

Rapport diagnostic

Présenté au RRASMQ

Dans le cadre du projet :

***Pratiques novatrices de mobilisation des acteurs collectifs :
expérimentation de transfert***

**Chercheure : Martine Duperré, Ph.D
Professeure, École de service social
Université Laval**

Assistante de recherche : Annie Plamondon

Janvier 2005

TABLE DES MATIÈRES

Table des matières.....	2
Introduction	3
Première partie : présentation du projet.....	4
Méthodologie	5
Deuxième partie : portrait de situation	6
1. Facteurs externes exerçant une influence sur le RRASMQ.....	6
2. Facteurs internes exerçant une influence sur le RRASMQ.....	8
3) La transmission de l'expertise et de l'histoire.....	18
4) Les besoins exprimés par les membres.....	21
Troisième partie : Conclusion et recommandations.....	24

INTRODUCTION

C'est dans le cadre du projet d'expérimentation de transfert intitulé : *Pratiques novatrices de mobilisation des acteurs collectifs*¹ qu'est présenté ce rapport diagnostic de la mobilisation du *Regroupement des ressources alternatives en santé mentale du Québec* (RRASMQ)². Le projet vise à expérimenter et à bonifier un nouveau modèle d'intervention pour la mobilisation des acteurs collectifs (regroupements, associations, groupes, etc.). Cette modélisation a été produite dans le cadre d'une thèse de doctorat³ et se base sur une étude de cas d'un regroupement régional d'organismes en santé mentale, l'ARACSM (Association des ressources alternatives et communautaires en santé mentale du Saguenay/Lac-Saint-Jean). Le modèle produit prend donc appui sur des pratiques éprouvées sur le terrain. De ce modèle théorique, ont été dégagées, en plus de la connaissance du processus de mobilisation, des pratiques d'intervention précises, applicables directement auprès des groupes ou des associations dans un processus d'intervention planifiée. Ces sont ces connaissances et ces pratiques théorisées que nous cherchons à transférer par le biais de ce projet. Ainsi, le cercle de la connaissance sera complet et un juste retour pourra être fait envers les organismes qui servent si souvent la recherche.

Ce rapport comprend trois parties principales. Dans une première partie, nous présenterons les objectifs du projet d'expérimentation de transfert dans lequel s'inscrit ce diagnostic de situation ainsi que la méthodologie utilisée pour le faire. La deuxième partie détaille les constats effectués. Nous y montrerons que le degré de mobilisation du regroupement est affecté par des facteurs externes et internes. Bien que le regroupement ne puisse modifier les conditions externes qui affectent

¹ Projet subventionné par le Ministère du développement économique et régional et de la recherche du gouvernement du Québec. .

² Dans la suite du texte nous abrègerons en utilisant le terme «regroupement» uniquement.

sa cohésion, il demeure possible d'intervenir sur les facteurs internes, ce qui aura possiblement pour effet de contrecarrer les effets déstructurants des facteurs externes. La troisième partie présente quelques recommandations utiles à la mise en place d'actions concrètes visant l'atteinte des objectifs du présent projet.

PREMIÈRE PARTIE : PRÉSENTATION DU PROJET

Les objectifs du programme de subvention auquel se rattache le projet visent à *accroître le transfert des résultats de recherche, l'expérimentation et l'évaluation de pratiques sociales novatrices en milieu communautaire afin de tirer davantage profit des investissements de la recherche en sciences sociales et humaines (RSSH).*

Dans le cadre de ce projet offert par le gouvernement du Québec, nous avons présenté une demande visant à transférer les connaissances produites par une recherche menée dans le cadre d'études doctorales. Ainsi, l'objectif du projet qui nous lie au RRASMQ est de faire en sorte que les travailleurs et les membres du regroupement puissent s'approprier les connaissances sur la mobilisation des acteurs collectifs afin d'appliquer ces connaissances pour améliorer sa propre cohésion. L'appropriation des connaissances se fera à partir de différentes étapes.

La première étape du transfert, à laquelle nous arrivons au terme avec la production de ce rapport, consistait à établir un diagnostic de la situation de la mobilisation au sein du Regroupement. À partir de ce diagnostic, la deuxième étape peut être entreprise, c'est-à-dire que nous allons procéder au transfert de connaissances précises et adaptées au regroupement. Ces connaissances ne sont pas que théoriques, mais incluent aussi des pratiques. Le transfert des connaissances comprend donc des sessions de formation pour l'intégration des

³Duperré, Martine (2002). *Constitution des acteurs collectifs et dynamique de développement régional*, Thèse de doctorat, Université du Québec à Chicoutimi, 356 pages.

connaissances théoriques, mais aussi la mise en place d'outils d'animation concrets qui pourraient améliorer la mobilisation du regroupement.

Notre intervention vise à créer une plus grande cohésion au sein du RRASMQ et à l'aider à s'ajuster aux changements importants dans la structure de prestation des services en santé mentale afin qu'il puisse intervenir efficacement au sein des structures participatives locales, régionales ou même provinciales. Le projet constitue également une expérimentation par laquelle les pistes d'intervention identifiées par le modèle seront testées avec les responsables du regroupement et qui seront, à leur tour, bonifiées par l'expérimentation. Cette manière de faire contribue à assurer le cycle du transfert des connaissances et garantit qu'il y a un lien étroit entre l'intervention et la recherche.

Méthodologie

Le rapport se base sur cinq entrevues, de l'observation ainsi que de discussions informelles. Les personnes interviewées formellement proviennent de cinq régions différentes. Les entrevues d'une durée en moyenne d'une heure et demie ont été enregistrées, retranscrites et codées.

La sélection des répondantes s'est faite par une méthode en boule de neige. C'est-à-dire qu'à partir d'une liste préalablement établie à la suite d'une discussion avec la permanence du regroupement, nous avons ensuite demandé à certaines de ces personnes d'identifier à leur tour d'autres individus qui seraient susceptibles d'avoir quelque chose à dire sur le regroupement et sa cohésion. Nous avons fait notre choix à partir de cette deuxième liste. Nous espérons donc ainsi avoir rencontré des personnes significatives en plus d'avoir préservé leur anonymat.

C'est aussi pour préserver l'anonymat des personnes qui ont consenti à nous accorder une entrevue que nous ne décrivons pas plus avant la composition de ce

groupe et que ses membres ne sont pas identifiés dans ce rapport. Leur contribution nous fut fort précieuse et nous les en remercions grandement.

En plus des entrevues, nous avons eu des discussions informelles avec plusieurs personnes. Ces entrevues informelles ont permis de colliger plusieurs pages de notes qui ont servi à mieux appréhender les données des entrevues et à enrichir notre analyse.

Enfin, nous utilisons aussi des données d'observation colligées lors de rencontres avec des personnes significatives du regroupement. Ces données ont aussi été construites par le biais de notes.

Les codes utilisés aux fins d'analyse des données sont tirés directement du modèle théorique de mobilisation tirée de la thèse de Duperré (2002) et du livre qu'elle a écrit sur l'organisation communautaire et la mobilisation des acteurs collectifs (2004)⁴. Certains codes émergents ont aussi été utilisés. Ces derniers proviennent de discours initialement non prévus par le modèle. Ces trois types de données et l'analyse qui en a été faite nous permettent de faire les constats que nous présentons dans la section suivante.

DEUXIÈME PARTIE : PORTRAIT DE LA SITUATION

1. Facteurs externes exerçant une influence sur la cohésion du RRASMQ

a) L'action gouvernementale

Au cours des deux dernières décennies, le visage de l'action communautaire au Québec a subi une importante transformation. Un ensemble de politiques gouvernementales ont été adoptées et misent sur le partenariat et l'implication de la communauté pour assurer le développement de secteurs stratégiques du

⁴ Duperré, Martine (2004). *L'organisation communautaire. La mobilisation des acteurs collectifs*, Ste-Foy, Presses de l'Université Laval, 130 pages.

Québec. En effet, dès 1989, la *Politique de santé mentale* s'appuyait sur le partenariat entre les groupes communautaires et les établissements de santé et de services sociaux pour amorcer une planification régionalisée de la prestation de service. En 1997, le ministre Chevrette mettait sa confiance, lui aussi, dans une structure partenariale par sa *Politique de soutien au développement local et régional* (Duperré, 2002). Plus récemment, avec sa politique de reconnaissance et de soutien de l'action communautaire intitulée *L'action communautaire : une contribution essentielle à l'exercice de la citoyenneté et au développement social du Québec (2001)*, le gouvernement québécois reconnaissait « le rôle de représentation des organismes communautaires, leur pouvoir d'influence et leur expertise » (Gouvernement du Québec, 2001, p.10). On peut donc établir une tendance nette à faire appel aux acteurs collectifs en tant que partenaires du développement du Québec.

Depuis la reconnaissance des groupes communautaires en santé mentale à titre de partenaires par la *Politique de santé mentale* de 1989, plusieurs changements importants sont intervenus rapidement dans la structure de services sociosanitaires. D'une période de forte centralisation au début des années 1980, la planification et l'offre des services se sont ensuite régionalisées forçant, du coup, la redéfinition du rôle des regroupements provinciaux impliqués dans l'organisation des services. De cette régionalisation, on assiste actuellement à une territorialisation de la planification et de l'organisation des services.

Ces transformations apportent leur lot de problèmes et exercent une influence sur le RRASMQ qui peut, dans ce contexte, avoir de la difficulté à remplir pleinement le rôle que la *Politique de reconnaissance et de soutien de l'action communautaire* aimerait lui voir jouer. C'est du moins ce que les données montrent.

b) La présence de nouveaux acteurs

En plus des transformations des structures de services en santé mentale, la constitution d'un nouvel acteur collectif soit la *Coalition des organismes communautaires et alternatifs en santé mentale* vient questionner le RRASMQ quant à l'espace qu'il doit occuper sur le terrain politique. Quel rôle doit-il jouer? Le RRASMQ peut-il et doit-il être l'instance représentative mandatée pour interagir auprès du gouvernement sur la question de l'alternative en santé mentale ou ce rôle doit-il être assumé par la Coalition? Le RRASMQ peut-il être représentatif de toutes les ressources en santé mentale puisqu'il ne les regroupe pas toutes? Ces questions divisent certains membres du regroupement et cela affecte le degré de cohésion au sein du RRASMQ.

2. Facteurs internes exerçant une influence sur la cohésion du RRASMQ

a) L'adhésion à des valeurs communes

Au cours des entrevues, nous avons pu constater un très fort sentiment d'appartenance au RRASMQ. Celui-ci s'explique essentiellement par l'identification et l'adhésion à la philosophie de « l'alternative » véhiculée par le regroupement et qui s'articule principalement autour des thèmes suivants : « l'ailleurs et autrement » de l'approche institutionnelle et biomédicale, l'appropriation du pouvoir, l'approche globale centrée sur la personne, l'alliance entre intervenantes et usagères, etc. Cependant, nous avons pu constater que ces valeurs s'actualisent de façon différente d'une ressource à l'autre. Par exemple, une des répondantes mentionnait que sa ressource se reconnaissait moins dans l'approche féministe du RRASMQ, d'autres prenaient une distance certaine avec l'idée d'être des « pures » et « dures ».

La place des usagères dans les mécanismes démocratiques est importante pour la majorité des répondantes. Cette implication exige toutefois, selon elles, la mise en

place de certaines conditions : locaux adéquats, horaires adaptés, langage accessible, soutien, formation, etc.

Nous avons pu remarquer une forte adhésion au projet GAM (gestion autonome de la médication). Celui-ci semble, selon les répondantes, rallier les membres en plus de mettre en pratique les valeurs du regroupement. Ce projet actualise les valeurs du regroupement et il est une image fort positive. Il est ce que nous appelons un événement favorable à la cohésion.

La tournée des régions qui a permis l'actualisation du GAM dans plusieurs régions du Québec est elle aussi un événement important expliquant l'adhésion des membres au RRASMQ. En plus de leur fournir des outils pour leur pratique, cette tournée a aussi répondu en partie, à la volonté des membres des régions de voir les permanentes se déplacer pour leur donner de la formation sur les valeurs « alternatives ». Cependant, une des répondantes relève aussi le fait que ce projet, bien que fort intéressant, a nécessité une somme importante d'énergie de la part du RRASMQ.

Bien que les sources d'adhésion et de cohésion soient nombreuses, il a y aussi des divergences de point de vue importantes qu'il faut souligner.

b) Divergence des points de vue au sein des membres du regroupement sur l'action du RRASMQ

Les principales divergences de point de vue chez les personnes que nous avons rencontré tournent autour de la question de la mission du RRASMQ. Il semble que deux positions soient en concurrence. La première est celle qui voudrait que la mission du RRASMQ soit plutôt de l'ordre de la représentation politique sur des dossiers liés au financement, par exemple. La deuxième concerne la place qui est laissé par cet important dossier à la question des pratiques alternatives. Certaines répondantes croient que les préoccupations du regroupement sont trop centrées

sur le financement alors que d'autres pensent qu'il ne met pas assez d'emphasis sur ce dossier. Pour les unes, le RRASMQ devrait se recentrer sur les pratiques alternatives et mettre l'accent sur la formation de ses membres et sur la régionalisation. Pour les autres, le regroupement devrait exercer un leadership plus fort pour défendre et promouvoir un meilleur financement pour tous les groupes en santé mentale.

L'enjeu de la représentativité du RRASMQ est très important. La volonté qu'il soit l'interlocuteur principal du gouvernement sur la question de la santé mentale a été maintes fois exprimée. Cependant, les répondantes se posent des questions à ce sujet : le RRASMQ peut-il être représentatif de l'ensemble des groupes en santé mentale puisque de nombreuses ressources n'en font pas partie?

Avec les données dont nous disposons, nous pouvons poser l'hypothèse d'une division géographique quant à la position des groupes face à ces deux **positions**. Les régions dites périphériques pencheraient pour un regroupement tourné vers la représentation des dossiers politiques alors que les groupes en régions centrales seraient plus portés à laisser ce rôle à la Coalition.

En conséquence de ce que nous venons d'énoncer, il semble que le regroupement soit à la croisée des chemins. Cette croisée pourrait être reformulée par l'une ou l'autre des questions suivantes :

- le RRASMQ peut-il actuellement assumer correctement ces deux rôles ? Si oui, comment le faire avec les ressources disponibles actuellement ?
- Le RRASMQ est-il déjà trop éparpillé et devrait-il recentrer sa mission sur l'un ou l'autre de ces rôles ? Si oui, quel serait le rôle prioritaire ? la représentation politique ou les pratiques alternatives ?

Considérant cette confusion quant à la représentativité du RRASMQ, nous avons pu déceler une certaine crainte face à sa survie au cours des entrevues : une autre

instance prendra-t-elle sa place? Le présent gouvernement a laissé sous-entendre qu'il voulait faire une sorte de ménage dans le mouvement communautaire. Qu'advierait-il du regroupement si le gouvernement suivait effectivement cette ligne? Ces questions reflètent la grande inquiétude des membres quant à l'existence du RRASMQ et cette inquiétude est liée directement à l'existence de la Coalition.

Les divergences de point de vue semblent donc se concentrer autour des attentes différentes des membres quant au rôle social que devrait exercer le RRASMQ dans le contexte actuel.

c) La diversité des ressources

Il existe une grande diversité parmi les membres du RRASMQ, ce pluralisme qui est une richesse, amène aussi d'importants défis à relever. Le regroupement réunit à la fois des ressources de taille modeste et d'autres qui ont une large envergure et qui fonctionnent avec d'importants budgets. Les ressources se distinguent aussi au plan de leur mission, il y a des centres de jour, des maisons d'hébergement, des groupes d'entraide, des centres de crise, des organismes axés sur la promotion et la sensibilisation, etc. Des différences peuvent aussi être constatées sur le plan de la philosophie d'action, certains groupes par exemple ont une approche thérapeutique plutôt spécialisée tandis que d'autres ont une intervention axée davantage sur le développement de l'action citoyenne. Toutes ces différences doivent être ajustées si on veut vraiment parler de cohésion et d'identité collective au sein du regroupement. Par ajustées, nous ne voulons pas dire qu'il faut nier qu'il y ait des différences, mais qu'à travers ces différences, on puisse arriver à s'identifier à un projet commun, actualisé de manière commune par un ensemble de ressources diversifiées. Les différences au sein du regroupement sont à la fois sa richesse et son plus grand défi. Et, considérant que l'identité collective est modelée par les interactions avec l'environnement et que ce

dernier est en pleine mutation, des actions continues doivent être mises en place au sein du regroupement pour que ce dernier puisse conserver sa cohésion.

D'autres éléments peuvent être des sujets de division. En effet, plusieurs répondantes considèrent qu'il y a des organismes membres du RRASMQ qui ne répondent pas vraiment aux critères de l'alternative. Ces remarques concernent, entre autres, le style de gestion de certaines ressources qui ressemble, selon elles, davantage à un modèle qu'on retrouve dans l'entreprise privée, dont la gestion ne peut certes pas être considérée comme alternative. Certaines personnes soutiennent que les organismes qui se disent alternatifs devraient avoir des pratiques alternatives dans toutes les sphères de leur existence. Ces propos visent aussi un type d'intervention où la démarche thérapeutique serait obligatoire plutôt que volontaire dans certains organismes.

Le lieu géographique d'où proviennent les ressources constitue une autre distinction d'importance. Les ressources des régions éloignées vivent des réalités fort différentes de celles des grands centres (étendue du territoire, manque de médecins spécialisés, peu de ressources, éloignement des activités principales du regroupement, etc.). Et, comme l'identité d'un acteur se forge au contact de l'environnement qui l'entoure, ces différences font en sorte que les ressources ont tendance à se forger des identités dissemblables. Cela n'est pas un problème pour la cohésion du regroupement en autant que les pratiques de mobilisation du regroupement font en sorte que les différentes expériences des groupes puissent être constamment intégrées au sein de l'acteur collectif.

À quelques occasions, nous avons pu identifier une démobilisation de la part de certaines régions. Celles-ci ont questionné leur adhésion au RRASMQ au cours des dernières années, d'autres se questionnent encore. Il semble que les régions situées en périphérie des grands centres se posent davantage ce type de question

que les régions éloignées quoique cette impression mériterait d'être vérifiée de façon plus approfondie.

En conclusion de cette section, nous pouvons dire que la cohésion entre des ressources d'une aussi grande diversité et ayant des positions aussi différentes constitue de défi majeur auquel est confronté le RRASMQ dans son travail de mobilisation.

d). *La cohésion perçue*

La majorité des personnes rencontrées mentionnent que le regroupement est présentement en crise et, en parlant de la cohésion du regroupement, elles font souvent référence à un « avant » et un « après ». Nous avons donc tenté de savoir où se situait la frontière temporelle entre les deux situations.

Selon les répondantes, plusieurs causes expliquent la crise perçue au regroupement. De manière générale, les problèmes vécus à la permanence ressortent comme l'élément central⁵. Les répondantes constatent que les employés de la permanence ont une charge de travail très lourde et que dans les dernières années, plusieurs personnes se sont succédé. Ce fort roulement de personnel semble affecter négativement le sentiment d'appartenance au regroupement. Le roulement de personnel est attribué à différents facteurs, mais particulièrement à la lourde charge de travail et aux conditions salariales que le RRASMQ est en mesure d'offrir.

Les répondantes affirment que les difficultés rencontrées au plan de leur sentiment d'adhésion et de cohésion, sont directement liées au climat qui règne au sein de l'équipe de travail. On peut sentir dans les propos des répondantes qu'il y a ici encore un « avant » et un « après ». Les membres sentent que l'esprit de

⁵ On se souviendra que les interviews et les conversations ont eu lieu au printemps et à l'été 2004 soit avant que les personnes affectées à la permanence du regroupement fassent une démarche de clarification de la structure de travail.

collaboration qui prévalait « avant » a laissé la place à un esprit de compétition entre les membres de la permanence. Le manque de confiance entre les personnes de l'équipe, les difficultés d'ordre personnel et l'absence de leadership sont relevés comme étant des facteurs explicatifs. Certaines personnes mentionnent que le manque de confiance se répercute aussi sur les relations avec les membres : méfiance, insécurité, absence de dialogue, etc. On nous a souvent fait part que l'accueil des membres au regroupement n'était plus pareil qu'« avant ». On sent, derrière ces propos, que l'« avant » réfère à un climat d'accueil chaleureux et vécu très agréablement alors que celui qui prévaut actuellement est plus froid.

La conjoncture politique est aussi évoquée comme facteur de démobilisation des permanents et expliquer le fait qu'ils quittent le regroupement. Les politiques changent vite et il est difficile de comprendre rapidement toutes les ramifications de ces changements, les promesses électorales ne se réalisent pas, les batailles politiques incessantes peuvent entraîner le découragement des permanentes et les amener à démissionner.

La mise en place de la *Coalition des organismes communautaires et alternatifs en santé mentale* a été identifiée comme un autre élément de la crise interne qui sévit au regroupement. Cette nouvelle structure génère des tensions entre les membres du regroupement et s'est cristallisée davantage autour de certaines tables régionales. Des membres interrogés vivent un déchirement entre leur appartenance au regroupement qui est davantage liée à leur identité et leur appartenance à la Coalition qui est davantage liée à des considérations stratégiques. Pour que ce sentiment de déchirement s'atténue, on pourrait penser qu'il suffise que le RRASMQ soit à la fois un lieu d'identité et d'utilité stratégique.

Or, le fait que le RRASMQ ait trop de mandats et que son action soit dispersée a aussi été identifié comme une cause des difficultés rencontrées. Elles soulignent

qu'un exercice de priorité devrait être fait afin de respecter davantage les ressources disponibles et de recentrer l'action autour de la mission du regroupement. Cependant, même si cela est fait, il faudrait voir à ce que les groupes minoritaires d'une position puissent se rallier à la position de la majorité.

De plus, certaines façons de faire ont été identifiées comme des éléments contribuant aux difficultés rencontrées. Par exemple, les réunions sont des moments difficiles pour certaines. Les points à discuter sont très nombreux et on peut constater un manque de rigueur au plan du respect des horaires ou des procédures qui pourraient être mises en application pour favoriser la participation de tous. Par exemple, certaines réunions commencent en retard, les locaux ne sont pas toujours adéquats pour le type de réunion, les horaires des réunions sont soit très chargés ou à l'occasion manquent de structure ou alors l'information qui y est transmise n'est pas assez vulgarisée pour assurer une participation pleine et entière des usagers.

Certaines difficultés semblent également être attribuables à la taille du regroupement. Le nombre de groupes membres est devenu très important comparativement aux premières années, ce qui a un impact sur plusieurs aspects comme l'atmosphère, la disponibilité des permanents, la proximité avec les membres, etc.

Le besoin d'un meilleur leadership a été maintes fois exprimé. Les anciens membres interrogés font des comparaisons avec « avant » et réfèrent souvent au type de leadership qui existait comme modèle de ce qu'elles voudraient voir présentement. Bien qu'elles soient conscientes de l'ampleur du mandat et des conditions salariales que le RRASMQ peut offrir, elles souhaitent trouver un leader possédant de multiples compétences : une personne rassembleuse, intellectuelle, ayant du charisme, de l'audace et qui sache représenter leurs revendications au niveau politique.

Un autre élément évoqué pour expliquer les difficultés au plan de la cohésion et du sentiment d'appartenance concerne le roulement de personnel dans les groupes membres du regroupement. Il devient difficile de voir à ce que ces personnes intègrent bien les valeurs du regroupement et développent un sentiment d'appartenance.

Aussi, certaines coordonnatrices ou directrices de certains groupes ne partagent pas nécessairement les valeurs communautaires et c'est une autre difficulté qui a été relevée. On soutient, lors des entrevues, que quelques personnes occupent des emplois dans les groupes communautaires à défaut d'en trouver un dans le secteur public. Plusieurs ont tendance à reproduire un certain fonctionnement institutionnel plutôt que de développer des méthodes alternatives. Par exemple, nous pouvons remarquer que le titre de « directrice générale » est souvent utilisé dans les ressources. Ce titre dénote un fonctionnement plutôt hiérarchique alors que l'approche alternative vise des rapports égaux. Pourtant, cette contradiction ne semble pas relevée par les membres du regroupement.

Suite au constat de ces nombreuses difficultés, les répondantes admettent que le RRASMQ a fait de nombreuses tentatives pour résoudre la crise : dialogue entre les permanents et le conseil d'administration, changement de personnel, mise sur pied d'un comité d'organisation ayant le mandat de revoir les modes de liaison et les priorités de travail à long terme, etc. Dernièrement, une consultante a été engagée afin d'aider le conseil d'administration et la permanence à revoir le fonctionnement de l'équipe de travail. En général, les personnes interviewées ont confiance que cette démarche donnera des résultats sur le travail de la permanence. Elles insistent aussi sur le fait que les membres ont aussi un rôle à jouer, entre autres par rapport à leur attitude qui peut soit alimenter les tensions ou être constructive et aider à avancer vers des solutions. Alors que l'intervention de la consultante a été plutôt du domaine des relations au sein de l'équipe de travail, le présent projet s'attarde lui aux rapports entre la permanence et ses membres,

mais aussi aux liens qui unissent l'ensemble des membres du regroupement. Les deux projets d'intervention ne sont donc pas une répétition, mais ils sont plutôt complémentaires.

e) *Les raisons qui poussent à l'adhésion ou à la démission*

L'adhésion aux valeurs du RRASMQ, le besoin de ressourcement et de formation sur l'alternative et la santé mentale, la solidarité, la force du nombre et les échanges avec les autres groupes constituent les principales raisons qui motivent l'adhésion au regroupement. Selon les répondantes, certains groupes adhèrent plutôt pour obtenir des services (ex. : défense du financement) que parce qu'ils souscrivent à ces valeurs.

Les principales raisons qui pourraient motiver les ressources à démissionner sont les suivantes, dépendant des interlocuteurs rencontrés : s'il n'y avait plus de place pour les personnes utilisatrices, si le fonctionnement devenait trop bureaucratique, si le RRASMQ ne servait plus à rien. Finalement, on peut sentir aussi la présence d'un certain discours qui soutient qu'il doit y exister une entité qui représente l'ensemble des groupes en santé mentale. Que ce soit la coalition ou le regroupement importe peu dans ce discours, mais il doit y en avoir un. Dans cet esprit, on souhaiterait qu'il n'y ait plus d'affrontement entre la Coalition et le Regroupement. On voit qu'ici encore, le regroupement doit réfléchir sur son orientation. Les questions soulevées à différents endroits du guide d'entrevue amènent souvent des réponses où la mission du regroupement est soulevée. Doit-elle être axée uniquement sur la pratique alternative ou inversement, sur les représentations et la revendication d'un meilleur financement pour les groupes? Le regroupement peut-il, dans l'état actuel des choses, assumer les deux missions? Dans cette dernière éventualité, quel sera l'avenir de la Coalition et plus important, quels rapports le regroupement aura-t-il avec elle?

3) La transmission de l'expertise et de l'histoire et la cohésion au sein du RRASMQ

a) Le RRASMQ : un modèle?

Pour les répondantes qui sont présentes depuis plusieurs années, le regroupement a déjà été un modèle au plan des valeurs alternatives et des pratiques d'intervention. Sur cette question nous percevons encore l'« avant » et l'« après ». Elles mentionnent qu'avant, elles appelaient au regroupement pour échanger sur leurs façons de faire ou pour avoir de l'information sur différents dossiers liés à la pratique. Actuellement, elles hésitent à le faire parce que les permanentes sont nouvelles et n'ont pas l'expertise des anciennes. Certaines personnes ont affirmé avoir encore recours aux anciennes coordonnatrices pour avoir des conseils.

Dans un autre ordre d'idées, le manifeste est un outil précieux qui sert à modeler une certaine pratique quoique les interviewées croient qu'il pourrait être re-actualisé. Rappelons l'importance du projet GAM qui représente un modèle qui fait l'unanimité auquel toutes se réfèrent.

Quant à la manière de faire de la représentation politique, il a été dit que la Coalition était davantage un modèle que le regroupement, bien que toutes ne partagent pas cette opinion. Des exemples sont donnés à propos de documents écrits par la Coalition qui savent rallier la vision de l'ensemble des groupes en santé mentale. Par contre, d'autres membres se fient davantage sur le RRASMQ pour leur donner des orientations politiques et des méthodes d'intervention.

b) Le processus d'intégration des nouveaux membres

Les mécanismes d'accueil

L'accueil a été abordé sous différents angles : l'accueil au local, au téléphone, dans les comités, aux assemblées, l'accueil des nouvelles déléguées, etc. Il semble encore ici, que la qualité de cette dernière était meilleure « avant ». Les répondantes attribuent le changement à la charge de travail et à la crise des dernières années, entre autres. Cependant, il a aussi été dit que maintenant, c'était redevenu joyeux quand les gens appelaient au regroupement, ce qui n'a pas toujours été le cas. Le type d'accueil qui est offert lorsque les personnes communiquent par téléphone avec la permanence ou l'atmosphère qui règne lorsqu'elles se présentent au local semble avoir beaucoup d'importance aux yeux des répondantes. La chaleur humaine ainsi que les contacts amicaux sont très appréciés et sont une motivation pour l'action tout en favorisant le sentiment d'appartenance. Plusieurs ont aussi dit que l'accueil lors de l'assemblée générale de juin 2004 avait été très bon.

Au niveau des liens affectifs entre les membres, la participation à des comités semble avoir un effet positif. Les répondantes affirmaient y avoir créé de nouvelles amitiés. Certaines croient à l'importance de la mise en place d'espaces informels de rencontres afin de faciliter l'intégration des nouvelles et de favoriser le développement de meilleurs liens entre les membres.

Les mécanismes d'intégration

Sur le plan des mécanismes d'intégration, il ressort que la formation actuelle (sur les approches alternatives) offerte aux nouveaux groupes pourrait être élargie aux nouvelles déléguées, employées des ressources et membres des conseils d'administration. En effet, vu que la formation est offerte seulement aux nouveaux groupes, les coordonnatrices récemment engagées dans des groupes membres

depuis plusieurs années, n'ont pas le bénéfice de recevoir cette formation. On croit que cela permettrait à ces personnes de s'approprier les valeurs du regroupement et que cela aurait pour effet d'améliorer leur sentiment d'appartenance sans compter que les groupes adhèreraient peut-être plus facilement aux pratiques alternatives.

Le fait de suivre cette formation permet de mieux saisir la philosophie et les actions du RRASMQ. Le séminaire d'été offert à l'automne 2004 rejoint cet objectif bien que divers éléments de la logistique aient été questionnés. Ces aspects concernaient particulièrement l'horaire sur deux jours ainsi que le lieu de l'activité identifiés comme obstacles à la participation. Par exemple, une répondante soulignait qu'une nouvelle employée de sa ressource aurait aimé pouvoir participer, mais qu'elle ne pouvait se le permettre du fait qu'elle est monoparentale et qu'elle ne puisse assumer les frais de gardiennage. De nouvelles membres de conseil d'administration auraient voulu participer, mais n'ont pu le faire puisqu'elles ont un emploi de jour et ne peuvent s'absenter.

Les répondantes ont également relevé l'importance d'offrir une formation aux nouvelles membres des comités, particulièrement celles siégeant au conseil d'administration. Cette formation les aiderait à intégrer leur nouvelle fonction et porterait sur le fonctionnement : l'horaire, les rôles de chacune, les règlements généraux, etc. ainsi que sur les responsabilités reliées à leur mandat. La plupart ont dit n'avoir reçu aucune formation à leur arrivée dans les comités, ce qui est considéré comme une lacune à combler dans le futur.

C. Transmission de l'histoire

Les anciennes membres connaissent l'histoire du RRASMQ pour y avoir participé. Les nouvelles disent se l'être approprié principalement à travers leur participation à des comités ce qui démontre l'importance de la vie associative pour la constitution permanente de l'identité collective puisque la connaissance de l'histoire permet

aux anciens et aux nouveaux de se situer sur le même fil temporel comme une famille peut le faire. Les événements entourant le 20e anniversaire fut selon elles, une très bonne occasion pour mieux connaître l'histoire du regroupement. La vidéo qui a été produite pour cet événement est aussi identifiée comme un très bon outil.

D. Référence à des événements et à des personnages significatifs

La majorité des personnes avec qui nous avons eu des contacts fait souvent référence à Lorraine Guay comme personne significative. Elle a été et elle demeure une référence sur l'alternative et les valeurs du RRASMQ. Plusieurs ont aussi mentionné l'apport de Jean Gagné.

La période des PROS a été identifiée par presque toutes les répondantes comme ayant été très significative dans l'histoire du RRASMQ. Cette lutte semble avoir permis au RRASMQ de démontrer toute l'importance que revêt sa mission. La qualité de l'information et le support qui a été donné aux régions à ce moment, semblent avoir été marquants et fort appréciés.

4) Des besoins exprimés par les membres

La formation sur les valeurs alternatives

Le besoin de formation sur l'« alternative » a été exprimé à plusieurs reprises au cours des entrevues. Les personnes interrogées croient à l'importance d'avoir accès à des mécanismes qui permettent de se resituer au plan des valeurs et des pratiques qui leur sont associées. Les ressources qui sont membres depuis plusieurs années ont reçu, lors de leur adhésion, une formation sur les valeurs alternatives et la philosophie du regroupement. Depuis, le personnel des groupes-membres a changé, les nouvelles employées, coordonnatrices⁶ ou autres, n'ont

⁶ Certaines ressources ont des coordonnatrices, d'autres ont des directrices, le mot «coordonnatrice» sera employé indifféremment.

pas nécessairement reçu la formation. Certaines répondantes qui sont au RRASMQ depuis de nombreuses années mentionnent ne l'avoir jamais reçu.

La responsabilité de former les nouvelles déléguées relève actuellement des groupes membres. Cependant, les coordonnatrices des ressources n'ont pas toujours le temps, ni les outils pour le faire. Une des répondantes suggérait, dans ce sens, qu'une trousse, incluant la vidéo du vingtième anniversaire, soit mise à la disposition des groupes pour les aider à donner cette formation.

La solidarité avec les régions

L'attente que le RRASMQ se solidarise davantage avec les régions a été exprimée à plusieurs reprises au cours des entrevues. Par exemple, lorsqu'une région rencontre des difficultés avec son agence régionale, les autres groupes pourraient se mobiliser pour lui venir en aide, la permanence du RRASMQ pourrait lui donner du soutien (ex. : lettre d'appui, information, etc.).

Les répondantes manifestent également le besoin que des formations sur l'alternative soient offertes en régions. De ce fait, certains groupes ou même l'ensemble des groupes de certaines tables régionales pourraient aussi la recevoir. Les groupes souhaitent que, par une plus grande présence dans les régions, les permanentes puissent agir comme courroie de transmission entre les groupes-membres. Les répondantes ont souvent fait référence au temps où le RRASMQ allait dans les régions et en ont souligné les impacts positifs, ex : ressourcement, mise sur pied et soutien des tables régionales, défense de certains dossiers, etc. Les membres des régions disent regretter le fait que la plupart des formations aient lieu à Montréal et qu'elles ne puissent y participer. Lorsqu'elles choisissent de le faire, elles doivent s'absenter de leur ressource, dans certains cas, pour plusieurs jours. Elles doivent parfois assumer une partie des frais, certaines doivent organiser du gardiennage, etc. Une présence plus forte du regroupement dans les régions résoudrait plusieurs de ces inconvénients.

Le fait que les régions aient une place réservée au conseil d'administration est considéré comme étant très important. Cette participation leur permet de tisser un lien étroit avec leur regroupement et de sensibiliser l'ensemble des groupes à leur réalité régionale. La qualité de cette représentation dépend en grande partie des conditions matérielles qui leur sont offertes afin d'assumer les frais inhérents à leur participation. Elles souhaitent que le RRASMQ continue de favoriser leur implication et évite les voies de facilité en intégrant uniquement les personnes et les groupes plus près de Montréal.

TROISIÈME PARTIE : CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

Le présent rapport diagnostic démontre que le RRASMQ a subi d'importants changements au cours des dernières années. Ces changements externes et internes ont eu des impacts sur la mobilisation des membres. Le positionnement du RRASMQ, en tant qu'acteur collectif ainsi que sa représentativité sont questionnés. Le portrait de situation présenté donne un aperçu des enjeux liés à la crise qui s'est vécue au cours des dernières années. À travers les entrevues, les répondantes ont exposé leurs besoins face au regroupement et ont identifié certains éléments qui méritent d'être analysés en tant que pistes de solutions.

Le modèle de mobilisation des acteurs collectifs propose lui aussi différentes pistes d'intervention. Certaines d'entre elles pourraient, selon nous, aider le RRASMQ à créer une plus grande cohésion parmi ses membres et à mieux s'ajuster aux inévitables changements externes et internes.

1. L'importance de l'accueil sous toutes ses formes a été mainte fois soulevée au cours des entrevues. Dans ce sens, le regroupement aurait avantage à réviser ses mécanismes d'accueil et d'intégration des nouvelles déléguées tels que, par exemple et non limitativement, offrir une formation régulière aux nouveaux membres, déléguées et même des intervenants dans les ressources. De plus, une attention particulière pourrait être accordée au climat d'accueil qui prévaut au quotidien (au téléphone et au local) et lors des rassemblements des membres.

2. Dans le but de transmettre l'histoire et d'assurer la pérennisation de sa mission, le regroupement gagnerait certainement à tabler davantage sur les événements positifs qui ont marqué son histoire, par exemple, la période des PROS. Ce rappel des histoires marquantes pourrait favoriser l'établissement d'un pont entre le « avant » et le « maintenant ». Cette transmission pourrait aussi devenir un moyen facilitant l'intégration des nouvelles membres en contribuant à la construction et à la préservation de l'identité collective.

3. Le manque de leadership a également été relevé à plusieurs reprises lors des entrevues. Il pourrait être intéressant que le regroupement se dirige vers une transformation du leadership tel que le leadership polycéphale plutôt que vers de perpétuels essais de remplacement. Dans cette dernière perspective, plusieurs actions doivent d'abord être entreprises : une connaissance approfondie des forces des personnes assumant la permanence, une circulation de l'information entre les différents éléments de la mobilisation et entre les différentes « têtes » assumant le leadership cela à condition que l'harmonie entre ces dernières soit au rendez-vous.

Espérons que ces quelques pistes de réflexion puissent être utiles dans la démarche de réflexion et de restructuration actuellement en cours au RRASMQ. Nous n'avons sans doute pas épuisé toutes les pistes possibles, mais nous espérons le faire en collaboration avec les membres de l'équipe des permanents à travers la formation et l'accompagnement que nous offrons pour la mise en place d'un plan d'intervention et d'outils spécifiques visant à améliorer la cohésion du regroupement. Les outils ainsi transférés pourront servir ensuite aux permanents auprès des groupes membres.