autre;
- Créer une liste d'appel pour le remplacement afin de faciliter la gestion du roulement de personnel;
- Répartir également les tâches (notamment les tâches connexes) entre les employéEs;
- Faciliter le transfert des dossiers entre les membres de l'équipe de travail.

### Axer sur la santé

- ✦ Congés préventifs;
- ✦ Consultations psychologiques;
- ✦ Massothérapie.

Accéder à un  
horaire  
flexible et  
variable

### RESSOURCES HUMAINES

La création d'un comité de ressources humaines peut favoriser la mise en place des pratiques afin de bonifier ou d'élaborer une politique des conditions de travail. La présence d'une telle politique et la stabilisation du roulement de personnel (notamment à l'aide d'une rémunération adéquate) sont des pratiques à adopter.

### CESSONS DE FAIRE PLUS AVEC MOINS!

Il faut arrêter de « faire plus avec moins » et de démontrer que l'on peut se débrouiller avec un financement inadéquat. Ces pratiques peuvent encourager le sous-financement.

### DÉSOLÉ, C'EST FERMÉ!

Des journées où l'organisme ferme ses portes peuvent être prévues au calendrier afin que les travailleurs et les travailleuses puissent se mettre à jour dans les dossiers.

### BRAVO!

La création de moyens de valorisation au sein de l'organisme permet d'afficher les bons coups des employéEs et de valoriser leur travail (coffre aux bons coups, tableau, etc.)

Bien définir les  
rôles et les  
tâches de  
chacunE des  
employéEs

### Tâches connexes

- |  |                      |
|--|----------------------|
| Sortir les poubelles                                     | Faire des biscuits   |
| Vider le lave-vaisselle                                  | Laver des guenilles  |
| Passer la tondeuse                                       | Laver les toilettes  |
| Réparer une armoire                                      | Faire du café        |
| Faire des commissions                                    | Décoller de la gomme |
| Passer le peigne fin aux enfants présents à une activité |                      |

### La formation

Favoriser la formation et la sensibilisation des administrateurs et des administratrices, des bailleurs de fonds et des partenaires du réseau par rapport aux réalités vécues dans le milieu communautaire.

#### FORMATION AUX EMPLOYÉES EN LIEN AVEC :

- L'organisation du travail;
- Les signes avant-coureurs de l'épuisement professionnel;
- Les ressources humaines;
- La gestion associative (pour les responsables d'organismes).

Au besoin, faire appel à des trousse de formation, notamment, la trousse de gestion féministe.

#### TRUCS PERSONNELS POUR DÉJOUER L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL

- Vivre le moment présent;
- Prioriser ses besoins;
- Avoir des passions et des loisirs autres que le travail;
- Sortir durant la pause du dîner;
- Dire lorsque ça ne va pas;
- Devenir un outil pour soi-même;
- Déléguer;
- Laisser tomber certaines choses;
- Impliquer les membres, notamment, dans la préparation d'activités;
- Consulter un spécialiste de la santé au besoin;

- Introspection :
  - Prendre le temps de s'arrêter pour faire le point et se raisonner;
  - Évaluer ses propres comportements (manipulation, pression sur les collègues, etc.).
- Faire des plans d'avenir;
- Se reconnaître soi-même dans son travail (auto-reconnaissance);
- Se donner le droit à la légèreté, ne pas trop se prendre au sérieux;
- Sélectionner soigneusement sa participation à divers comités (surtout en termes de quantité);
- Se fixer un objectif réaliste quotidiennement;
- S'imaginer, au moment de quitter le travail à la fin de la journée, qu'on y emprisonne tous ses soucis professionnels;
- Se donner dans son travail tout en s'assurant de rester constamment connectéE avec soi-même.

#### POUR L'ADMINISTRATION ET LA DIRECTION

- Faire preuve d'ouverture d'esprit;
- Doter l'organisme de stratégies pour éviter la dissolution dans de multiples projets s'ils ne sont pas reliés avec la mission principale de l'organisme;
- Valoriser les travailleurs et les travailleuses en diversifiant leurs tâches;
- Prendre soin de confier des tâches aux employéEs qui sont directement en lien avec leurs champs de compétences.

#### LA CONCERTATION DU MILIEU COMMUNAUTAIRE

- Doter le milieu communautaire d'un programme d'aide aux employéEs (PAE) et d'une assurance collective;
- Ces actions vont de pair avec un programme d'équité salariale par rapport aux salaires versés dans Réseau de la Santé et des Services sociaux;
- Diffuser davantage les solutions qui existent déjà;
- Créer un comité ayant comme mandat de se pencher sur les conditions de travail en milieu communautaire et de mettre en place des solutions;

- Interpeller les médias pour valoriser le travail en milieu communautaire auprès de la population. Par exemple, il serait intéressant d'inviter un·e journaliste à vivre dans la peau d'un travailleur ou d'une travailleuse durant une journée;
- Moussez les programmes de bénévolat;
- Créer une banque de remplacement commune aux organismes communautaires d'un même territoire. Ces mesures aideraient à rééquilibrer le manque et le roulement de personnel;
- Offrir un lieu de rassemblement pour l'ensemble des intervenant·es où ils et elles auraient la possibilité d'échanger sur les réalités vécues;
- Soutenir les travailleurs et les travailleuses qui font face à des problèmes éthiques (puisque'il n'existe pas d'ordre professionnel).

## CONCLUSION

Le Regroupement des groupes de femmes de la Capitale-Nationale (Portneuf-Québec-Charlevoix) et le Regroupement des organismes communautaires de la région 03 (ROC 03) sont fiers d'être associés à une démarche d'action contre l'épuisement professionnel en milieu communautaire. La recherche de Tremblay & Laliberté (2007) ainsi que la tenue d'un forum sur l'épuisement professionnel en milieu communautaire ont permis de constater certaines problématiques présentes dans ces milieux de travail de la Capitale-Nationale.

Il va s'en dire que la forte représentation féminine dans le milieu communautaire fait en sorte que le Regroupement des groupes de femmes de la Capitale-Nationale lui accorde une importance particulière. Ses principales préoccupations concernent les difficultés d'accès aux services professionnels en santé mentale, le harcèlement psychologique en milieu de travail ainsi que le manque de reconnaissance financière des travailleuses et travailleurs.

À travers ses différents projets et revendications, le RGF-CN abordera la question de l'équité salariale ainsi que celle de l'accès aux ressources en santé mentale. En outre, dès le printemps 2009, un projet sur l'organisation du travail dans les groupes de femmes verra le jour au RGF-CN.

Il vise la mise sur pied d'un outil de gestion personnalisé et adapté aux groupes qui favorisera des milieux de travail plus pacifiques ainsi qu'une meilleure gestion des ressources humaines. Deux éléments qui, comme le démontrent le forum sur l'épuisement professionnel et la recherche mentionnée de Tremblay & Laliberté (2007), sont des facteurs de protection contre l'épuisement professionnel. Mentionnons également le souhait du RGF-CN de faire de la lutte contre l'épuisement professionnel en milieu communautaire, une préoccupation transversale dans l'ensemble de ses actions.

De son côté, le Regroupement des organismes communautaires de la région 03 (ROC 03) porte son attention sur les conditions de travail dans les organismes communautaires en santé et services sociaux (OCASSS). Le ROC 03 reconnaît que la précarité d'emploi est fréquente dans les organismes communautaires. Les conditions salariales, les avantages sociaux et la stabilité d'emploi sont de toute évidence à bonifier, et ce, pour de nombreuses travailleuses et de nombreux travailleurs du milieu communautaire. Pour faire écho à cette préoccupation et pour répondre aux recommandations qui émanent du forum, le ROC 03 s'engage à mettre sur pied un comité sur les conditions de travail dans les organismes communautaires afin d'explorer les pistes pouvant mener à l'amélioration de ces conditions. Ce comité serait composé de membres du conseil d'administration et de la permanence du ROC 03, de travailleurs délégués par leur OCASSS, ainsi que d'un responsable de la CSST, de la Direction de la santé publique et de l'Université Laval.

Aussi, tout comme il a été mentionné par les participantes et les participants lors du forum, le travail en milieu communautaire doit être valorisé auprès de la population. C'est pourquoi le ROC 03 se penche déjà sur la visibilité des OCASSS et prévoit accentuer les opportunités en ce sens. Plus précisément, nous explorerons les façons d'améliorer la perception des OCASSS par la population et par le réseau public.

Enfin, le RGF-CN et le ROC 03 poursuivront leurs revendications pour un meilleur financement de la mission globale des OCASSS. Le ROC 03 poursuivra notamment ses actions politiques et de mobilisation afin de demander une indexation et une hausse du financement à la mission des organismes communautaires œuvrant en santé et services sociaux. Une réelle augmentation du financement contribuerait assurément à l'amélioration des conditions de travail des travailleuses et des travailleurs de ces organismes.