



Initiatives de travail de milieu  
auprès des aînés vulnérables

## Les conditions de succès

### Rapport-synthèse d'entrevues 2009

Jacques Cloutier



AQCCA  
QASC

Association québécoise des centres communautaires pour aînés  
Quebec Association of Senior Centres

## ITMAV – Les conditions de succès

<b>Avant-propos</b>	3
<b>Conditions préalables au développement d'un projet d'IVAV</b>	4
<b>Conditions de succès dans la mise en œuvre d'une IVAV</b>	9
Grandes conditions pour tous types d'IVAV	9
Valeurs et profil organisationnel	9
Clarté des objectifs et réalisme des ambitions	11
Approche globale de travail	12
Recrutement et profil d'un travailleur de milieu	14
Conditions de travail d'un travailleur de milieu	15
Financement	16
Conditions favorisant la pérennité d'une IVAV	17
<b>Autres conditions associées à quelques grandes approches d'IVAV</b>	20
Activités collectives sur mesure à l'interne	21
Activités collectives sur mesure déconcentrées	21
Interventions individuelles dans le centre	21
Interventions individuelles en HLM et tours d'habitation	22
Interventions individuelles en autres lieux externes	23

## **A propos de ce document**

La rédaction de ce document est basée sur une série de 25 entrevues, menées en janvier et février 2009, avec autant d'organismes communautaires qui géraient des initiatives visant les aînés vulnérables (IVAVs) ou qui avaient initié des démarches pour développer une IVAV. L'acronyme IVAV était alors utilisé pour décrire les initiatives de travail de milieu auprès des aînés vulnérables qui, depuis septembre 2011, sont associées au vocable ITMAV.

Cet échantillon couvre deux grandes familles de répondants

- dix-huit organismes qui géraient ou avaient géré des IVAVs,
- sept organismes qui avaient sérieusement envisagé le développement d'une initiative ou qui étaient en attente de financement pour la mettre en œuvre

Dans la majorité des cas, les entrevues avec les organismes de la première famille précitée ont impliqué le directeur(trice) général(e) (DG) et un(e) travailleur(se) de milieu (TM). Pour la seconde famille, les entrevues ont été faites avec les DG.

Les dix-huit organismes de la première famille sont les suivants :

De Montréal : Alternative communautaire d'habitation et d'intervention de milieu (ACHIM), Action Centre-Ville (ACV), Projet Changement, Carrefour communautaire Montrose, Centre des aînés de Côte-des-Neiges, Centre du Vieux Moulin de LaSalle, Chez-nous de Mercier-Est, Conseil régional des personnes âgées italo-canadiennes (CRPAIC), Groupe Harmonie, Service plus des Trois Pignons, Place Vermeil.

De l'Outaouais : Centre des aînés de Gatineau

De Lanaudière : Regroupement bénévole de Montcalm,

De Montérégie : Maison des aînés de LaPrairie

De Laval : Comité d'animation du troisième âge de Laval (CATAL)

De l'Estrie : Sercovie (Sherbrooke)

Des Laurentides : Centre d'action bénévole Léonie Bélanger (Mont-Laurier)

De la Capitale Nationale : Centre Bonne Entente (Québec).

Les sept organismes de la seconde famille sont :

De Montréal : RésOlidaire, Groupe l'Entre-Gens, Centre communautaire pour aînés de Saint-Michel-Rosemont, Centre des aînés du réseau d'entraide Saint-Léonard

De l'Estrie : Centre communautaire Élie-Carrier (Coaticook)

De Montérégie : Grand rassemblement des aînés de Vaudreuil-Soulanges (GRAVES)

De Chaudière-Appalaches : Maison des aînés de Lévis.

À noter qu'au moins trois de ces organismes ont entrepris la mise en œuvre d'une initiative dans l'année ayant suivi les entrevues.

Les 25 organismes étant tous membres de l'AQCCA, les coordonnées et des informations générales sur ces organismes sont disponibles dans le répertoire 2009 des membres de l'AQCCA. Les entrevues ont été menées par Yves Bolduc (DG de l'AQCCA de 2008 à 2009) et Jacques Cloutier (consultant). Ce dernier a rédigé le présent rapport synthèse.

## **Conditions préalables au développement d'un projet d'IVAV**

Parmi les vingt-cinq organismes constituant l'échantillon global de référence pour ce répertoire, sept organismes n'avaient pas encore mis en œuvre d'IVAV, en janvier 2009.

Ces sept organismes avaient pourtant déjà manifesté un intérêt certain pour ce genre d'initiatives, en participant à l'un ou l'autre des deux Séminaires de développement de projets visant les aînés vulnérables. Rappelons que ces Séminaires, d'une durée de deux jours, ont été offerts par l'AQCCA en novembre 2005 et en janvier 2007. La participation à chacun des deux Séminaires impliquait un exercice préparatoire visant à définir les bases préliminaires d'un projet. Puis au fil des deux jours de l'événement, les organismes participants tiraient profit de divers ateliers de travail pour inspirer une évolution et une précision de leur projet. Ainsi, au terme du Séminaire, la majorité des organismes avait en main une structure de projet assez évoluée.

En janvier 2009, nous avons mené des entrevues avec ces sept organismes. Nous y avons exploré les principaux obstacles qui les ont empêchés de donner suite au travail qu'ils avaient accompli en prévision puis dans le cadre du Séminaire. Mentionnons qu'au moment des entrevues, quatre de ces huit organismes avaient récemment développé un projet d'IVAV : deux étaient en attente de réponses à des demandes de financement, les deux autres avaient obtenu des réponses favorables permettant de mettre en œuvre le projet dans les mois suivants. Puisqu'ils n'avaient pas encore expérimenté la mise en œuvre, nous les avons assimilés aux trois autres pour concentrer nos entrevues sur les obstacles vécus à ce jour.

De ces entrevues, se dégage un portrait de conditions préalables ou favorables au développement d'un premier projet d'IVAV.

Ci-après nous offrons une lecture synthèse des principaux obstacles évoqués dans le cadre des entrevues.

Nous souhaitons que les organismes, qui s'intéresseraient au développement d'éventuelles initiatives visant des aînés vulnérables dans leur milieu, puissent s'inspirer de ces lectures et analyses pour mieux camper leurs premiers efforts de développement de projet.

Les principaux obstacles évoqués sont :

### ➤ **La capacité réelle de l'organisme**

Pour diverses raisons, tous les organismes ont évoqué cet obstacle. Au-delà de l'enthousiasme que puisse générer la perspective d'une IVAV, tous reconnaissent l'importance d'avoir une disponibilité minimale de la part de leaders qui porteront le développement du projet.

- Quelques organismes ont constaté que leur DG et leurs administrateurs les plus actifs étaient déjà entièrement mobilisés par des priorités et activités existantes.

- D'autres organismes ont dû composer avec des conflits circonstanciels de disponibilité. Par exemples, un déménagement ou encore un exercice concurrent de planification stratégique : deux événements qui mobilisent beaucoup d'énergie.

### ➤ **L'importance de quelques démarches préparatoires au développement d'un projet**

La majorité des organismes a constaté l'importance de franchir certaines étapes, avant même de développer formellement un projet et de solliciter du financement.

- Dans une démarche pré-projet, deux tâches critiques sont identifiées :

- Identification et arrimage minimal avec des partenaires-clés.
- Une démarche spécifique visant à mieux circonscrire les besoins des aînés vulnérables dans les milieux d'intervention visés. Tout indique que les besoins peuvent être assez différents d'un milieu à l'autre. Les caractéristiques du milieu, mais aussi le portrait des ressources et services actifs dans le milieu, influenceraient largement l'identification des besoins qu'une IVAV puisse combler.

**Les organismes qui ont déjà bâti un bon réseau, de même que ceux qui s'impliquent au niveau de Tables et de Comités de concertation, admettent disposer d'un atout important. Ils reconnaissent toutefois l'importance d'exploiter cet atout dans le contexte spécifique d'un éventuel développement de projet-IVAV.**

### ➤ **Le financement**

Les sept organismes ont associé des enjeux de financement à un obstacle.

- La plupart cite l'absence de sources pouvant soutenir un projet sur un minimum de deux ans.
  - Quelques organismes ont d'ailleurs choisi de ne pas investir d'énergie dans le développement d'un projet tant qu'il n'y aurait pas de programmes de financement pluriannuel susceptibles de valoriser des projets de type IVAV.
  - Plusieurs estiment que la récente mise en place du programme SIRA, par le Secrétariat aux aînés, offre enfin une perspective intéressante.
- Quelques organismes soulignent l'incompatibilité de programmes basés sur des critères « d'approche novatrice ». A leur avis, ce serait piégé d'y recourir dans le contexte où une IVAV requiert au moins deux ans de mise en œuvre pour faire ses preuves.
  - A noter que d'autres organismes de l'échantillon global ont expérimenté les limites de programmes liés à un tel critère. Ce fut entre autres le cas de CATAL qui a dû adopter une autre approche à compter de la deuxième année, et du Centre Bonne Entente qui a dû interrompre son IVAV. (voir leur fiche respective)

- Quelques organismes identifient une autre source de financement d'intérêt : les nouvelles enveloppes dont disposent les CSSS pour le soutien communautaire en logement social.
  - En général ces enveloppes semblent plus compatibles avec les formes d'IVAV qui misent fortement sur l'approche de « travail de corridor »
  - Certains organismes soulignent toutefois que la gestion décentralisée de ces enveloppes semble générer une certaine diversité de critères d'un milieu à l'autre. Un organisme a même expérimenté une modification de critères d'une année à l'autre : leur IVAV se qualifiait la première année, mais ne correspondait plus aux nouveaux critères du même CSSS la seconde année.

### ➤ **Le roulement de personnel**

Quelques organismes ont dû mettre leur projet IVAV sur la glace, en raison de roulement de personnel.

- Il s'agit là d'une circonstance spécifique qui relève de la « capacité réelle de l'organisme » (voir 1<sup>er</sup> obstacle cité plus haut)
  - Dans un cas, c'est au niveau de la direction de l'organisme qu'il y a eu changement. On y a réalisé l'importance d'avoir une direction solidement en place pour s'attaquer à un projet IVAV sans risquer une fragilisation des autres activités de l'organisme.
  - Dans un autre cas, c'est au niveau des employés qu'il y a eu roulement. Encore là, on y constate l'importance de miser sur une certaine stabilité des ressources, quand on se lance dans le développement de nouveaux filons d'activités/services.
- A noter que le roulement de personnel semble surtout être un obstacle dans le contexte d'une phase de développement de projet.
  - Lorsque les IVAV sont en place depuis un certain temps, de nouveaux joueurs semblent être en mesure d'assurer une continuité. Ce fut entre autres le cas de l'IVAV de Chez-nous de Mercier-Est, un organisme dont l'équipe a été entièrement renouvelée en l'espace de quelques mois.
  - L'expérience de La Prairie semble par ailleurs démontrer que la stabilité de personnel permanent n'est pas nécessairement une condition incontournable. Cet organisme n'a aucun permanent. Dans ce cas, les défis demeurent importants au niveau d'une stabilité minimale des leaders bénévoles. Il semble tout aussi important que les ambitions y soient, dès le départ, conformes à l'intérêt et à la disponibilité de ces bénévoles.

## ➤ **La résistance ou le manque d'enthousiasme du CA de l'organisme**

La majorité des sept organismes consultés a évoqué cet obstacle.

- Les résistances des membres du Conseil d'administration ont été motivées par une diversité de facteurs. Mentionnons :
  - ❖ les défis de financement,
  - ❖ l'anticipation des efforts à consacrer aux partenariats,
  - ❖ une réflexion sur la capacité de l'organisme à se lancer dans un nouveau créneau,
  - ❖ un questionnement sur de potentiels impacts négatifs au niveau des activités et services existants.
  
- Quelques organismes en tirent les leçons suivantes :
  - Importance d'associer étroitement au moins un membre du CA, dès le début de la réflexion, donc avant le développement d'un projet.
    - Si l'occasion se présente, favoriser son implication dans des contacts avec des organismes qui ont déjà une expérience en matière d'IVAV : les Séminaires de 2005 et 2007 ont offert de telles occasions, mais ce peut aussi être dans le cadre d'autres démarches plus spécifiques d'arrimage ou de consultation entre organismes.
  
  - Avant d'amener le sujet au CA, importance d'avoir déjà travaillé certains aspects, notamment l'arrimage préliminaire avec des partenaires-clé.
  
  - Au moment de soumettre le sujet une première fois au CA, être en mesure de bien situer la perspective de projet, par rapport à la mission et aux grands axes d'activités/services de l'organisme (voir aussi point suivant)

## ➤ **L'arrimage à la mission et aux priorités de l'organisme**

À quelques rares exceptions près, les IVAVs impliquent, par définition, un investissement significatif d'énergie à déployer vers l'externe du Centre communautaire.

- Pour certains organismes, qui ont déjà expérimenté le déploiement d'activités/services à l'externe, une IVAV pourra s'inscrire dans une continuité historique. Pour d'autres, ce sera un point tournant dans leur déclinaison de la vision « pour, par et avec les aînés »
  - Dans ce contexte, quelques organismes estiment important de s'y prendre de la bonne façon pour gérer une réflexion sur la perspective de développer une IVAV. Ainsi on aurait tout avantage à ce que la perspective d'une IVAV découle d'une réflexion participative sur l'orientation et l'évolution des priorités de l'organisme, et non l'inverse.

- Dans quelques organismes, on souligne l'importance de bien réfléchir au respect de l'autonomie du Centre et de l'intégrité de sa mission.
  - La très grande majorité des approches d'IVAV repose sur un arrimage assez étroit avec d'autres organismes et institutions du milieu. Une bonne réflexion préalable sur l'autonomie et l'intégrité de la mission permet de bien négocier puis de mieux camper les partenariats.
  - L'exercice semble d'autant plus important lorsque la perspective d'une IVAV se présente sous la forme d'une opportunité de financement qui était plus ou moins anticipée. Avec l'arrivée de nouvelles enveloppes pour le soutien communautaire en logement social, quelques organismes sont effet directement sollicités par des CSSS. Selon le type d'entente qui puisse en découler, quelques organismes ont constaté le risque d'impacts négatifs sur l'autonomie et l'intégrité de leur mission.

## **Conditions de succès dans la mise en œuvre d'une IVAV**

A partir de la présente section, nous référons à des entrevues menées avec les dix-huit autres centres communautaires de l'échantillon global. Dans le cadre de ces entrevues nous avons sollicité des lectures de conditions de succès, dans le contexte de mise en œuvre concrète d'une IVAV.

Dans un premier temps, nous exposons quelques conditions de succès communes à toutes les approches, puis quelques autres conditions de succès qui sont associées à des formes d'IVAV spécifiques.

### **Quelques grandes conditions transversales (tous types)**

Les conditions de succès générales, évoquées au fil des entrevues, relèvent de six grandes familles :

- ❖ Valeurs et profil organisationnel
- ❖ Clarté des objectifs et réalisme des ambitions
- ❖ Approche globale de travail
- ❖ Recrutement et profil d'un travailleur de milieu (TM)
- ❖ Conditions de travail d'un travailleur de milieu (TM)
- ❖ Financement
- ❖ Conditions favorisant la pérennité d'une IVAV

#### **Valeurs et profil organisationnel**

- Une majorité d'organismes évoque l'importance d'une IVAV qui soit bien intégrée à la mission et aux valeurs de l'organisme : idéalement que la mission et les valeurs soient la principale inspiration de mise sur pied d'une IVAV. Cette condition est associée à diverses précisions, notamment :
  - Une culture organisationnelle qui valorise déjà l'entraide
  - Un Conseil d'administration déjà très sensible aux enjeux de la vulnérabilité et de l'isolement des aînés, et/ou au vieillissement des membres du Centre
  - Une préoccupation d'équilibre entre l'IVAV et les activités régulières de l'organisme : éviter d'étouffer la mission

- Une philosophie organisationnelle axée sur le développement d'approches novatrices.
- Une majorité d'organismes conseille également de bien intégrer l'IVAV à la vie organisationnelle. Globalement cette condition implique un minimum de communication pertinente et continue, destinée autant aux administrateurs, qu'aux employés, bénévoles et membres-usagers du Centre.
  - Pour plusieurs, c'est aussi l'importance d'impliquer au moins un membre du CA dans la mise en œuvre et/ou le suivi continu de l'IVAV
    - Quelques organismes soulignent que leur CA a une certaine difficulté à bien comprendre la portée de l'IVAV et la nature du travail d'un travailleur de milieu (TM) : un suivi régulier en CA devient essentiel. Il semble qu'un tel suivi régulier en CA soit plus efficace lorsqu'un membre du Conseil est plus étroitement associé à la mise en œuvre de l'IVAV : ce qui lui permet de jouer un rôle important lors des points d'information sur l'IVAV.
  - Pour l'IVAV de LaPrairie, cette condition s'associe à une implication plus directe de bénévoles et d'usagers (rappelons que le Centre de LaPrairie n'a pas de permanent)
  - Le tiers des organismes consultés associe également cette condition de succès à l'importance de bien intégrer le TM à l'équipe d'employés. Par définition, un TM joue un rôle très différent de celui de la majorité des autres employés. Dans plusieurs cas, le TM travaille très souvent à l'extérieur du Centre. Ce contexte génère un grand risque d'isolement du TM. Plusieurs organismes minimisent ce risque en impliquant le TM dans toutes les réunions d'équipe, notamment afin qu'il puisse faire rapport de ces activités et ainsi mieux sensibiliser les autres employés à la nature de son mandat.
    - Action Centre-Ville (ACV) valorise une plus grande interaction par le biais d'un Comité d'employés mixte (TM + autres employés), dont le mandat vise à mettre en commun des lectures et pistes de travail pertinentes à l'enjeu de vulnérabilité des aînés.
- Presque tous les organismes consultés insistent sur une valeur organisationnelle particulière : la concertation continue avec les acteurs communautaires et institutionnels locaux. Tous s'entendent sur l'importance de miser sur une culture organisationnelle qui favorise déjà la concertation continue : une culture qui associe la concertation à un investissement plutôt qu'à une contrainte. Pour le Carrefour Montrose, la participation aux comités locaux de concertation permet de provoquer une mobilisation de la communauté sur les enjeux de qualité de vie et d'isolement des aînés. Au-delà de la valorisation d'une concertation locale assez large, plusieurs reconnaissent l'importance d'arrimer une concertation plus étroite avec quelques partenaires-clés :

- Pour la majorité, le CLSC et les organismes déjà impliqués dans des activités et services destinés aux aînés à domicile (maison privée, logement, HLM, etc) font partie de ces partenaires-clés.
- Pour quelques organismes, le service de police local doit également être considéré comme un partenaire-clés.
- Quelques organismes (ACHIM, ACV, Gatineau) favorisent une étroite implication de ces partenaires-clés en les mobilisant au sein d'un comité de suivi de l'IVAV. Ces comités valorisent notamment la réflexion sur les enjeux, le soutien-conseil au TM, et une implication dans l'émergence de nouvelles réponses à des besoins dépistés par le TM.
- Quelques organismes signalent l'importance de bien respecter les potentiels et les limites des partenaires-clés.
  - Le Carrefour Montrose ajoute l'importance de savoir s'ajuster à l'évolution de la dynamique locale des ressources : ajustement à l'émergence et/ou la disparition d'organismes locaux qui représentent des partenaires privilégiés.
- Au plan organisationnel, quelques organismes soulignent que le directeur (DG) de l'organisme doit anticiper une implication significative, surtout durant la première année : pour ACV, l'implication du DG doit être continue.
  - La majorité de ces organismes associe notamment cette condition au défi de recrutement d'un TM selon un bon profil (voir la section «Recrutement, profil et conditions de travail d'un TM» plus bas)

### **Clarté des objectifs et réalisme des ambitions**

- La majorité des organismes évoque spontanément l'importance de se donner des objectifs clairs et réalistes : des objectifs qui reconnaissent la limite de valeur ajoutée de l'IVAV.
  - Pour quelques-uns, il est également important de planifier en s'accordant un temps raisonnable pour atteindre les objectifs. D'autres vont dans un sens comparable en conseillant d'éviter l'éparpillement des actions du TM : pour eux, vaut mieux prendre le temps de bien maîtriser une approche d'intervention avant d'envisager l'ajout d'autres approches.
    - On y ajoute une certaine lecture de limite des ambitions pour un seul TM : une limite concernant autant le nombre d'approches mises en valeur que le nombre de milieux couverts. Notons que près de la moitié des IVAVs

repose sur plus d'un TM; d'autres envisagent présentement l'embauche d'un second travailleur de milieu.

- Plusieurs organismes associent des objectifs réalistes à une bonne identification des besoins auxquels on veut que l'IVAV réponde.
  - Le Centre de Gatineau a consacré un projet pré-IVAV pour s'assurer de bien identifier les besoins.
  - Pour quelques organismes, une lecture précise des besoins permet de clarifier le plan d'action et d'y associer des indicateurs de suivi pertinents.
  - Pour plusieurs organismes, les lectures sur les clientèles et sur les besoins à combler doivent être en continue. Dans quelques cas, notamment ACHIM, ACV et Gatineau, la veille sur l'évolution des clientèles et des besoins est au cœur du mandat de leur comité de suivi.
  
- Pour cinq organismes, une bonne identification des besoins à combler repose en grande partie sur une bonne connaissance des ressources déjà disponibles dans le milieu : pour ces organismes, éviter le dédoublement avec les autres ressources du milieu devient une importante condition de succès.
  - Cette condition implique un souci d'inscrire l'IVAV dans une complémentarité avec les ressources existantes. Projet Changement conseille toutefois de ne pas se contenter d'une simple logique de complémentarité avec les ressources du réseau de la santé et des services sociaux. Pour cet organisme, la logique de complémentarité doit d'abord respecter l'esprit d'une action communautaire autonome, et conséquemment doit éviter de tomber dans un piège de «sous-contractant du réseau de SSS»

### **Approches globales de travail**

La section précédente isole quelques approches de travail à valoriser. La présente section se veut complémentaire dans la mesure où nous y exposons d'autres grandes approches de travail que les organismes associent à des conditions de succès d'une IVAV.

- Environ le tiers des organismes consultés évoque l'importance de déployer des efforts continus de promotion, de visibilité et de soutien à la notoriété de l'initiative. D'une part, ces efforts peuvent conforter les bailleurs. Mais il semble qu'ils contribuent surtout à faire connaître les services des TM aux aînés de même qu'aux personnes susceptibles de contribuer au dépistage d'aînés vulnérables.
  - Quelques-uns suggèrent de développer un plan de communication spécifique pour guider ces efforts.

- Pour le Carrefour Montrose :
  - La continuité est critique : dès qu'il y a relâche, la demande décroît. Un TM devrait y consacrer au moins 15% de son temps de travail.
  - La communication doit également être soutenue à l'interne de l'organisme : les autres bénévoles et membres-usagers du Centre peuvent en effet être de bons partenaires de dépistage, mais il faut les sensibiliser en continu pour générer ce bénéfice.
  
- Trois organismes conseillent la rigueur dans la tenue de dossiers : les aînés vulnérables ne sont pas toujours prêts à être référés, et il semble important de bien consigner les observations au fil de la démarche afin de bien soutenir les références au moment venu. Ils conseillent également une rigueur dans le suivi des références, notamment pour éviter qu'un aîné donné ne retombe en situation de fragilité.
  
- Pour ACHIM et ACV, il importe que l'IVAV vise l'empowerment de l'aîné. Dans ce contexte, leurs TM concentrent leurs efforts dans des rôles d'accompagnement et de pivot vers les ressources, puis favorisent que l'aîné accompagné soit maître d'œuvre de ses démarches avec les ressources pertinentes.
  - Notons qu'au fil des ans, plusieurs TM ont constaté les limites d'implication dans les suivis aux références : de nombreux intervenants et institutions doivent en effet respecter des politiques de confidentialité.
  
- Trois organismes estiment qu'un processus d'amélioration continu en matière de repérage et dépistage d'aînés vulnérables constitue une condition de succès. L'objectif est d'exploiter une diversité de moyens.
  
- Un organisme (Mercier-Est) conseille d'exploiter les autres activités et services réguliers pour optimiser le repérage.
  
- Un autre (Carrefour Montrose) suggère de miser sur les bénévoles et usagers réguliers du Centre.
  
- Le CATAL estime important de respecter une portée du concept de vulnérabilité qui aille au-delà des seuls impacts de la perte d'autonomie : les épreuves psychologiques engendrent aussi une vulnérabilité, parfois d'aînés plus jeunes.
  
- Lorsque des bénévoles sont impliqués dans la mise en œuvre de l'IVAV (exemples : Mercier-Est, Montrose, LaPrairie), on suggère de valoriser la formation continue et l'encadrement des bénévoles. Mercier-Est suggère également d'anticiper une certaine rotation au sein de l'équipe de bénévoles : le défi étant de maintenir un niveau de mobilisation favorisant un concept d'équipe.

## **Recrutement et profil d'un TM**

Tous les organismes consultés ont ciblé des conditions de succès liées au recrutement d'un travailleur de milieu.

- Plus des deux tiers des organismes consultés évoquent spontanément une condition de succès critique concernant la formation de base d'un futur TM. La majorité d'entre eux précise qu'une telle formation doit être de niveau collégial ou universitaire, en travail social ou en assistance sociale; pour quelques-uns, ce peut aussi être en éducation spécialisée.
  - ACHIM estime que la dite formation académique est essentielle pour crédibiliser les éventuelles interactions avec les intervenants du réseau de la santé et des services sociaux (SSS).
  - Pour le Carrefour Montrose, la formation de base doit également couvrir des connaissances en gestion de crise de même qu'en encadrement de bénévoles.
  - Dans certains milieux (exemple : Montréal / Notre-Dame-de-Grâce -CdN-), il semble important aussi de valoriser des connaissances permettant de communiquer dans d'autres langues que le français et l'anglais.
- Plusieurs organismes valorisent une expérience du milieu aîné, surtout une démonstration de capacité à interagir avec des aînés.
  - Trois organismes ajoutent l'importance d'une expérience du milieu communautaire parmi leurs conditions de succès.
- Le Carrefour Montrose estime que le profil de recrutement doit également tenir compte de l'âge des candidats. Selon leur expérience, un TM trop jeune pourrait avoir de la difficulté à établir une relation de confiance avec les aînés vulnérables. Il semble que les aînés s'ouvrent plus facilement avec un TM dont l'âge puisse correspondre à celui de leurs enfants : ce pourrait être plus complexe avec un TM qui aurait l'âge de leurs petits-enfants.
- En terme de profil de personnalité, plusieurs ciblent spontanément la socialisation et la capacité à bâtir puis entretenir des relations de confiance, et ce, autant avec des aînés qu'avec des partenaires-clés.
- Plusieurs organismes ciblent également l'écoute et une capacité à cerner les besoins importants.
  - Pour quelques-uns, il convient d'y ajouter la patience : les IVAVs prennent généralement du temps avant de générer des bénéfices significatifs.

- D'autres organismes s'inspireront de cette même réalité pour conseiller une valorisation de forces en recherche, analyse et développement : des qualités particulièrement importantes pour les premières années de mise en œuvre d'une IVAV.
- Deux organismes (Montrose et Trois Pignons) ajoutent une autre caractéristique de personnalité parmi leurs conditions de succès : une capacité à stimuler le travail d'équipe. L'enjeu serait de pouvoir reconnaître les expertises disponibles dans le milieu, puis d'être en mesure de les mobiliser pour les engager dans des réponses aux besoins dépointés. A défaut de mettre à profit une telle capacité, il semble que les TM auraient tendance à se noyer, voire s'épuiser, dans trop de priorités de travail.

### Conditions de travail d'un TM

La grande majorité des organismes consultés cible des conditions de succès liées aux conditions de travail d'un travailleur de milieu. Pour plusieurs, l'enjeu est d'assurer une certaine stabilité (rétention des TM recrutés); stabilité qu'on estime essentielle à la pérennité des relations de confiance développées tant avec les aînés qu'avec les partenaires.

- Quelques organismes estiment qu'une description de tâches claire est une importante condition de succès
  - Deux de ces organismes y ajoutent l'importance d'évaluations régulières qui puissent alimenter une rétroaction favorisant l'amélioration continue.
- Au-delà de la formation de base, plus du tiers des organismes fait de la formation continue du TM une condition de succès prioritaire.
  - Deux organismes (ACHIM et Montrose) suggèrent un investissement allant de 1% à 2% du salaire.
  - ACV suggère de favoriser cette formation continue, notamment par un partenariat avec le CLSC : invitations du TM à participer à des formations destinées aux intervenants du CLSC.
- Quelques organismes accordent une grande importance à une formation continue qui soit également alimentée par des occasions d'interactions entre TM œuvrant au sein de divers organismes : des occasions favorisant le ressourcement et une dynamique de conseils mutuels.
  - Suite à l'expérimentation d'une communauté d'apprentissage des TM, en 2006-2007, ACHIM estime important que de telles activités d'interaction entre TM soient planifiées et encadrées. (NDLR : en 2006-07, l'AQCCA a assumé un certain leadership sur la planification et l'encadrement des activités. Par la suite,

les activités expérimentées n'ont pas su se maintenir sous le seul leadership autonome des TM)

- Toujours en matière de ressourcement professionnel, deux organismes (ACV et ACHIM) conseillent la valorisation d'une supervision clinique du TM : accès à une ressource d'expertise pouvant régulièrement conseiller le TM, notamment pour l'aider à composer avec des cas particuliers et délicats.
- Trois organismes (CATAL, Mercier-Est et Montrose) ajoutent l'importance d'une auto-formation continue par la valorisation d'une veille du TM sur l'évolution des programmes/services publics pertinents et/ou sur les tendances concernant le vieillissement et le phénomène de l'isolement des aînés.
  - Le Carrefour Montrose estime pertinent que 10% du temps de travail du TM soit consacré à de telles activités de veille et d'auto-formation.
- En matière de conditions de travail, deux organismes (Montcalm et CdN) insistent sur la disponibilité d'outils, de ressources matérielles et de documents (à jour) de travail pour soutenir l'action du TM.
- Soulignons enfin que quelques organismes évoquent spontanément une condition de succès liée à l'horaire de travail du TM
  - Quelques uns favorisent un temps complet.
  - D'autres estiment qu'un demi-temps puisse répondre aux besoins, mais suggèrent de répartir cet investissement sur quatre à cinq jours, en combinant des tâches sur d'autres dossiers.
  - Un organisme (Gatineau) ajoute l'importance d'une certaine flexibilité dans l'horaire du TM : une disponibilité ponctuelle selon les occasions pertinentes pouvant se présenter en soirée ou fin de semaine.

## **Financement**

Sans surprise, les enjeux de financement sont associés à d'importantes conditions de succès par tous les organismes consultés. Quelques évocations sont davantage liées aux premières années de mise en œuvre d'une IVAV; plusieurs autres sont plutôt associées à la pérennité de l'initiative. Dans la présente section, nous isolons les évocations de la première catégorie, réservant les enjeux concernant la pérennité pour la section suivante.

- Plus de la moitié des organismes estime important de miser sur des partenariats de financement diversifiés et complémentaires.
  - Quelques organismes favorisent que le PSOC (financement de la mission) fasse partie des sources complémentaires.
    - Deux autres organismes (Place Vermeil et Sercovie) estiment qu'avec ou sans reconnaissance de l'IVAV dans le PSOC, l'organisme doit être disposé à couvrir une part des coûts à même son budget de base.

- Trois organismes (ACHIM, Montrose, LaPrairie) conseillent fortement l'implication de bailleurs locaux.
  - LaPrairie souligne qu'il peut aussi s'agir de partenaires offrant des contributions en biens et services (dans leur cas, notamment des repas).
- Pour solliciter le financement, le Groupe Harmonie estime important que l'organisme ait une capacité interne de développement d'un projet structurant : à leur avis, ce n'est pas le rôle d'un TM de développer un tel projet.
- Le Centre de Gatineau associe à une condition de succès la possibilité d'intéresser un partenaire financier à soutenir un pré-projet. Dans leur cas, l'Agence régionale de la santé a financé un tel pré-projet qui aura permis de dégager une lecture rigoureuse et très précise des besoins et de l'état des ressources locales pouvant répondre aux besoins. Tout indique que cette approche préalable a contribué à crédibiliser les demandes de financement ultérieures pour mettre en œuvre leur IVAV.

#### **Conditions favorisant la pérennité d'une IVAV**

Tel qu'indiqué en introduction de la section précédente, plusieurs organismes ont associé leur lecture d'enjeux de financement au défi de pérennisation de leur initiative. Ci-après, nous exposons conséquemment un complément des conditions de succès concernant le financement. Mais nous rapportons également d'autres conditions favorisant la pérennité d'une IVAV.

- Plus de la moitié des organismes consultés évoque spontanément l'importance de s'associer à des bailleurs qui accordent du financement sur une base pluriannuelle ou qui manifeste un intérêt à soutenir l'IVAV sur un long terme (par reconduction de contributions pluriannuelles).
  - Pour le tiers des organismes, la pérennisation d'un financement stable de l'IVAV passe par une reconnaissance dans le financement de base de l'organisme.
    - ACV y associe l'importance d'une seule source de financement pérenne, afin de minimiser les tracasseries administratives.
    - Deux organismes (ACHIM et Gatineau) estiment pour leur part intéressant de maintenir une approche de bailleurs complémentaires à moyen et long termes.

Pour susciter puis maintenir l'intérêt de bailleurs assurant un financement pérenne, une majorité d'organismes cible des conditions de succès concernant la reconnaissance et les approches favorisant cette reconnaissance de pertinence de l'IVAV.

- Pour la moitié des organismes, il importe de favoriser et soutenir la reconnaissance, tant à l'interne qu'auprès des bailleurs et des partenaires-clés dans le milieu.
  - Quelques organismes identifient spontanément le CLSC comme un partenaire-clé.
    - Trois organismes (ACV, Montrose et Montcalm) estiment important de provoquer le cheminement du CLSC : il peut y avoir de la résistance au départ, mais il semble réaliste d'amener son CLSC partenaire à évoluer dans le sens d'une reconnaissance graduellement plus forte. Le Carrefour Montrose conseille d'identifier des interlocuteurs-pivots qui sauront eux-mêmes provoquer l'évolution de la réflexion au sein du CLSC.
  - Quelques organismes identifient également le service local de police et l'OMH parmi les partenaires-clés à privilégier.
  
- Plusieurs organismes retiennent des conditions de succès concernant les façons d'alimenter la reconnaissance de l'IVAV
  - Pour quelques-uns (ACHIM, CATAL, Place Vermeil et Projet Changement), il est particulièrement important d'assurer une consignation rigoureuse de statistiques.
    - ACHIM ET CATAL ajoutent l'importance de se définir une grille d'analyse stratégique des données.
  - Plusieurs organismes estiment tout aussi important de valoriser des études qualitatives crédibles
    - Quelques organismes admettent qu'il y a encore place à l'amélioration en matière d'appréciation qualitative.
    - ACHIM suggère d'impliquer étroitement les partenaires-clés.
    - Montcalm favorise la tenue de groupes de discussion afin de solliciter régulièrement une rétroaction des aînés rejoints. (NDLR : bien entendu cette approche est particulièrement adaptée aux formes d'IVAV axées sur des actions à portée collective)
  - Quelques organismes conseillent fortement d'exploiter les mécanismes qui contribueront à démontrer des impacts en matière de santé et de prévention.
  
- Le tiers des organismes identifie des conditions de succès de pérennité associées à la disponibilité/stabilité d'un TM.
  - Au moins trois organismes évoquent spontanément l'importance d'un TM à temps plein.
    - Pour favoriser la rétention d'un TM, quelques-uns ciblent un salaire d'au moins 35 mille dollars par année, avec une marge de progression salariale.
  - Quelques organismes estiment que le temps plein n'est pas critique, mais plusieurs s'entendent sur une disponibilité minimale équivalant à trois jours par semaine.

- Pour des organismes misant sur une implication de bénévoles dans la mise en œuvre de l'IVAV (Mercier-Est, LaPrairie, Montcalm), la pérennité de l'initiative repose aussi sur une autonomie croissante des bénévoles.
  - Pour Montcalm, il convient de viser cet objectif en valorisant la formation et l'encadrement, mais également en respectant les limites d'implication volontaire des bénévoles.
  
- ACHIM et ACV identifient d'autres conditions favorisant la pérennité, notamment :
  - De demeurer axé sur le développement continu, progressif et réaliste des actions du TM.
  - De développer, consolider, puis soutenir une visibilité collective du mouvement des TM pour aînés, tant à l'échelle régionale que nationale.

## **Aussi des conditions associées à quelques grandes approches distinctives d'IVAV**

En consultant les sections suivantes, le lecteur voudra constamment garder à l'esprit qu'il s'agit de conditions de succès complémentaires à celles exposées dans les sections précédentes.

- **Activités collectives sur mesure dans le Centre (avec effort de repérage)**

*Les organismes suivants sont associés à cette approche particulière : Chez-nous Mercier Est», Centre Bonne Entente, CRPAIC, Sercovie, LaPrairie, Mont-Laurier.*

- Les deux tiers des organismes constituant ce sous-échantillon identifie un service de transport comme une importante condition de succès. Pour la majorité, il s'agit d'un service dont dépend une mobilisation de bénévoles dédiés.
- Trois organismes (Sercovie et Montcalm, Mercier) conseillent la planification d'un programme misant sur une complémentarité de volets : stimulation de l'autonomie autant par des activités physiques que par des volets d'information et de socialisation.
  - Pour Mercier, il importe de viser un développement continu afin d'enrichir graduellement une palette d'activités complémentaires.
- Deux organismes estiment important de constituer des groupes en respectant une certaine homogénéité dans le niveau relatif d'autonomie des aînés participant à un même groupe.
  - Dans le cas particulier du CRPAIC, la condition de succès se précise autour d'un concept de «personnes vivant une même situation» (dans leur cas, une situation de veuves aux prises avec un même sentiment d'esseulement).
  - Pour sa part, Mercier conseille d'éviter la constitution de groupes trop petits (devient trop exigeant).
- Deux organismes estiment important de respecter les limites objectives de l'organisme et particulièrement de ses installations : accessibilité des lieux selon divers niveaux de limitations; disponibilité de locaux dédiés (arrimage harmonisé avec les besoins liés aux activités régulières).
- Le Centre Bonne Entente et celui de LaPrairie soulignent l'importance d'avoir une certaine expérience d'animation d'activités et de service destinés à des aînés en perte moyenne d'autonomie.

- Sercovie estime que la gratuité des activités constitue un atout important de mobilisation des aînés. Si la viabilité de l'initiative requiert une tarification, il importe qu'elle soit la plus basse possible : un tarif trop élevé entraîne une baisse significative de la participation.
- Pour le Centre Bonne Entente et celui de LaPrairie, la mobilisation des aînés dépend largement d'efforts pour bâtir un partenariat (développement de relations de confiance et sensibilisation continue) avec des gestionnaires et propriétaires de résidences.

- **Activités et/ou interventions collectives sur mesure déconcentrées**

*Les organismes suivants sont associés à cette approche particulière : Montcalm, CRPAIC, Place Vermeil, Carrefour Montrose, Projet Changement. Dans les trois derniers cas, il s'agit principalement d'activités déployées dans des Tours d'habitations, résidences et HLM pour aînés.*

- Encore une fois, on cite l'importance d'efforts pour bâtir un partenariat (développement de relations de confiance et sensibilisation continue) avec des gestionnaires et propriétaires de résidences ou de HLM.
- Pour Montcalm et le CRPAIC, l'implication de bénévoles est essentielle à la viabilité de l'initiative.
- Le Carrefour Montrose souligne l'importance d'exploiter les activités collectives pour notamment diminuer les résistances envers des volets de service plus personnalisés.

- **Interventions individuelles (soutien psycho-social et référence)**

La très grande majorité des IVAV présentées dans ce répertoire couvre l'univers des interventions individuelles. Deux de ces organismes concentrent de telles interventions au profit d'aînés qui fréquentent leur Centre; un troisième (ACV) l'offre occasionnellement dans son Centre. La majorité des autres organismes déploie ces interventions en HLM et autres tours d'habitation pour aînés. Quelques organismes déploient également les interventions en d'autres lieux externes. Les contextes d'intervention étant significativement différents, nous distinguons les conditions de succès associées à chacun de ces trois grands contextes. Une seule condition de succès commune aux trois contextes émerge de notre consultation des organismes :

- Le respect et la confidentialité sont deux critères éthiques prioritaires.

- **Dans le Centre**

*Les organismes suivants sont associés à cette approche particulière : CATAL, le Centre du Vieux Moulin de LaSalle(CVML) et ACV (dans ce cas occasionnellement).*

- Le TM doit disposer d'un local dédié lui permettant de recevoir les aînés en respectant la discrétion et la confidentialité.
- CATAL et ACV conseillent de favoriser la visibilité du TM en valorisant sa présence dans des activités régulières.
  - Dans le cas d'ACV, on favorise la présence du TM dans quelques activités ciblées.
  - Pour sa part, CATAL valorise une présence ponctuelle du TM à toutes les activités régulières, notamment à tous les dîners communautaires.
    - Le TM y anime lui-même quelques ateliers pertinents (thématiques associées à des risques de fragilisation des aînés).
- CATAL identifie une autre condition de succès : la disponibilité d'un bon inventaire de dépliants et documents de référence.

- **En HLM et tours d'habitation**

*Les organismes suivants sont associés à cette approche particulière : Projet Changement, ACHIM, Harmonie, Montrose, ACV, Gatineau, Trois Pignons, Place Vermeil, Montcalm.*

- La plus importante condition de succès citée concerne les efforts à déployer pour bâtir une relation de confiance, assurer une sensibilisation puis consolider un partenariat avec les gestionnaires et surintendants de résidences. L'objectif est notamment d'optimiser le repérage d'aînés vulnérables.
  - Quelques organismes soulignent que le défi est plus significatif dans des petites résidences où on observe une assez forte rotation d'interlocuteurs.
- En HLM, Place Vermeil, ACHIM et ACV estiment essentiel de bien clarifier les choses, tant avec l'Office municipale d'habitation (OMH) qu'avec les comités de locataires. Idéalement, on conseille la négociation d'un protocole qui situe bien le rôle et la portée d'action du TM.
- Quatre organismes (ACHIM, Trois Pignons, Gatineau et ACV) insistent sur une caractéristique qui leur est essentielle : une concentration de l'action du TM sur

l'intervention individuelle. Trois Pignons estime qu'un minimum de 60% du temps de travail du TM doit être dédié à des interventions individuelles.

- Pour ACHIM et Trois Pignons, le TM doit éviter de s'impliquer en tant que leader d'activités collectives. Son rôle devrait plutôt être d'interpeller les partenaires qui peuvent assumer un leadership sur des activités collectives souhaitables.
  - ACHIM suggère fortement que le TM évite de se retrouver dans quelque position de médiation : on estime que cela peut nuire à sa crédibilité en matière de soutien individuel.
  - ACV ajoute l'importance d'éviter l'émergence de relations d'amitié entre le TM et des aînés. A leur avis, l'efficacité des interventions individuelles du TM repose sur trois grands critères éthiques : la vigilance, la neutralité et la recherche de valeur ajoutée.
  - Gatineau conseille d'associer l'efficacité des interventions d'un TM à une juste lecture de capacité en matière de veille et de vigilance. A leur avis, une régularité minimale s'impose dans la présence du TM dans un milieu donné. Il conviendrait donc d'éviter de viser un trop grand nombre de milieux distincts puisque cela fragiliserait cette régularité. A leur avis, il vaut mieux limiter le nombre de milieux couverts ... ou embaucher un autre TM.
  - A noter que le Carrefour Montrose et Place Vermeil se positionnent autrement. Pour eux, la complémentarité entre les interventions collectives et individuelles constitue un atout qu'ils associent à une condition de succès. Soulignons que, bien qu'il ne l'ait pas directement associé à une condition de succès, Projet Changement mise également sur une telle complémentarité.
- ACHIM et Gatineau évoque une condition de succès spécifique concernant le financement, en l'occurrence, de miser sur le potentiel de reconnaissance et de financement qu'offrent les récentes enveloppes conjointes du MSSS et de la SHQ destinées au soutien en HLM et OSBL d'habitation.
- Pour Gatineau, il faut même que les IVAVs existantes soient reconnues en priorité par les gestionnaires de ces enveloppes.

- **Et/ou en autres lieux**

*Les organismes suivants sont associés à cette approche particulière : ACHIM, Harmonie, Montrose, CVML, Gatineau. Pour tous ces organismes, il s'agit d'un volet d'intervention complémentaire, le plus souvent complémentaire à l'intervention en tours d'habitation et HLM. Les autres lieux en question sont généralement des commerces, parcs et autres endroits publics. Pour certains, c'est aussi l'intervention*

*au profit d'aînés vivant seuls dans leur propre maison ou dans des logements de petites conciergeries. Le volet vise prioritairement le repérage d'aînés vulnérables.*

- Trois types de partenariat sont associés à des conditions de succès de cette approche :
  - L'établissement de liens significatifs avec des commerçants afin qu'ils puissent jouer un rôle de partenaires multiplicateurs, notamment au profit d'un meilleur repérage d'aînés vulnérables.
  - Des partenariats de réciprocité avec des organismes ayant déjà des entrées ou liens avec les aînés visés (exemple : organisme offrant une *soupe populaire*).
  - Des partenariats avec des entreprises d'économie sociale (entretien ménager) pour favoriser l'accès à des aînés plus isolés vivant dans des logements privés ou dans leur propre maison : il semble que la relation de confiance que ces intervenants ont su établir avec les aînés facilite des références pertinentes vers un TM.