

Synthèse des résultats

volet 2: Les personnes-ressources

Projet « Continuer le Mouvement »



Auteur.e.s

Élise Milot, professeure titulaire
École de travail social et de criminologie, Université Laval

Sébastien Moisan, personne-ressource
Fédération des Mouvements Personne d'Abord du Québec

Bertille Marthouret, étudiante à la maîtrise en travail social
École de travail social et de criminologie, Université Laval

Romane Couvrette, candidate au doctorat en travail social
École de travail social et de criminologie, Université Laval

Remerciements

Nous tenons à remercier toutes les personnes ressources ayant participé à l'étude pour leur précieuse contribution.

Pour citer ce document

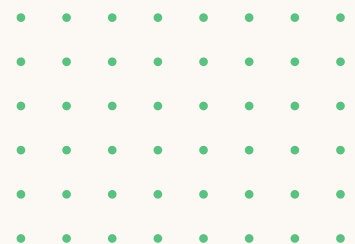
Milot, É., Moisan, S., Marthouret, B. et Couvrette, R. (2025). Synthèse des résultats- volet 2: Les personnes-ressources. Université Laval et Chaire Autodétermination et Handicap.

Financement



Conseil de recherches
en sciences humaines
du Canada

Canada

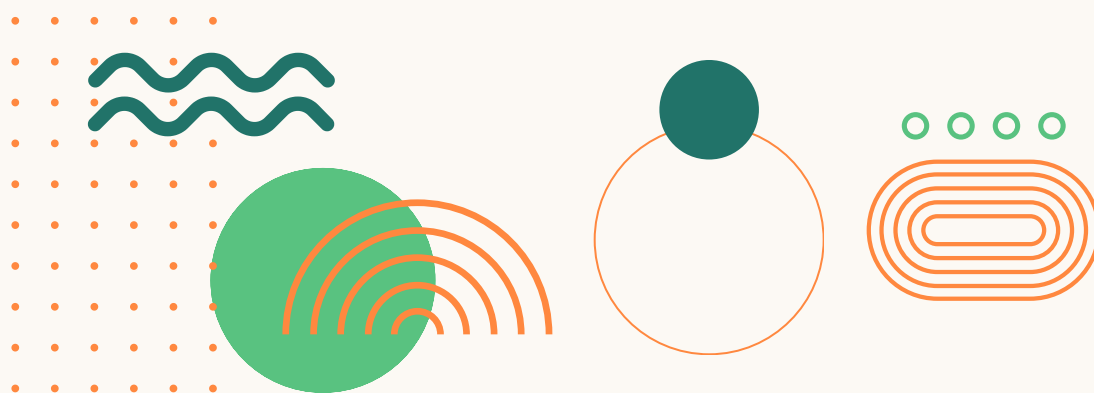


Ce projet, sous la responsabilité principale d'Élise Milot, a été approuvé par le Comité d'éthique de la recherche du CIUSSS de la Capitale Nationale: No d'approbation #2024-3039.



Table des matières

Introduction	4
Profil des personnes participantes	5
Perspective des personnes participantes	5
1. L'appropriation de son rôle comme personne-ressource	6
2. Quotidien au travail	9
3. Éléments à transmettre	15
4. Futur des Mouvements	16



Introduction

Ce rapport de recherche présente une synthèse d'une partie des résultats recueillis dans le cadre du projet de recherche « Continuer le Mouvement » issu d'un partenariat entre une équipe de recherche de l'Université Laval et la Fédération des Mouvements Personne d'Abord. Ces résultats émergent des propos recueillis auprès de personnes-ressources salariées par l'entremise d'entrevues individuelles. Ces entretiens visaient l'atteinte des objectifs suivants :

- 1 Documenter les expériences des personnes-ressources engagées dans l'actualisation de la mission des Mouvements
- 2 Dégager les leçons apprises, les pratiques et compétences développées, les facteurs contribuant au maintien de l'engagement
- 3 Identifier les éléments clés que les personnes-ressources souhaitent transmettre aux générations futures

Des données seront aussi recueillies et analysées au cours des prochains mois auprès de membres des Mouvements Personne d'Abord de trois régions.

Les **Mouvements Personne d'Abord** sont gérés par et pour les membres ayant une déficience intellectuelle.

Les **personnes-ressources** aident les membres à prendre les décisions éclairées et à faire les tâches quotidiennes dans l'organisme, soit : gérer les finances, organiser les activités, décider des actions collectives, prioriser les objectifs, etc. Elles s'assurent que les membres répondent aux besoins de tous les membres et aux obligations légales.

Les **personnes-ressources** font aussi de l'éducation populaire et transmettent de l'information de manière accessible. Enfin, leur rôle varie en fonction des capacités des membres et des besoins de l'organisme. Elles peuvent parfois assumer une partie des décisions et des tâches lorsque nécessaire

Profil des personnes participantes

Les entretiens ont été menés auprès de sept personnes intervenantes travaillant à temps plein au sein de cinq organismes de la Fédération des Mouvements Personne d'Abord du Québec. L'âge des personnes participantes variait de 30 à 69 ans au moment de l'étude. Le nombre d'années d'expérience variait entre 6 et 40 ans. Trois personnes avaient moins de 10 ans d'expérience, et quatre en avaient plus de 10. Concernant la fonction exercée au moment de l'étude, bien que toutes les personnes participantes sont des « personnes-ressources », trois d'entre elles occupaient aussi la responsabilité de la coordination au sein de leur organisme.



Perspective des personnes participantes

Dans ce texte, une synthèse des propos ayant été rapportés par les personnes participantes a été réalisée à partir des grands thèmes abordés pendant les entretiens : (1) l'appropriation de son rôle comme personne-ressource; (2) le quotidien au travail; (3) le futur des mouvements et (4) les éléments à transmettre.





1. L'appropriation de son rôle comme personne-ressource

Les personnes participantes ont été invitées à parler de leur appropriation de leur rôle dans leur milieu de travail en faisant part des facilitateurs à cette appropriation, ainsi que des obstacles.



1.1. Les facilitateurs à l'appropriation de son rôle comme personne-ressource


Sources de motivation à l'appropriation

Les sources de motivation varient entre l'engagement personnel envers la défense des droits des membres, le désir de contribuer à l'éducation populaire, et l'intérêt personnel. En effet, trois personnes ont mentionné que leur motivation découlait d'un intérêt à contribuer à la sensibilisation de la société à l'égard des réalités des adultes ayant une déficience intellectuelle et à l'émergence de collaborations fructueuses avec les autres individus offrant du soutien aux membres de leur organisation. À ce sujet, l'une d'elle tient ces propos : « J'avais l'aspiration de créer des ponts avec les intervenants du réseau avec qui ont collaboraient » (PR1). Pour une personne, ce qui la motive c'est de contribuer à l'actualisation de l'approche « par et pour » qui s'actualiserait de manière bien singulière au sein des Mouvements. À ce sujet, elle tient ces propos : « Le côté par et pour je trouve que ça l'apporte aussi une [richesse] ou une différence que beaucoup d'organismes [n']ont pas, cette façon-là de fonctionner » (PR5).



Expériences antérieures

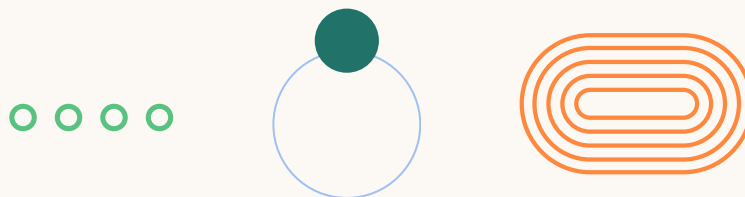
Les expériences antérieures semblent avoir exercé une influence sur leur appropriation de leur rôle, en particulier pour les personnes-ressources participantes qui avaient travaillé, étudié ou fait du bénévolat dans des domaines connexes.



Par exemple, cela pouvait être la technique en travail social, la relation d'aide en général ou plus particulièrement avec des personnes ayant une DI ou un handicap, ou avec d'autres populations marginalisées dans le passé. Sept personnes ressources ont mentionné côtoyer une personne ayant une déficience intellectuelle ou d'autres types d'incapacités dans leur vie personnelle ou avoir travaillé auprès de ces personnes par le passé, ce qui leur aurait permis de développer une certaine aisance lors de leur intégration en emploi au sein de leur organisation. C'est ce qui est mis en lumière dans cet extrait :

Côtoyer des personnes avec des handicaps quels qu'ils soient, c'est pas quelque chose qui me mettait ni mal à l'aise ni au contraire. J'ai vu beaucoup de gens avoir de drôles de réactions, mais moi j'avais pas ce genre de réaction-là. (PR3)

Les compétences acquises précédemment lors d'activités de bénévolat, de travail ou d'étude auraient facilité leur compréhension des besoins des membres et leur navigation dans leurs débuts au Mouvement. Ces compétences furent des atouts lors de leur intégration en emploi, facilitant l'acquisition de compétences nouvelles en vue de leur nouveau poste.



Soutien d'un mentor

Selon cinq personnes-ressource, le soutien d'une personne mentore fut un facteur déterminant dans le succès de leur appropriation de rôle. En effet, le fait d'avoir une personne mentore plus expérimenté pour guider, offrir des conseils et partager des connaissances pratiques permet de surmonter les défis rencontrés lors de l'intégration en emploi et d'acquérir une plus grande confiance dans l'exercice de ses responsabilités. À ce sujet, l'une d'elle rapporte, à propos de sa personne mentore : « Je l'ai rencontrée parce qu'elle m'a accueillie, elle m'a expliqué les choses elle m'a beaucoup supportée soutenue appuyée. Tout de suite j'ai senti que j'avais un phare sur qui m'appuyer » (PR2).



1.2. Obstacles à l'appropriation de son rôle comme personne-ressource

Manque d'expérience face aux tâches

Le manque d'expérience face aux tâches liées à l'emploi peut représenter un obstacle majeur à l'appropriation du rôle. Toutes les personnes ressources ont identifié au moins une responsabilité propre à leur fonction qui était plus difficile à remplir dû à un manque de formation et d'expérience qui leur aurait permis d'acquérir les compétences techniques nécessaires. À ce sujet, elles ont référé au travail en concertation, à la gestion administrative et à l'intervention individuelle de manière générale. Certaines ont mentionné s'être parfois senties dépassées face à de telles responsabilités :

Je dirais peut-être au niveau de gestion administrative. Tu sais, gérer les paies, les charges gouvernementales, c'est des trucs que j'ai appris sur le tas. À moins qu'on fasse des études au HEC ou en technique administrative, on l'a pas. (PR4)

Manque d'outils, de formation et d'accompagnement

Plusieurs ont aussi mentionné qu'elles auraient aimé avoir plus de formations ou de guides pratiques sur des sujet variés, tel que le bon vocabulaire à utiliser, pour développer rapidement les savoirs et savoir-agir nécessaires lors de leur intégration en emploi. D'autres auraient aussi apprécié avoir accès à davantage de documents en langage « facile à lire et à comprendre » qu'elles auraient pu utiliser dans leur intervention avec les membres sur des sujets spécifiques. Conséquemment, deux personnes participantes ont mentionné qu'elles ont dû apprendre rapidement et par elles-mêmes dans le quotidien en fonction des défis qui se présentaient. Elles se sentaient alors découragées et inefficaces dans l'exercice de leur fonction, dans un contexte où les ressources étaient limitées et que les ressources (p.ex. : inscription à une formation, achat de matériel) étaient dispendieuses. L'une d'elle rapporte ces mots : « Le plus gros problème que moi j'ai vu et constaté quand moi je suis rentrée dans le communautaire c'était ça. C'était le manque de ressources gratuites » (PR6).





Aussi, le manque d'accompagnement en contexte de personnel réduit est également une difficulté significative lors de l'entrée en poste. Sans une personne sur place pour les guider et expliquer les responsabilités ou les procédures à déployer, deux personnes participantes ont nommé s'être senties perdues et avoir eu du mal à s'adapter rapidement aux exigences de leur fonction. En effet, lorsqu'un poste est resté vacant ou que certaines tâches n'avaient pas été faites depuis un moment, il peut être difficile de s'approprier le rôle. C'est ce que rapporte une des personnes participantes :

Ça a été un défi de rattraper ça. Que ce soit des différents trucs avec le gouvernement, des obligations à faire au niveau administratif, tout ça, qui n'avaient pas été faites. Je pense que ça a été dur. J'ai été content quand il y a eu un an de fait, après ça j'étais comme dans mes affaires et ça allait un petit peu. Je pense que ça a été ça, c'est d'arriver comme un cheveu sur la soupe. Que j'aie pas eu le luxe qu'une personne me montre vraiment où tout était. Je pense que ça a été ça le gros défi quand je suis arrivé. (PR4)



2. Quotidien au travail

Les perceptions des facilitateurs au quotidien ainsi que les défis ont également été explorés avec les personnes participantes lors des entrevues.

2.1 Facilitateurs au quotidien

Aptitudes individuelles et compétences

Au fil du temps, l'acquisition des aptitudes individuelles se fait naturellement, parallèlement au gain d'expériences variées dans l'exercice de la fonction de personne-ressource.

C'est ce que mentionne cette personne participante :

Je pense qu'il y a beaucoup mon savoir-faire qui s'est plus aiguisé, qui s'est plus raffiné. Mon savoir-être aussi, mes connaissances que j'ai pu apprendre de différents dossiers. Ce que j'ai pu apprendre des membres aussi, évidemment. Les trucs que les autres ont pu me donner, ou que j'ai pu observer puis à me dire, elle fait ça de même, regarde donc ça, je vais l'essayer et peut-être que ça va fonctionner. Puis effectivement, il y a eu des trucs qui m'ont beaucoup aidé auxquels j'aurais pas nécessairement pensé et pourtant, c'était con comme la lune. (PR2)

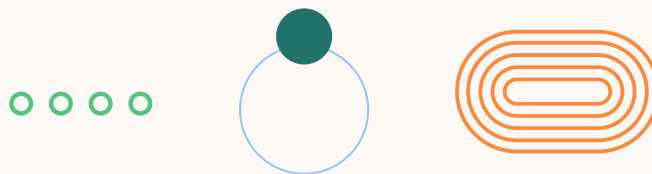
Six personnes ont rapporté que d'avoir plus d'expérience permet d'avoir plus d'aisance dans la gestion de certaines situations plus complexes comme le rapporte une personne participante : « Je me sens confortable quand il y a des enjeux [...] plus complexes [...] Je pense que l'expérience fait que des fois, des problèmes qui paraissent très très complexes peuvent se résoudre plus facilement qu'on pense » (PR4). Les compétences acquises au fil des ans à travers différentes tâches réalisées dans leur fonction de personne-ressource (comptabilité, gestion de projets, accompagnement en commission parlementaire, etc.) sont mises de l'avant. Ces compétences sont primordiales pour naviguer dans des contextes spécifiques et pour développer des projets, comme gérer comptabilité ou rassembler des membres dans la création de nouvelles activités.

Persévérance et sources de motivation

La persévérance est présentée comme une qualité essentielle dans le domaine. Trois personnes ressources ont souligné la nécessité constante d'adaptation, la capacité à surmonter de nombreux défis tant personnels que professionnels, ainsi que la ténacité requise pour évoluer dans un environnement parfois difficile. Cependant, elles notent que leur persévérance au travail a été un vecteur positif important pour l'acquisition de nouvelles compétences et l'accumulation d'expérience.



Également, une source de motivation à persévérer dans l'exercice de sa fonction en dépit des adversités semble être liée à cette importance attribuée à l'inclusion sociale et à la richesse de la diversité humaine. La mission des Mouvements met l'accent sur la primauté de la personne avant tout autre aspect, ce qui résonne avec les valeurs des personnes employées, les encourageant à valoriser chaque membre pour ses particularités uniques. Allant plus loin, une personne participante affirme que la diversité des individus constitue une source d'enrichissement pour la société. C'est ce qu'elle rapporte avec ces propos : « Moi ce que j'aime du Mouvement c'est qu'on éclate le milieu des personnes handicapées. [...] Parce que si on était tout le monde pareil on s'ennuierait que le diable » (PR2).



Relation avec les collègues, les membres et les partenaires

Les personnes-ressources ont aussi référé aux relations de travail et alliances avec les collègues et les partenaires externes comme étant un élément fondamental dans leur quotidien. Une bonne entente et une coopération entre les membres de l'équipe et les partenaires sont essentielles pour le succès des projets et pour surmonter les défis quotidiens. Ceci leur permettrait aussi d'accéder à de multiples occasions d'apprentissage et de trouver des réponses à leurs besoins et à leurs questions. Dans la même lignée, les relations avec les membres sont au cœur du travail des personnes-ressources ayant participé à cette recherche. L'une d'elle fait part des avantages qu'elle retire de cette centration sur les besoins et perspectives des membres : « Oui j'ai été à l'université [...] mais quand je regarde ces gens-là, les membres avec qui je travaille, [...] ils ont un savoir-faire, un savoir-être qui s'apprend pas dans les livres » (PR2).

2.2 Défis au quotidien

Actualisation du par et pour

Une personne ressource a fait part d'une limite liée à l'application du concept « par et pour ». Dans les Mouvements, ce sont les membres avec une déficience intellectuelle qui font principalement partie du sein du conseil d'administration et qui y prennent les décisions.

Bien que cela renforce leur estime de soi et renforce leurs aptitudes et autodétermination, une personne perçoit que de placer les membres toujours au cœur des décisions peut comporter certains défis notamment lors d'activités de recherche de commandite pour une levée de fonds. Cet extrait illustre ce point de vue

Le par et pour, c'est un concept élastique. Mais le fait que sur notre CA, ce soit juste des personnes qui vivent avec une DI sauf un membre soutien, ça amène du bon et c'est super pour l'estime de soi des personnes, pour développer leurs aptitudes. Sauf que ça amène que des fois, on peut en échapper. Quand il y a des levées de fonds, tu as pas un comité qui va te vendre des billets. (PR4)



Méconnaissance des mouvements et infantilisation des membres

Les personnes-ressources relèvent que plusieurs perceptions erronées entourant la mission des Mouvement demeurent au sein de la population générale, chez des partenaires voire même chez les membres. Par exemple, l'approche déployée qui passe par le « par et pour » serait souvent mal comprise ou sa portée serait souvent sous-estimée par les individus qui n'en connaissent pas l'histoire ou n'en saisissent peut-être pas l'importance, ce qui mène à un manque de reconnaissance. À cet effet, deux personnes-ressources constatent que conséquemment, les membres et les gens de la population générale ont tendance à avoir des attentes et exigences élevées envers les personnes-ressources, ce qu'elles trouvent difficile.

Conséquemment, elles ont identifié que les efforts qu'elles déploient peuvent sembler invisibles qui ne sont pas visibles. Ce manque de reconnaissance influence leur motivation, malgré leur engagement envers la mission et l'organisme. Une de ces personnes-ressources a identifié que le fait que certaines tâches qu'elle fait sont invisibles, faites à l'ordinateur seule dans son bureau, font en sorte que les gens ont l'impression qu'elle perd son temps. Elle a identifié que, comme les gens ne saisissent peut-être pas bien son travail, ils oublient qu'elle peut aussi faire des erreurs. À ce sujet, elle tient ces propos :

Moi, je suis juste un humain, moi. Oui j'ai des études, mais je suis pas meilleure que quiconque et j'ai pas la science infuse et moi aussi je me trompe, je fais des erreurs et je me relève et je repars par en avant. Mais des fois, ça les gens, je pense qu'ils l'oublent. (PR2)



Aussi, la méconnaissance de la mission des Mouvement au sein de la population générale s'étendrait aussi aux capacités perçues des membres, certains individus les traiteraient parfois comme des enfants et minimiseraient leur capacité à participer pleinement à la prise de décisions ou activités significatives. Une personne-ressource illustre ce constat en rapportant les propos d'une personne responsable d'une ressource résidentielle ou demeure un membre qui lui aurait répondu ceci : « "Il comprendra pas, ça sert à rien, il comprendra pas, ça sert à rien" » (PR1). Au quotidien, deux personnes-ressources ont identifié que cela signifie de faire davantage de sensibilisation pour faire connaître le potentiel et les droits des adultes ayant une déficience intellectuelle. Ces efforts prennent du temps, ce qui contribue parfois à retarder l'offre de certains services ou activités pour les membres.

Relation avec les membres, collègues et partenaires

Des personnes participantes rapportent que des défis peuvent aussi survenir à travers leurs relations avec les membres, les collègues et les partenaires. Parfois, des divergences d'opinion ou d'éthique du travail contribueraient à susciter des tensions, tel que le relate cette personne-participante en parlant des différences entre ses perceptions et celles des personnes employées qui seraient plus jeunes : « Mais c'est tellement une autre approche qui est à l'encontre de la mienne que des fois, il y a un choc des valeurs. Dans la façon d'entrer en contact, c'est pas du tout la même affaire » (PR2). Dans les relations avec les partenaires, trois personnes ont mentionné trouver les communications et collaborations parfois difficile avec d'autres organismes et avec la Fédération. Celles-ci disent que ces défis sont liés au manque ou au roulement du personnel à la suite d'un changement d'emploi ou du départ à la retraite.



Recrutement et financement

Le recrutement de nouvelles personnes-ressources et de membres soulève des défis selon quatre personnes participantes. Les défis au quotidien incluent aussi la recherche de financement stable, qui peut entraver le recrutement de personnes-ressources.



En effet, deux personnes participantes ont déploré avoir à chercher de l'argent afin de payer le loyer et le salaire de nouvelles recrues ainsi que des avantages sociaux intéressants. Cette réalité affecterait aussi la capacité de l'organisation à maintenir et à développer des projets : « Ils veulent tous te donner de l'argent à ta mission, mais ils veulent pas te dire pendant cinq ans je vais te payer le salaire pour ton employé. Ça, c'est problématique » (PR6).



Surcharge, quotidien au travail et raisons personnelles

Trois personnes ont mis en lumière la surcharge de travail et la difficulté à établir des limites entre le travail et la vie personnel soulevaient des défis qui sont exacerbés lorsque les échéanciers sont serrés. Ces personnes participantes ont nommé vivre un inconfort lorsqu'il s'agit de mettre des limites avec les membres vivant des difficultés personnelles, afin de compléter des tâches importantes dans les délais impartis. Quatre personnes-ressources ont fait référence à un sentiment de manquer souvent de temps face à la quantité de travail à accomplir, et la difficulté à concilier avec ce manque de temps et leurs propres limites personnelles. C'est ce qui est mis en lumière dans cet extrait : « C'est que tu peux mettre du temps tout le temps tout le temps. C'est 35 heures semaines, c'est ça. Fait que c'est d'apprendre aussi, à gérer à mettre des limites, certaines limites » (PR1). Des remises en question et l'expérience d'un « syndrome de l'imposteur » ont aussi été évoquées par cinq personnes participantes lorsqu'elles référaient au décalage ressenti devant l'évolution des technologies, le sentiment d'impuissance face aux situations complexes et le maintien d'un certain équilibre entre vie professionnelle et personnelle. À ce sujet, l'une d'elle tient ces propos :

Quand je dis "nous autres aussi, on est des humains", bien je suis pas différente des autres. Puis veut veut pas, oui on dit "la vie personnelle, c'est la vie personnelle. La vie professionnelle, c'est la vie professionnelle". C'est vrai, mais en même temps, je peux pas faire abstraction de ce que je vis personnellement, professionnellement parlant non plus. (PR2)

3. Éléments à transmettre

Plusieurs éléments à transmettre ont été partagés par les personnes participantes. Ces derniers ont été séparés en deux catégories, soit les compétences et aptitudes à développer ainsi que les outils et pratiques.



Compétences et aptitudes à développer

Selon les personnes participantes, il est crucial pour les nouvelles personnes employées de développer certaines compétences, selon leur poste, notamment en comptabilité, gestion administrative, et compréhension des lois régissant les organismes communautaires. L'empathie, l'écoute, et la capacité à respecter le rythme des membres sont également fondamentales. L'adaptation, la capacité à travailler avec des personnes avec des personnalités différentes et l'application rigoureuse de principes éthiques fondamentaux en intervention sont également soulignées. À ce sujet, l'une d'elle tient ces propos : « L'écoute, c'est un incontournable, on s'en sort pas. L'empathie non plus. L'accueil, être capable d'accueillir quelqu'un dans ce qu'il est et comme il est » (PR2).

Outils et pratiques

Les outils indispensables pour les nouvelles personnes embauchées incluent l'organigramme de l'organisation, des informations sur le fonctionnement du conseil d'administration (CA), ainsi que des ressources pour comprendre les procédures et les processus internes. Il est essentiel également de transmettre aux nouvelles personnes les bonnes pratiques sur le plan éthique, surtout en matière de transparence et en gestion des relations avec les membres. Les pratiques incluent aussi l'importance de ne pas confondre les rôles professionnels avec les relations personnelles, et la mise en place de limites claires pour éviter l'épuisement.





4. Futur des Mouvements

Les personnes participantes ont ensuite été questionnées sur leurs points de vue quant au futur des Mouvements, ce qui a permis de faire ressortir des souhaits pour le futur ainsi que des défis anticipés.



Défis

Pour trois personnes participantes, la continuité des Mouvements pourrait être menacée par la perte de subventions et leur fermeture, ce qui est source d'inquiétudes. Dans la même lignée, le recrutement et la rétention des membres et du personnel est un défi identifié par trois personnes. Ces dernières ont également souligné la nécessité de transmettre l'expertise développée dans les Mouvements aux nouvelles générations de personnes-ressources et de membres afin de pérenniser l'organisation et la formation d'une relève engagée. C'est ce qui transparaît dans ces propos :

Je pense que c'est bien de penser à ce transfert des connaissances. Parce que par notre formule, le par et pour, la majorité des membres sur notre conseil d'administration vivent avec une DI, donc ça rend complexe, justement, quand il arrive des défis de relève. Ou par exemple, qu'une personne ressource démissionnerait comme ça, rapidement. Ça devient un petit peu plus... ça amène certains enjeux, disons, au niveau de la relève. (PR4)

Souhaits

Les souhaits pour l'avenir de l'organisation incluent le maintien de la reconnaissance par les bailleurs de fonds et la sécurité financière (n=5), l'ouverture de l'organisation à la communauté plus large (n=4) et l'expansion des projets pour une plus implication plus importante d'un plus grand nombre de membres (n=5). À ce sujet, une personne participante formule ce souhait : « Que l'organisme puisse avoir peut-être plus d'employés, mais en même temps aussi des projets qui permettraient une implication innovante au niveau des membres, [...] dans dix ans, j'aimerais ça entendre les gens voir. Ça pourrait être éclairant à savoir » (PR1).

