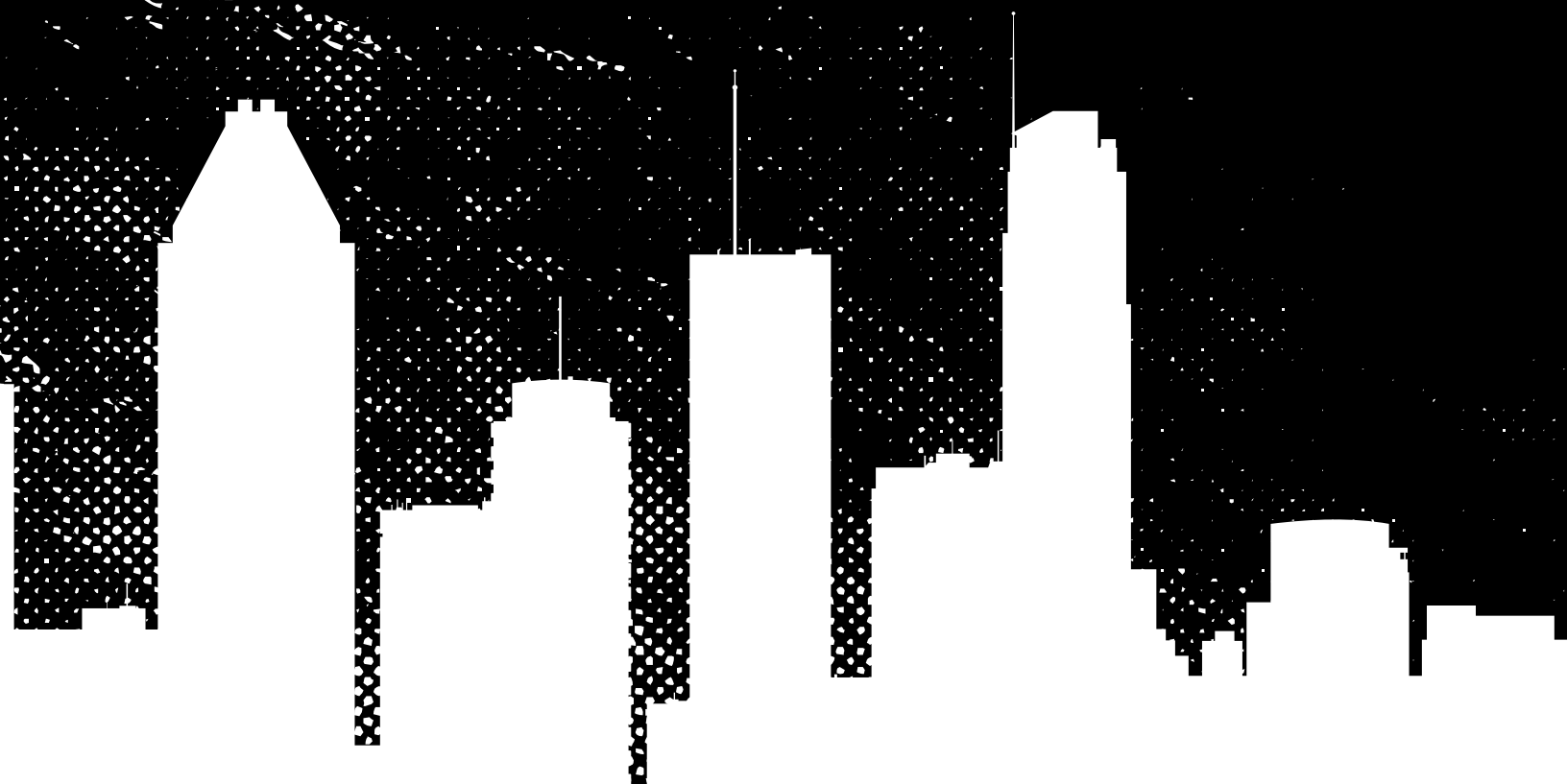


**Créer des
trajectoires
gagnantes
pour
l'implication
de pairEs
en prévention des ITSS:**

Que nous disent les expériences montréalaises ?



**Créer des
trajectoires
gagnantes
pour
l'implication
de pairEs
en prévention des ITSS:**

Que nous disent les expériences montréalaises ?

Coordination et rédaction

Julie Nicolas

Comité aviséur

Roxane Beauchemin, directrice des services cliniques de *Cactus Montréal*

Jean-Bruno Caron, coordonnateur de l'*Association Québécoise pour la promotion de la santé des personnes utilisatrices de drogues (AQPSUD)*

Gary Lacasse, directeur général de la *Maison Plein Cœur*

Émilie Laliberté, directrice générale de *Stella, l'amie de Maimie*

Carole Morissette, *Direction de santé publique de l'Agence de la santé et des services sociaux de Montréal*

Julie Nicolas, chargée de projet

Élisabeth Rivest, *Direction de santé publique de l'Agence de la santé et des services sociaux de Montréal*

David Thompson, co-chargé de projet

Design graphique

Pulp & Pixel Creative
www.pulpandpixel.ca

Production

Stella, l'amie de Maimie.

Cette publication a été réalisée grâce à un financement de la Direction de santé publique de l'Agence de la santé et des services sociaux de Montréal.

Remerciements

Cette publication, découlant d'un projet collectif, n'aurait pas pu être réalisée sans la contribution des personnes et organismes partenaires suivants et nous tenons à les remercier chaleureusement :

- Toutes les personnes rencontrées des organismes suivants : L'Association pour la Défense des Droits et l'Inclusion des personnes qui Consomment des drogues du Québec (ADDICQ), L'Injecteur, Sida Bénévoles Montréal (ACCM), Maison Plein Cœur, Groupe d'action pour la prévention de la transmission du VIH et l'éradication du sida (GAP-VIES), Dopamine, Le TRAC – Travail de rue action communautaire, Plein Milieu, Spectre de rue, Cactus Montréal, Action Santé Travesti(e)s et Transsexuel(le)s du Québec (ASTT(e)Q), Groupe d'Intervention Alternative par les Pairs (GIAP), et Stella, l'amie de Maimie. Merci pour leur participation et leurs précieuses expériences qu'elles ont bien voulues partager avec nous ;
- Les membres du comité aviséur qui ont orienté et validé la réalisation de cette publication pour leurs commentaires éclairés et toujours pertinents ;
- Et finalement Émilie Laliberté, directrice de *Stella, l'amie de Maimie*, pour son encadrement et ses encouragements, ainsi que toute son équipe pour nous avoir si gentiment accueillis et acceptés parmi elles en partageant quotidiennement leur réalité de travailleuses paires-aidantes dévouées et expertes.



© Stella, l'amie de Maimie, 2014

ISBN 978-2-9811023-2-4





***Ils se comprennent
parfaitement les uns les
autres, leurs pensées, leurs
sentiments, leurs peines,
leurs messages, ce qui les
accroche ainsi que leurs
codes, et sont donc enclins
à recevoir bien plus tôt
l'influence de semblables
dont l'état s'est amélioré que
de théoriciens qui parlent
pour se faire applaudir.***

*- D.B. Mackenzie,
fondateur du Foyer provisoire Appleton (1875)*

Table des matières

Création de ce portrait	1
Méthodologie	3
1 État des connaissances	5
2 Portrait des quatorze projets montréalais documentés	11
Liste des projets	18
3 Rôles de pairE	27
4 Recrutement	37
La question du statut : bénévole ou employéE ?	44
5 Intégration	49
Être forméE, c'est indispensable	54
6 Encadrement	59
Quels vont être les défis à relever pour les pairEs ?	62
Multiplier les sources de soutien : individuel / groupe, interne / externe	75
Un mot d'ordre pour les chargéEs de projet : encadrer en souplesse	80
Code d'éthique et confidentialité : Miser sur la transparence et l'apprentissage	86
7 Prévoir la suite	93
8 Signes à surveiller	101
9 Enjeux du financement	107
Le monitoring et ses exigences	110
Mot de la fin	113
Bibliographie	115
Aide-mémoire des conditions gagnantes	119

Avertissements aux lecteurs et lectrices

Ce portrait se veut général et la majorité des recommandations peuvent potentiellement s'appliquer à tout projet impliquant des pairEs en prévention des ITSS. Des **encadrés bleus** proposent des idées directement issues ou inspirées des projets montréalais.

Cependant, il est possible que certains enjeux discutés ne soient pas pertinents au cas particulier de chaque lecteur ou lectrice. Les **paragraphes bleus** discutent justement de l'application des concepts présentés pour des cas particuliers.

Finalement, les conditions gagnantes sont présentées à la fin de chaque section. Elles sont également regroupées dans un aide-mémoire en annexe (page 119).

Création de ce portrait

Mandat

Les personnes engagées dans les projets montréalais impliquant des pairEs en prévention des infections transmissibles sexuellement et par le sang (ITSS) se sont rencontrées à l'automne 2012 à la Direction de santé publique de Montréal. Elles ont réalisé un premier bilan de leurs actions et partagé leurs stratégies d'intervention et de gestion.

Grâce à un financement de la Direction de santé publique de l'Agence de la santé et des services sociaux de Montréal, l'organisme *Stella, l'amie de Maimie* a ensuite été mandaté pour concrétiser un peu plus ce désir d'entraide et de partage en créant un document portant spécifiquement sur les **pratiques de gestion**. La démarche a abouti à cette publication qui s'adresse à toute personne intéressée à concevoir ou bonifier un projet impliquant des pairEs en prévention des ITSS.

En se basant sur les points de vue des pairEs et de leurs chargéEs de projet, ce portrait présente les pratiques actuelles dans les projets montréalais. Les textes de chaque section du document exposent l'ensemble des enjeux en faisant ressortir les consensus, mais aussi les contradictions et les questionnements non résolus à considérer lors de l'implantation de ce type de projet.

Nous avons tenté de dégager des conditions gagnantes qui s'appliquent à presque tous ces projets. Elles ne dépendent donc pas de la spécificité de l'organisme ou des personnes impliquées. De plus, la diversité des contextes et des approches documentés dans ce portrait apporte de la robustesse à nos données. Ainsi, les stratégies de gestion les plus efficaces et les étapes indispensables à suivre selon la trajectoire d'implication des pairEs sont répertoriées dans ce document. Nous n'avons aucune prétention d'exhaustivité mais nous sommes fiers de la force des expertises mises à contribution pour la rédaction de ce portrait. Il est basé sur la littérature existante mais surtout sur les différentes expériences vécues dans quatorze projets montréalais. Les pairEs et les chargéEs de projet ont accepté de partager leurs réussites, mais aussi leurs difficultés, afin de progresser tous ensemble vers une offre montréalaise de projets diversifiés et enrichis par la mise en commun de ces conditions gagnantes.

Nos conclusions sont cohérentes avec la littérature et nous sommes confiants qu'elles pourraient ainsi être transférables à d'autres projets. Par contre, les points de vue des coordinations et des directions d'organismes ne sont pas présentés dans cette publication. De même, il serait intéressant d'explorer les perceptions et les attentes des autres intervenantEs, des partenaires et des participantEs viséEs par ces projets.

Méthodologie

Après une rapide révision de la littérature et éclairés par l'expertise des membres de notre comité avisé, des grilles de discussion et des questionnaires ont été créés autour de la trajectoire d'implication d'une personne paire : recrutement, intégration, encadrement et départ. Les définitions de rôle et les stratégies de gestion participative faisaient également partie des points d'intérêts de notre démarche.

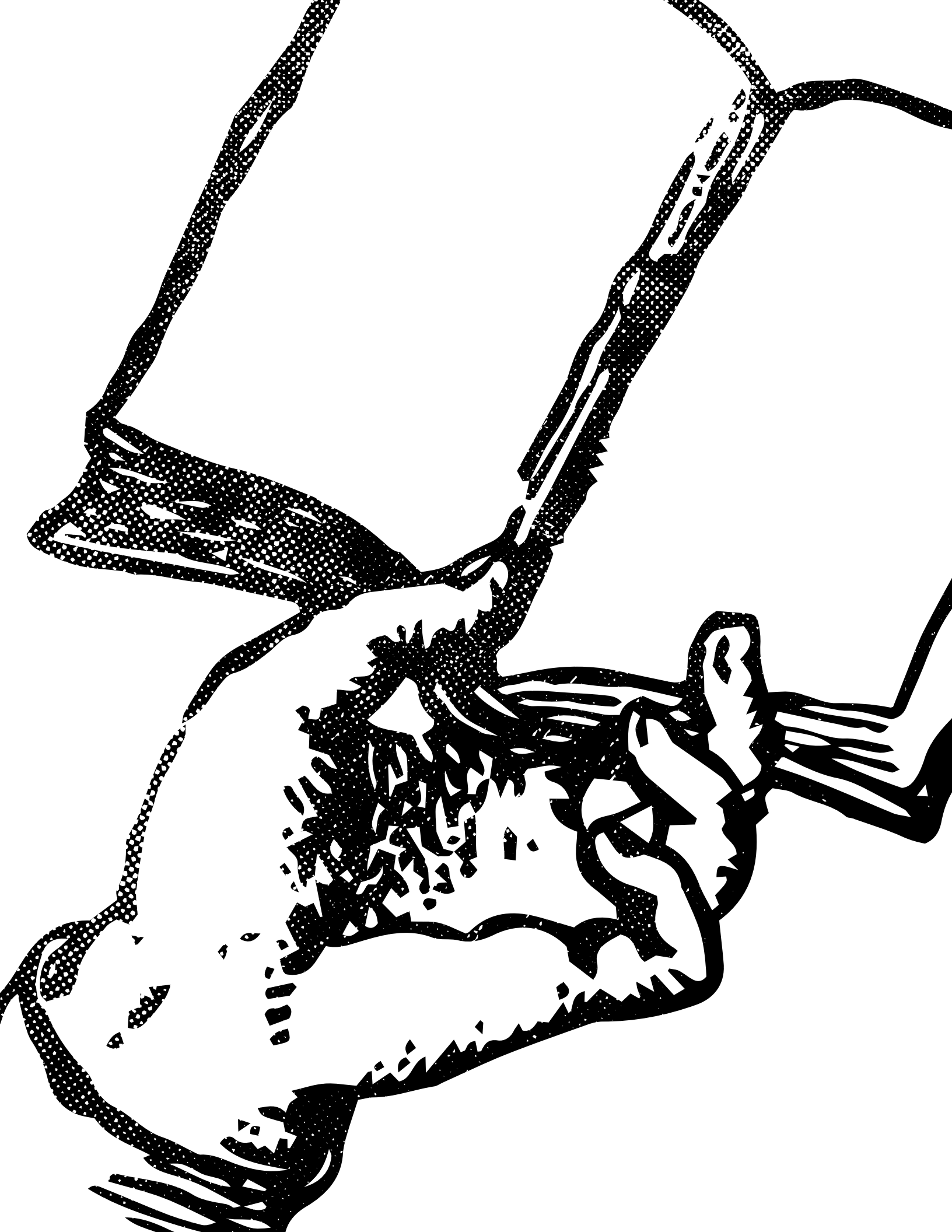
Les projets financés par la Direction de santé publique de Montréal (14 projets différents) ont été documentés. Nous avons rencontré deux personnes dans chaque organisme : une personne en charge du projet et une personne paire. Chacune d'elles devait remplir un questionnaire en ligne afin de décrire la nature du projet dont les conditions d'encadrement et d'implication. Ensuite, nous les avons rencontrées individuellement afin de mieux comprendre les mécanismes et la mise en œuvre effective des conditions nécessaires pour favoriser des trajectoires réussies (entrevues enregistrées sur bande audio avec l'accord des participantEs).

Les données ont été analysées en comparant les différents projets sur chaque phase d'une trajectoire de pairEs : les points communs et les divergences, les réussites et les défis, les solutions gagnantes et les questions en suspens. Nous rapportons dans ce portrait le bilan non exhaustif de l'ensemble de ces données en espérant inspirer d'autres échanges et réflexions.

Les citations présentées dans ce document ont été éditées afin de faciliter la lecture et garantir l'anonymat des personnes participantes.

À partir des réponses aux questionnaires, nous présentons des graphiques en **orange** qui correspondent aux réponses données par les personnes en charge du projet (14 répondantEs) et des graphiques en **violet** présentant les réponses des personnes paires (13 répondantEs, car un pair est tombé gravement malade après son entrevue et il a été dans l'impossibilité de remplir son questionnaire).

Il s'agit de statistiques descriptives sur un échantillon non probabiliste. Ce ne sont pas des statistiques inférentielles de nature prédictive. Le pourcentage et le nombre de répondantEs correspondants sont indiqués pour chaque donnée. Ces résultats correspondent à l'échantillon des quatorze projets sauf lorsque les données concernent uniquement un sous-groupe de répondantEs (le n placé entre parenthèses indique la taille de ce sous-groupe).





État des connaissances

Avec l'accumulation de données empiriques et théoriques sur l'efficacité de cette approche et malgré les zones d'ombre encore existantes, ce portrait ne questionne pas la pertinence ou la présence d'effets bénéfiques de l'intégration de pairEs dans la prévention des ITSS. Notre mandat excluait les pratiques cliniques. Nous avons choisi de focaliser notre objet d'étude sur les pratiques de gestion afin d'identifier les stratégies qui favorisent le recrutement, l'intégration et l'encadrement de pairEs dans des organismes communautaires œuvrant en prévention des ITSS.

Les pairEs s'invitent dans l'intervention et la prise de décision

Depuis plusieurs décennies, des pairEs ont été impliqués dans divers contextes et auprès de multiples clientèles. Cette stratégie repose sur l'idée que la contribution d'une personne issue de la même communauté que la population ciblée est complémentaire aux approches mises en œuvre par des professionnel-le-s.

Les pairEs peuvent jouer différents types de rôle : dans l'intervention comme aidantE et/ou dans la gouverne comme représentantE et expertE.

Dans l'intervention, une personne ayant connu les mêmes expériences de vie est bien placée pour rejoindre des populations vulnérables et marginalisées. Cela lui permet également de construire un lien de confiance et une compréhension mutuelle indispensables à une relation

d'aide égalitaire. En misant sur le partage d'expériences de vie et en tenant lieu de modèle, unE pairE détient une crédibilité lui permettant d'influencer positivement et d'accompagner unE participantE dans ses démarches et son cheminement personnel.

Dans la gouverne, l'implication de pairEs dans les lieux de prise de décisions s'avère une stratégie gagnante pour l'acceptabilité et l'efficacité des orientations. Il s'agit d'une démarche plus démocratique et plus efficiente puisqu'elle repose sur une expertise basée sur l'expérience. De plus, cette approche s'inscrit également dans une vision d'empowerment collectif des communautés qui peuvent décider et mettre en œuvre des stratégies plus pertinentes et efficaces pour leur propre bien-être, loin des programmes institutionnels qui sont pensés par d'autres et n'ayant pas toujours les résultats attendus.

L'implication de pairEs a été expérimentée dans différents domaines de la santé et des services sociaux qui visent des personnes particulièrement marginalisées des ressources institutionnelles, notamment en santé mentale et en prévention des ITSS.

Dans le domaine de la santé mentale, l'apport de pairEs est une stratégie reconnue pour favoriser le rétablissement. D'ailleurs, le Plan d'action en santé mentale 2005-2010 du ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec prévoyait que les établissements de santé intègrent des pairEs aidantEs dans leur offre de services. Depuis 2006, l'Association québécoise pour la réadaptation psychosociale (AQRP) offre ainsi un programme de formation et de soutien aux pairEs aidantEs et aux milieux d'embauche en santé mentale. Leur documentation nous a été très utile dans la préparation de ce portrait (Lagueux et coll., 2011).

Dans le domaine de la prévention des ITSS, l'implication de pairEs existe depuis longtemps mais cette pratique est toujours en pleine expansion. Les groupes de soutien qui misent sur et l'entraide et l'accompagnement entre semblables, existent depuis des dizaines d'années. Dans les années 90, lors de l'apogée de l'épidémie du VIH/Sida, des projets montréalais sont nés de l'initiative des communautés qui notaient un manque de services en prévention des ITSS pour leurs membres, par exemple des personnes consommatrices de cocaïne et des hommes ayant des relations sexuelles avec d'autres hommes (HARSAH). La formule du « par & pour » a alors été mise de l'avant par quelques groupes avant-gardistes. Il s'agit d'organismes où l'ensemble des personnes impliquées sont issues de la communauté ciblée que ce soit au niveau de la gouverne, de la gestion ou de l'intervention.

Actuellement, l'approche par les pairEs est utilisée à Montréal pour la réduction des risques et la prévention auprès des populations marginalisées que les ressources existantes peinent à rejoindre. Par contre, comme les populations visées en prévention des ITSS sont diverses, un projet montréalais peut se retrouver seul à s'adresser à un sous-groupe particulier. De plus, même si les pairEs peuvent suivre des formations ouvertes à l'ensemble des intervenantEs montréalais, chaque organisme se retrouve souvent seul pour organiser une offre de formation et de soutien s'adressant spécifiquement à ses pairEs. Cela crée de l'isolement pour les personnes chargées de projet et leur équipe. Sans compter que les projets proposent de multiples modèles d'implication de pairEs qui présentent des défis spécifiques. Une mise en commun des expertises et des questionnements semble donc tout à fait pertinente dans le contexte actuel à Montréal.

Pertinence démontrée de l'implication de pairEs

L'intervention par des pairEs est une pratique établie et qui a fait l'objet de nombreuses études et évaluations. Dans le domaine de la prévention des ITSS, les données s'accroissent en faveur de la mise en œuvre de cette approche.

Des chercheuses de l'Institut national de santé publique du Québec (INSPQ) ont publié récemment une revue systématique des différentes interventions dans leur réseau par des pairs usagers de drogues par injection (Noël et Gagnon, 2013). Les auteures ont conclu que l'efficacité de ces interventions pour la modification de la consommation et la réduction des pratiques à risques pour les ITSS est reconnue. Cependant, leur mise en œuvre nécessite de plus amples recherches. En 2007, Noël et collaborateurs avaient déjà publié des recommandations en lien avec la réduction des risques de transmission du VIH et du VHC et les auteurs précisait que l'intervention par des pairs était une des stratégies d'intervention reconnues pertinentes et efficaces dans la littérature scientifique.

“ *L'intervention par des pairs permet de rejoindre une population plus nombreuse et variée et s'est révélée plus efficace que les approches traditionnelles dans certains cas.*
- Noël et coll. (2007)

“ *Dans l'ensemble, les interventions par les pairs UDI ont entraîné une diminution plus importante des comportements d'injection à risque que les interventions traditionnelles de type « outreach » avec des travailleurs de proximité. [...] Les résultats montrent que les pairs UDI sont en mesure de distribuer du matériel promotionnel et de prévention et de réaliser des interventions de manière efficace dans leur réseau. De plus, la diffusion de l'intervention auprès des membres de leur réseau à risque produit une augmentation des connaissances sur les risques liés à l'infection au VIH. [...] Malgré la présence des limites signalées dans les études analysées, il convient de souligner que toutes les interventions réalisées par les pairs obtiennent de meilleurs résultats que les interventions traditionnelles pour l'adoption de pratiques plus sécuritaires d'injection. De plus, il semble que la mobilisation des pairs dans des activités de prévention ait pour effet de réduire leur consommation. [...] En tenant compte des effets positifs sur la modification de la consommation et sur les pratiques à risque pour le VIH, il appert que cette approche présente un intérêt dans le champ de la prévention du VIH et du VHC et, de manière indirecte, sur la réduction de la fréquence d'injection.*

- Noël et Gagnon (2013)

En plus des effets liés à la prévention des ITSS, les bénéfices de l'approche par des pairEs ont aussi été notés à différents niveaux : pour les pairEs ; pour les personnes participantes ; et pour les communautés (Bellot et Rivard, 2007). Les pairEs peuvent retirer des bénéfices professionnels et personnels de leur implication. Les participantEs bénéficient d'une intervention basée sur une relation plus « authentique ». Dans le cadre de différentes évaluations menées à Montréal sur le Groupe d'Intervention Alternative par les Pairs (GIAP), les jeunes rencontrés témoignaient d'un sentiment de respect par rapport à leur identité ainsi que l'absence d'impératifs de changement. Ce type de relation basée sur la confiance et le respect est plus propice à une continuité du suivi. Finalement, les communautés de pratique et les groupes de populations d'appartenance ont aussi retiré des bénéfices de l'approche par les pairEs. Un véritable renouvellement des stratégies de prévention est en cours à travers l'implantation de cette approche de reconnaissance et de transformation des rapports sociaux (Bellot et Rivard, 2007).

Malgré la multiplication de données scientifiques confirmant la pertinence de l'approche par les pairEs, Bellot et Rivard (2007) soulignent qu'elle n'est cependant pas une réponse universellement et facilement applicable. Il est important de bien comprendre les objectifs poursuivis ainsi que les structures et processus indispensables à mettre en place pour assurer son efficacité. Ainsi, un travail de clarification conceptuel et théorique est encore nécessaire afin de mieux comprendre les contextes et les conditions d'implantation les plus adaptés.

Les différents rôles possibles pour des pairEs

Les études sur l'implication de pairEs mettent en garde les responsables sur l'importance d'une définition de rôle claire et acceptable, à la fois pour les pairEs et pour les autres professionnels et professionnelles qui les côtoient. Nous présentons ici quelques rôles trouvés dans la littérature.

Dès 1994, Power identifiait différents rôles que peuvent jouer des personnes usagères de drogues dans des projets de recherche : informatrice privilégiée ; interviewer ; agente de recherche ; chercheuse de contacts ; guide terrain ; observatrice dans les réseaux qui agit comme « gate keeper ». L'emphase était alors placée sur leur capacité à donner accès à des populations « cachées » et à traduire leurs codes culturels. L'auteur soulignait aussi leur contribution comme intervenante de terrain en prévention des ITSS et leur potentiel pour promouvoir un changement collectif auprès de ces populations.

Dans une large étude sur le travail de proximité auprès des personnes usagères de drogues en Europe, Korf et collègues (2000) distinguent trois types d'intervenantEs de proximité : les professionnels et professionnelles; les intervenants et intervenantes issues du terrain (*indigenous worker*) aussi appelées pairEs; et les bénévoles. Les auteurs rapportent que des personnes usagères de drogues ou anciennes usagères ont été embauchées à diverses occasions en tant que spécialistes ou conseillères, comme bénévoles formées, comme leaders de groupe de pairEs ou comme collaboratrices de recherche. Ainsi, les personnes paires sont des expertes qui se servent de leur capital social et intellectuel pour négocier et servir d'intermédiaires entre les professionnels et professionnelles de l'éducation à la santé ou de la toxicomanie et les réseaux de personnes consommatrices de drogues auxquels elles ont accès. Les auteurs soulignent également leur potentiel dans l'intervention directe notamment comme agente de prévention.

Dans leur revue systématique des interventions par des pairs usagers de drogues par injection, des chercheuses de l'INSPQ (Noël et Gagnon, 2013) rapportent que les études révisées basent leurs modèles d'intervention sur différentes approches théoriques en lien avec le changement de comportements : diffusion des innovations, apprentissage social, identité sociale, norme sociale, dissonance cognitive et approches des réseaux sociaux. Toutes les interventions comportent un volet de diffusion de l'information où les pairEs ont pour tâches de recruter et éduquer les membres de leur réseau à risque. Certains projets misent également sur la distribution de matériel ou l'offre de dépistage.

À partir de différentes évaluations menées à Montréal sur le GIAP, Bellot et Rivard (2012) ont développé une modélisation de l'intervention par les pairEs qui s'inscrit dans le paradigme du relais social. Dans ce modèle, les liens entre les différentes personnes impliquées sont davantage multidirectionnels que dans les deux autres paradigmes associés classiquement à l'intervention par les pairEs que sont l'influence sociale (influence du modèle et apprentissage unidirectionnel) et la ressource sociale (entraide et partage de façon circulaire). Dans le paradigme du relais social, la personne paire se voit conférer un nouveau rôle de « passeur » entre le monde conventionnel et le monde marginal dans une dynamique de reconnaissance réciproque et mutuelle.

Ainsi, la nature multidimensionnelle et complexe du concept de pairE est flagrante dans la littérature avec de nombreuses conceptualisations du rôle et différentes modélisations de l'action. La relation entre le ou la paire et la personne participante est basée à la fois sur le « lien miroir » où la personne peut reconnaître l'autre comme un semblable et ainsi s'identifier à son parcours et ses stratégies, sur le « lien avec » actualisé dans la relation d'aide directe et égalitaire entre les deux personnes et finalement sur le « lien vers » grâce à la référence et l'accompagnement vers d'autres ressources et l'établissement d'une communication égalitaire entre les groupes de la société. Dans la gouverne et les structures de prise de décisions, une personne paire agit à titre de représentante et de consultante experte concernant des questions spécifiques se rapportant à son vécu.





Portrait des quatorze projets montréalais documentés

À Montréal, les possibilités d'implication de pairEs sont variées. Plus précisément, voici une description des différents types d'opportunités offertes dans les projets montréalais impliquant des pairEs en prévention des ITSS :

- Pairage (accompagnement d'unE participantE par unE pairE)
- Mobilisation des membres de sa communauté et représentation dans différentes instances décisionnelles
- Animation et participation à des groupes de discussion et d'entraide
- Intervention et travail de rue
- Distribution et récupération de matériel d'injection et de prévention
- Sensibilisation et recrutement au dépistage
- Rédaction, édition et publication d'outils de prévention

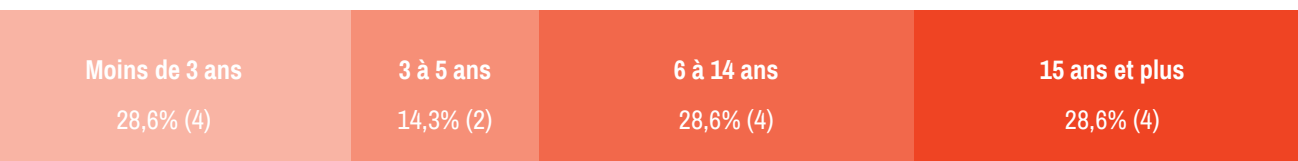
Les projets montréalais impliquant des pairEs en prévention des ITSS sont également diversifiés en fonction de plusieurs caractéristiques dont les groupes ciblés, le statut des pairEs, la nature et l'intensité de l'implication, l'ancienneté du projet, ou la nature de la supervision.

Ce constat est conforme avec la littérature qui souligne justement que l'implication de pairEs est une approche polyvalente qui peut s'appliquer de diverses façons et dans de nombreux contextes. Par contre, à cause de cette grande diversité, la littérature propose peu de règles ou de normes pour encadrer son application.

La diversité des projets documentés pour bâtir ce portrait assure une bonne représentativité des réalités des organismes communautaires à Montréal et des divers contextes d'implantation possibles pour des services impliquant des pairEs en prévention des ITSS.

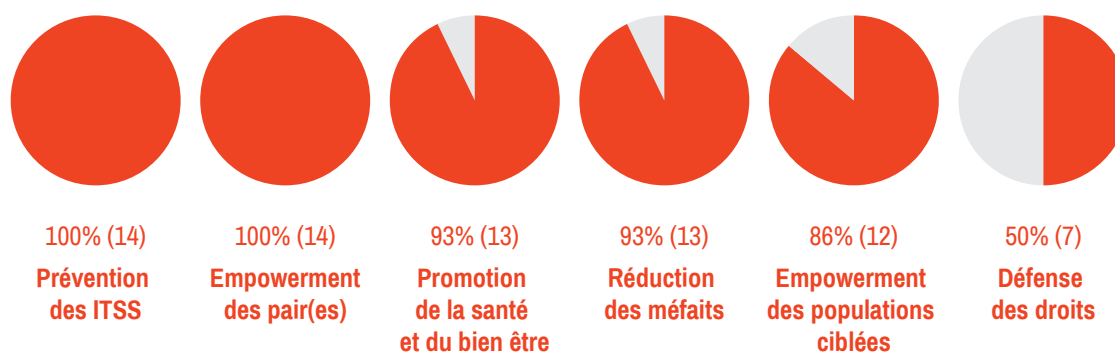
Des projets avec des durées d'existence variées

La distribution des longévités des quatorze projets est intéressante puisque nous avons documenté à la fois des projets émergents en période de développement et à la fois des projets qui existent depuis plus de 15 ans et qui peuvent témoigner de différentes phases de déploiement. Certains de ces projets ont connu des périodes d'instabilité avant de réussir à mettre en œuvre une structure efficace et leurs expérimentations sont enrichissantes pour tous.



Des objectifs communs pour les différents projets

Nous nous intéressons au domaine de la prévention des ITSS. Ainsi, l'uniformité entre les projets est plus grande au niveau des objectifs poursuivis. La seule différence se situe au niveau de la défense des droits qui n'est mentionnée que par la moitié des répondantEs. Par contre, les projets qui se définissent en lien avec la défense des droits de leurs participantEs sont très actifs et mobilisés dans ce domaine. Finalement, l'approche par les pairEs n'est pas simplement une méthode de prévention puisque l'empowerment individuel des pairEs est aussi mentionné comme un objectif spécifique par l'ensemble des répondantEs.



Lors des entrevues, les personnes rencontrées ont rapporté avoir observé l'atteinte d'objectifs supplémentaires à la prévention des ITSS même si celui-ci demeure l'objectif principal et initial de leur projet. Il s'agit ainsi d'objectifs complémentaires, les plus courants sont :

- Briser l'isolement des populations marginalisées
- Accroître les capacités individuelles des pairEs et des participantEs
- Développer l'employabilité des pairEs

Des implications diverses des pairEs dans la gestion et la mise en œuvre des projets

Les quatorze projets se distinguent au niveau de leur stratégie d'implication de pairEs. Dans le questionnaire nous avons demandé aux personnes en charge des projets de classer la nature de leur projet selon une typologie inspirée de la littérature et traduisant l'intensité d'implication des pairEs (voir la figure suivante). Les catégories de cette typologie devaient être mutuellement exclusives, cependant nos résultats indiquent que la situation est bien plus complexe puisque certainEs répondantEs choisissaient plusieurs options, voire toutes. En effet, le statut de la personne en charge du projet peut brouiller les cartes quand celle-ci a été engagée sur la base de son profil professionnel et qu'elle se considère aussi comme une paire. De même, si un projet a été créé selon le modèle du « par & pour » mais qu'en cours de route, pour des raisons logistiques, la gestion du projet se retrouve assurée par une personne non-paire.

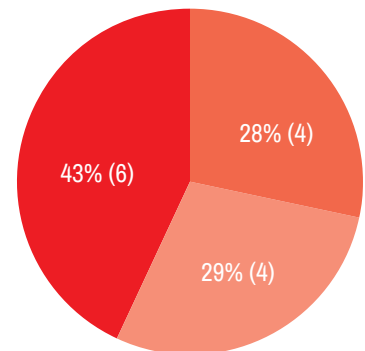
Nous avons donc conçu notre propre classement des projets à partir des propos recueillis et nos observations sur le terrain. Ils peuvent ainsi être classés dans la typologie comptant quatre catégories : quatre (4) projets sont organisés et réalisés exclusivement par des pairEs ; six (6) projets sont organisés avec des personnes professionnelles et réalisés exclusivement par des pairEs ; les quatre (4) derniers sont organisés et réalisés par des personnes professionnelles en intégrant des pairEs ; et finalement aucun des projets montréalais documentés ne se classe dans la catégorie des projets réalisés exclusivement par des personnes professionnelles s'identifiant comme des pairEs.

Organisés et réalisés exclusivement par des pair-e-s

Organisés avec des professionnel-le-s et réalisés exclusivement par des pair-e-s

Organisés et réalisés avec des professionnel-le-s et intégrant des pair-e-s

Réalisés par des professionnel-le-s qui s'identifient comme des pair-e-s - 0%



Ainsi, la majorité des projets (28 % + 43 %) proposent des activités ou des services réalisés exclusivement par des pairEs. Les organismes communautaires chapeautant ces projets doivent donc porter une attention particulière à leurs conditions de travail ou d'implication.

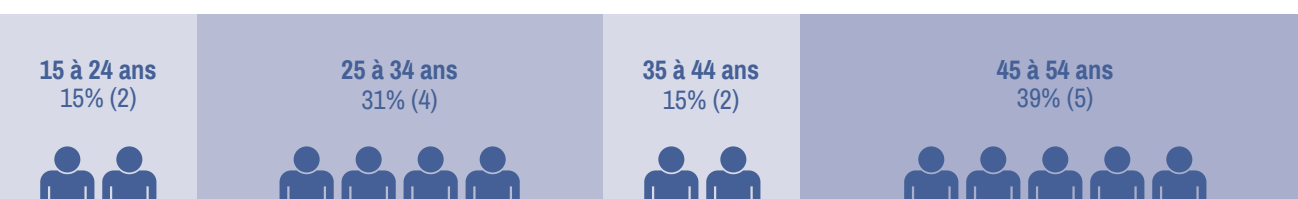
Surtout des pairEs en début d'implication

Les pairEs sont impliqués dans leur projet actuel entre 2 mois et 6 ans avec une moyenne de 1,6 année. Notre objectif était de rencontrer des pairEs avec une certaine ancienneté afin de bénéficier de plus d'expériences. Malheureusement, le taux de roulement est parfois si grand dans les projets que dans quelques cas, seules des nouvelles personnes étaient disponibles. D'ailleurs, pour un des projets, aucun des postes de pairEs n'était comblé au moment de notre collecte de données et nous avons dû rencontrer un ancien pair ayant quitté le projet plusieurs années auparavant.

Des pairEs de tous les âges

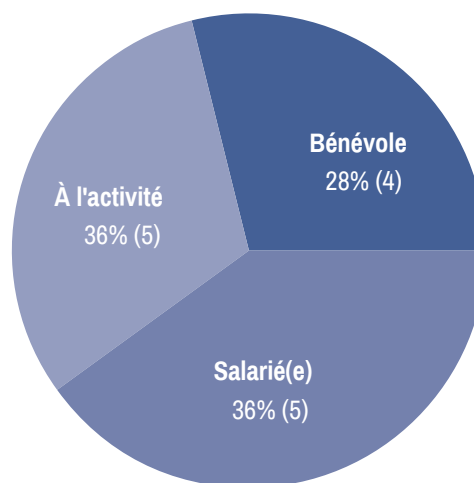
Les pairEs rencontrées couvrent un large spectre d'âge. Les projets intégrant des pairEs ne s'adressent pas uniquement à des jeunes. En effet, les projets s'adressent à des populations cibles de tous les âges et les personnes paires sont aussi choisies en fonction de leur ressemblance sociodémographique avec les participantEs.

Cet aspect est intéressant lorsqu'on parle de trajectoires d'apprentissage et d'empowerment individuel. Ces personnes ont toutes un potentiel de cheminement personnel et professionnel à prendre en compte durant leur démarche de paires aidantes mais également au moment de leur fin d'implication. Par contre, les objectifs et projets de vie ne seront pas forcément de même nature selon leur âge. De plus, les expériences de vie et les compétences transversales accumulées seront distinctes et devront éventuellement être évaluées différemment lors du recrutement.



Des statuts divers pour les pair-e-s rencontré-e-s

Sur les quatorze personnes paires rencontrées, quatre (28 %) sont impliquées uniquement bénévolement. Les dix autres (72 %) reçoivent une rémunération. Il s'agit soit de sommes ponctuelles à l'activité pour cinq personnes (36 %), soit d'un véritable salaire avec un poste régulier pour les cinq autres (36 %).

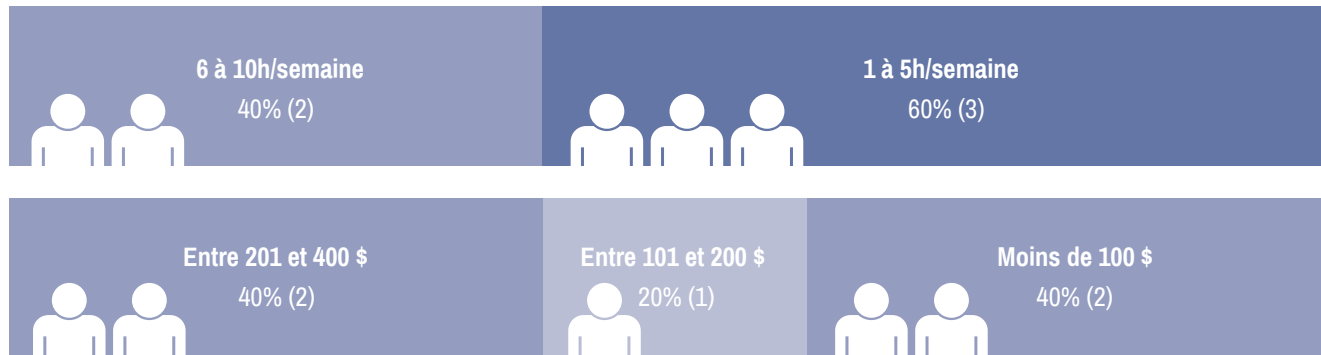


Bénévolat

Les quatre personnes bénévoles (28 %) s'impliquent entre 1 à 10 heures par semaine dans le projet de pairEs aidantEs. Deux d'entre elles ont un emploi rémunéré à côté (25 heures par semaine), alors qu'une troisième consacre environ 25 heures par semaine à d'autres activités militantes et bénévoles.

Rémunération à l'activité

Parmi les cinq personnes (36 %) recevant des compensations financières à l'activité, leur implication varie entre 1 et 10 heures par semaine. De plus, deux d'entre elles fournissent également des heures de bénévolat à l'intérieur de leur projet. Le montant reçu pour les activités réalisées varie entre moins de 100 \$ jusqu'à 400 \$ à chaque deux semaines. Par contre, le fait d'être rémunéré à l'activité ne signifie pas forcément une précarité d'implication. Pour quatre des cinq projets concernés, les pairEs peuvent demeurer dans le programme à long terme.



Emploi

Les cinq personnes (36 %) ayant un statut salarié bénéficient de conditions d'emploi classiques dont des congés payés, la reprise du temps supplémentaire et des journées maladie. Par contre, ce ne sont pas tous ces projets qui offrent d'autres avantages appréciés, comme des augmentations de salaire ou l'accès à des assurances. Le nombre d'heures rémunérées varie de 21 à plus de 30 heures par semaine. Leur salaire à chaque deux semaines varie également entre 400 \$ et 1 200 \$.

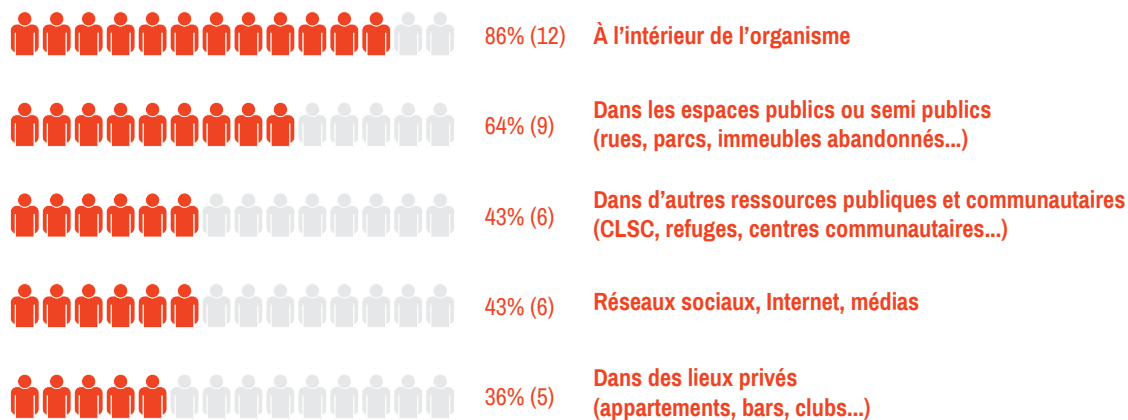


Les semaines de 35 heures et plus peuvent être très intenses pour des postes en intervention. De plus, les quarts de travail sont souvent atypiques (soir, nuit ou fin de semaine) et parfois très longs (plus de 10 heures d'affilée). En effet, les projets tentent de toujours s'adapter aux besoins des participantEs qui ont des modes de vie plus nocturnes que la population générale. Ces horaires très chargés sont parfois en lien avec l'obligation de faire des heures supplémentaires qui ne sont pas payées mais qui peuvent être reprises. Cette stratégie est souvent privilégiée par les organismes pour réussir à réaliser leur mission dans un contexte de manque de ressources. De plus, les personnes paires portent souvent d'elles-mêmes une obligation morale, parce

qu'elles sentent que les participantEs ont besoin de soutien et elles se font un point d'honneur de travailler plus longtemps dans les quartiers les plus pauvres et les plus violents. Avec ces horaires intenses, il est donc également important de prévoir des temps de soutien. Pourtant, les équipes doivent parfois sacrifier leurs rencontres, pourtant considérées primordiales, pour assurer une accessibilité. À l'opposé, une des chargés de projet rencontrés mène une réflexion sur un allègement de l'horaire de 32h à 28h, car le poste est très exigeant pour une personne nouvelle sur le marché du travail. Pourtant, le pair concerné considère que cet horaire à temps plein est indispensable pour gagner sa vie décentement même si c'est effectivement parfois lourd.

Des lieux d'intervention étendus pour les pairEs

Dans les projets montréalais, les personnes paires interviennent surtout dans les locaux de leur organisme d'attache. Cependant, une grande partie d'entre elles investissent aussi les espaces publics ou semi-publics. Elles réalisent aussi beaucoup d'accompagnement, par exemple dans les services de santé ou au Palais de justice. Plusieurs d'entre elles précisent également accéder à des espaces privés traditionnellement inaccessibles aux intervenants et intervenantes non paires.

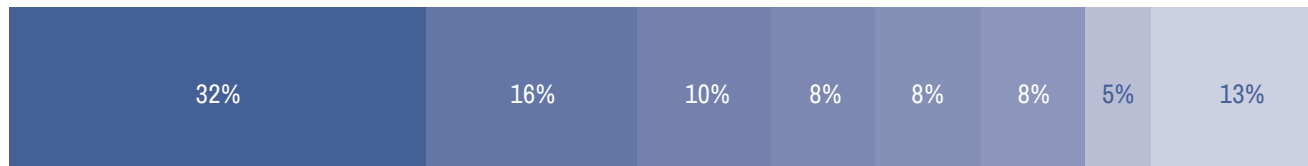


À l'extérieur mais pas seule

Lorsque les personnes paires travaillent à l'extérieur, elles ne sont préférablement pas seules pour des raisons de sécurité et également afin de pouvoir référer une intervention au besoin (voir la section sur l'éthique page 86). Une chargée de projet a expliqué que si leurs personnes paires expérimentent un sentiment d'insécurité, en cas d'incident ou de malaise, le duo est encouragé à se retirer et arrêter leur parcours de travail de rue en prévenant leur chargée de projet.

Des emplois du temps bien remplis pour les pairEs

Pourcentage de temps consacré aux différentes activités en moyenne durant une semaine normale :



- Offrir des services directs aux populations à rejoindre (travail de rue, accompagnement...)
- Donner des formations et ateliers / Faire de la sensibilisation
- Fournir des services indirects (activités pour les personnes, planification...)
- Recevoir du soutien individuel (supervision, formation...)
- Participer à des réunions et des rencontres d'équipe
- Faire du travail de bureau / Monitoring / Statistiques
- Faire de la représentation (sur des comités, des tables de concentration...)
- Autres activités

Selon l'ensemble des réponses à notre questionnaire, les pairEs consacrent la majorité de leur temps (63 %) aux services directs et indirects aux personnes : suivi et accompagnement (32 %), formations et sensibilisation (16 %), ainsi que représentation (5 %). Une autre portion équivalente à 8 % en moyenne est mobilisée pour le travail de bureau et le monitoring. Finalement, 18 % de leur horaire permet de recevoir du soutien individuel (10 %) et de participer à des rencontres d'équipe (8 %).

De nombreuses activités et services réalisés par les pairEs

Dans les projets montréalais, les personnes responsables ont indiqué que les pairEs sont intégrés surtout dans des activités et des services en lien avec la prévention. Cependant, les opportunités sont très diversifiées : fournir des informations et référer ; sensibiliser et éduquer ; distribuer du matériel et de la documentation de prévention ; donner des ateliers et des formations ; écouter, soutenir et offrir un suivi ; et finalement organiser des activités sociales et des événements.

Dans ces services et activités, les pairEs ont confirmé réaliser des tâches diversifiées tout en étant principalement associées aux actions directes de prévention :



Liste des projets





L'Association pour la Défense des Droits et l'Inclusion des personnes qui Consomment des drogues du Québec (ADDICQ)

Association Québécoise pour la Promotion de la Santé des personnes Utilisatrices de Drogues (AQPSUD)

www.linjecteur.ca/addicq

L'ADDICQ regroupe des personnes qui consomment des drogues et leurs alliés partout à travers le Québec. Nous comptons plus de 400 militants répartis en 5 régions : Abitibi, Laurentides, Montréal, Outaouais et Québec. Nous luttons pour faire en sorte que nos voix soient entendues dans le but d'améliorer nos conditions de vie. Nos chevaux de bataille incluent : dénoncer la répression policière, revendiquer l'accès aux soins de santé et réclamer l'inclusion des personnes qui consomment des drogues dans les processus de décision qui les concernent. L'ADDICQ a été créé en 2007 par des personnes qui consomment des drogues et leurs alliés. Notre partenaire L'Injecteur, un journal Par et Pour les personnes Utilisatrices de Drogues par Injection et Inhalation (UDII), existait déjà depuis 2006, mais les personnes qui consomment des drogues ont senti le besoin de se réunir dans une association pour défendre nos droits et revendiquer notre inclusion dans les services qui nous concernent. Nous militons pour des politiques plus humaines et basées sur les principes de la réduction des méfaits, en particulier pour l'ouverture de Services d'Injection Supervisée au Québec. Au niveau national, les décisions sont prises par les membres du comité aviseur qui sont : un responsable régional et un InfomanE ou responsable régional adjoint par région (si le responsable est aussi InfomanE), ainsi que la personne à la coordination de l'AQPSUD et le chargé de projet de l'ADDICQ.

L'INJECTEUR

L'Injecteur

Association Québécoise pour la Promotion de la Santé des personnes Utilisatrices de Drogues (AQPSUD)

www.linjecteur.ca/accueil_linjecteur.htm

L'Injecteur est un journal PAR et POUR les personnes Utilisatrices de Drogues par Injection et Inhalation (UDII). Notre objectif est de réduire les méfaits liés à la consommation de drogues, de promouvoir de saines habitudes de vie et d'augmenter la qualité de vie des personnes UDII et de leur entourage. L'Injecteur est certes un projet qui produit des outils d'information sur la réduction des méfaits liés à la consommation de drogues, la prévention des ITSS, la promotion de la santé et la défense des droits mais c'est également des individus qui s'impliquent dans l'amélioration de la qualité de vie des personnes qui utilisent des drogues. Les infomanEs sont des personnes issues du milieu de la consommation qui œuvrent en tant qu'agents multiplicateurs auprès de leurs pairs. Nous désirons nous impliquer dans un projet destiné aux personnes Utilisatrices de Drogues par Injection et Inhalation (UDII) actives, selon une perspective de réduction des méfaits, de prévention des ITSS et de défense de droits. De plus, ce projet nous permet de développer nos aptitudes sociales et professionnelles et de faire reconnaître l'expertise des personnes qui consomment au sujet de ce qui les concerne.



Maison Plein Coeur



ATOMc

AIDS Community Care Montreal / Sida Bénévoles Montréal (ACCM)

www.accmontreal.org/fr/

Sida Bénévoles Montréal (ACCM) est une organisation qui s'appuie sur le travail de bénévoles et travaille à l'amélioration de la qualité de vie des personnes qui vivent avec le VIH-sida, à la prévention de la transmission du VIH et à la promotion de la conscientisation et de l'action communautaire. ATOMc est une stratégie conviviale et incitative qui mise sur les rapports amicaux pour promouvoir le dépistage du VIH et des ITS chez les hommes qui ont des relations sexuelles avec d'autres hommes. L'agent recruteur ATOMc transmet de l'information à ses amis et partenaires sexuels, et les encourage amicalement à suivre des tests de dépistage. Ces conversations de la vie courante se déroulent en langue familière dans des endroits informels tels que la rue, les bars, les cafés, les parcs et les restaurants. Lors de ces échanges, l'agent recruteur ATOMc offre à son interlocuteur une carte ATOMc sur laquelle se trouvent les coordonnées de services communautaires utiles et des centres de dépistage participants. La carte devra être présentée au moment du rendez-vous, ce qui fera gagner un point à l'agent recruteur. L'agent pourra ensuite échanger ses points contre des récompenses telles que des bons-cadeaux, des cartes de crédit prépayées, des abonnements dans des centres de conditionnement physique et des gadgets électroniques. La personne testée peut à son tour devenir un agent recruteur ATOMc dans ses propres réseaux. Le rôle que vous jouez dans votre communauté est crucial, tout comme l'information que vous véhiculez, recevez et transmettez.

Veillez noter qu'ATOMc a pris fin le 17 mai 2013.

Entraide positive

Maison Plein Coeur

www.maisonpleincoeur.org

Entraide Positive est un projet basé sur l'approche par et pour les hommes séropositifs qui couchent avec des hommes (HARSAH). Le but du projet est de promouvoir la santé globale de ces hommes avec l'implication des pairs aidants. Les pairs aidants sont des hommes sélectionnés faisant partie du comité des pairs aidants, qui gèrent le projet avec les deux agentEs de projet. Pour atteindre les cibles, les pairs aidants sont amenés à s'impliquer sur les différents volets du projet, soit ; la relation d'aide individuelle, la co-animation des groupes de discussions et des ateliers sur la sexualité, les activités Jeunes + pour les 18 à 35 ans, ainsi que sur des diverses activités de visibilité. Les agentEs coordonnent le projet et travaillent de concert pour limiter l'impact des facteurs de risques des ITSS auprès des HARSAH séropositifs, ainsi que favoriser l'implication de ceux-ci dans la réalisation du projet. Les agentEs s'assurent de bien connaître les besoins des nouveaux demandeurs d'aide pour les accompagner dans les services adéquats à l'interne ou à l'externe. Enfin, un partenariat existe depuis le début du projet en 2008, avec les divers organismes en santé en services sociaux pour faciliter la collaboration entre les ressources du milieu.



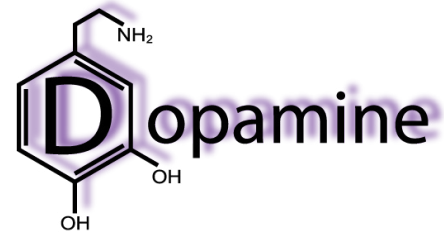
Groupe d'Action
pour la Prévention
de la transmission
du VIH
et l'Éradication
du Sida

Réseau de soutien par les pairs PVVIH

Groupe d'action pour la prévention de la transmission du VIH et l'éradication du sida (GAP-VIES)

www.gapvies.ca

Le Groupe d'action pour la prévention de la transmission du VIH et l'éradication du sida (GAP-VIES) se donne pour mission : d'éduquer, de sensibiliser et de prévenir la transmission du VIH et de des autres infections transmissibles sexuellement et par le sang (ITSS) ; de promouvoir la santé sexuelle ; et de soutenir et accompagner les personnes vivant avec le VIH et leurs proches. Dans le cadre de son projet de réinsertion sociale des personnes vivant avec le VIH qui viennent des pays où le VIH est endémique, GAP-VIES a mis sur pied le Réseau de soutien par les pairs afin de soutenir et accompagner les personnes vivant avec le VIH. Ce programme vise à outiller les pairs aidants par le moyen d'une série d'ateliers de formation, afin qu'ils soient capables de fournir du soutien, de l'entraide et de l'information à d'autres personnes vivant avec le VIH/Sida nouvellement infectées ou pas, qui sont dans le besoin. Le programme comprend des ateliers, le jumelage de pairs, le mentorat entre pairs et des rencontres de supervision individuelle et en petits groupes.



Dopalliés / DopAction

Dopamine

www.dopamine.ca

Le projet Dopalliés c'est plusieurs séances d'échanges sur différents thèmes liés à l'hépatite C. C'est également une initiative qui a pour but de rémunérer les personnes qui fréquentent les services de Dopamine et qui, par leur implication, contribuent à la prévention de l'hépatite C dans le quartier Hochelaga-Maisonneuve. Les personnes présentes forment un groupe où chacun participe pendant deux heures à la confection des kits d'inhalation de Dopamine et aux discussions concernant le thème de la journée. Les séances se déroulent au centre de jour, environ une fois par semaine, le mardi ou le jeudi, entre 13h00 et 15h00. Le projet est construit de façon à ce que les participants diffusent les informations contenues dans les séances dans leur milieu respectif. De cette manière, le projet ne vit pas uniquement pendant les séances, mais également à l'intérieur même du réseau des personnes.

Le projet DopAction a été mis en place pour permettre aux participants du projet Dopalliés de poursuivre leur implication afin de mettre en pratique les connaissances recueillies lors des séances. Quatre pairs aidant que nous appelons les agents de prévention sont rémunérés et impliqués dans l'offre de service de l'organisme. Le groupe d'agents de prévention s'implique de façon à ce que les personnes les plus concernées soient placées encore plus au centre de nos actions. Dans cette perspective, l'implication des personnes contribue à orienter nos interventions et nous permet de rejoindre plus efficacement notre population. Le projet DopAction répond clairement au principe du développement communautaire qui met de l'avant l'implication des personnes dans l'identification des problèmes et la mise en place des actions pour y répondre.



Tracalliés

Le TRAC – Travail de rue action communautaire

www.letrac.org/projet-tracallie

Tracalliés est un projet de prévention de l'hépatite C. Il s'agit de plusieurs séances d'échanges sur différents thèmes liés à l'hépatite C. Les personnes qui s'y inscrivent participeront en groupe (6 à 8 personnes) aux discussions concernant le thème de la journée : chaque atelier est d'une durée de deux heures, à raison d'une séance par semaine. Tracalliés se veut un lieu de partage et d'entraide avec comme trame de fond le VHC. Ce projet s'adresse aux gens qui fréquentent le Sud-Ouest de Montréal et qui sont plus susceptibles de contracter ou transmettre l'hépatite C.



Messagers de rue

Plein Milieu

www.pleinmilieu.qc.ca/Messagers+de+rue

Plein Milieu est un organisme communautaire implanté dans l'arrondissement du Plateau Mont-Royal depuis 1993. Il poursuit une mission d'amélioration des conditions et de la qualité de vie des jeunes et des personnes faisant usage de drogues. Le groupe des Messagers de rue est composé de pairs issus du milieu des utilisateurs de drogues par injection ou inhalation. Il s'agit d'un projet de participation et d'implication des pairs en matière de prévention (VHC-VIH) et d'instrumentalisation. Le projet est axé sur la distribution et la récupération de matériel ainsi que la diffusion des messages de prévention dans les milieux non rejoints par les intervenants. Les pairs participants effectuent des patrouilles rémunérées de récupération et distribution de matériel de protection et de prévention auprès des populations à risque. La motivation, le contrôle de sa consommation et la connaissance des dynamiques de consommation sur le Plateau Mont-Royal priment dans la sélection des pairs.



Les Specteurs

Spectre de rue

www.spectrederue.org

Les Specteurs de rue est un programme de pairs-aidants qui a été créé avec l'objectif d'impliquer les gens du milieu dans le processus de distribution et de récupération du matériel de prévention. Ils effectuent des tournées de deux heures en jumelage avec une travailleuse de rue. Les pairs-aidants participent à ce que les travailleuses de rue puissent rejoindre plus de gens du milieu. En participant à des formations, ils peuvent alors agir à titre de guide en transmettant des informations sur l'utilisation du matériel et en faisant des références vers l'organisme et ses différents programmes. Pour augmenter l'accessibilité au matériel durant nos réunions d'équipe du mardi, il y a deux specteurs (pairs-aidants) qui en font la distribution pour une durée de trois heures.



Messagers de rue

Cactus Montréal

www.cactusmontreal.org/fr

CACTUS Montréal est un organisme communautaire à but non lucratif qui intervient afin de prévenir les impacts négatifs et de réduire les problèmes de santé associés à la consommation de drogues par injection ou inhalation telles que les infections transmissibles sexuellement et par le sang (ITSS) comme le VIH/SIDA et le virus de l'Hépatite C. CACTUS Montréal agit par le biais d'activités et de services de prévention, de sensibilisation, d'éducation, d'interventions, d'accompagnement et de promotion des besoins et des droits. Un programme connu sous le nom de « Messagers de rue » permet aux participants de réaliser des rondes au cours desquelles ils peuvent distribuer et récupérer du matériel d'injection auprès de leurs pairs ainsi que briser l'isolement des consommateurs de rue. Ainsi, ils agissent dans le cadre des activités générales de l'organisme, deviennent des vecteurs pertinents de messages de prévention et sont valorisés dans leur milieu.



Programme de Lieu d'Accueil et d'Implication sociale pour personnes qui consomment des drogues par Injection et Inhalation Responsables et Solidaires (PLAISIIRS)

Cactus Montréal

www.plaisiirs.blogspot.ca

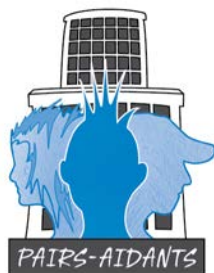
Le Programme de Lieu d'Accueil et d'Implication sociale pour personnes qui consomment des drogues par Injection et Inhalation Responsables et Solidaires, plus connu sous l'acronyme PLAISIIRS, est un programme novateur en matière de réduction des méfaits reliés à la toxicomanie. C'est un lieu d'accueil à bas seuil qui inclut trois volets d'activités principaux : un volet activité, un volet projets d'implication sociale et un volet répit. Ainsi, il vise, par une approche collective, à répondre à des besoins de base tout en favorisant une responsabilisation des participants et la création d'un lieu d'appartenance. Par ce biais-là, une prise de contrôle collective et une volonté d'agir sur son environnement peut s'opérer et ainsi, par effet de levier, développer le mieux-être des personnes et une réduction de leur consommation ou des conséquences négatives qu'entraîne cette consommation. Qui plus est, lors de leur présence à PLAISIIRS, les participants ont un repos de la rue et de la consommation de drogue.



Action Santé Travesti(e)s et Transsexuel(le)s du Québec (ASTT(e)Q)

www.cactusmontreal.org/fr/astteq.html

ASTT(e)Q a pour mission de favoriser la santé et le bien-être des personnes trans par l'intermédiaire du soutien par les pairs et de la militance, de l'éducation et de la sensibilisation, de l'empowerment et de la mobilisation. Nous concevons la santé des personnes trans et de nos communautés comme étant intimement liée aux conditions d'inégalités sociales et économiques qui ont une incidence sur leur vie. Ces conditions les exposent de manière disproportionnée à la pauvreté, au nonEmploi ou au sousEmploi, à la précarité en matière de logement et d'hébergement, à la criminalisation et à la violence. Nous croyons que l'autodétermination en matière d'identité sexuelle et la liberté d'exprimer sa propre identité sans vivre de la coercition, de la violence et de la discrimination sont un droit. Nous militons pour faciliter l'accès à des services de santé qui permettront de satisfaire les multiples besoins de nos différentes communautés, tout en travaillant collectivement à construire des communautés résilientes, solidaires, et en santé.



Groupe d'Intervention Alternative par les Pairs (GIAP)

www.pairs-aidants.org

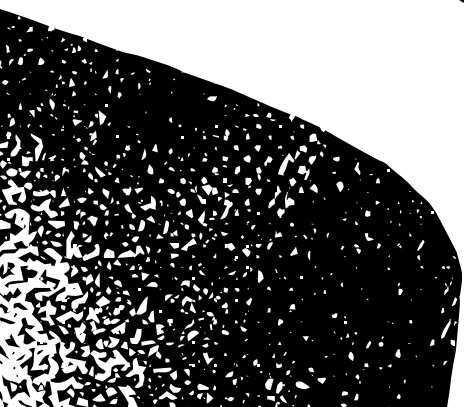
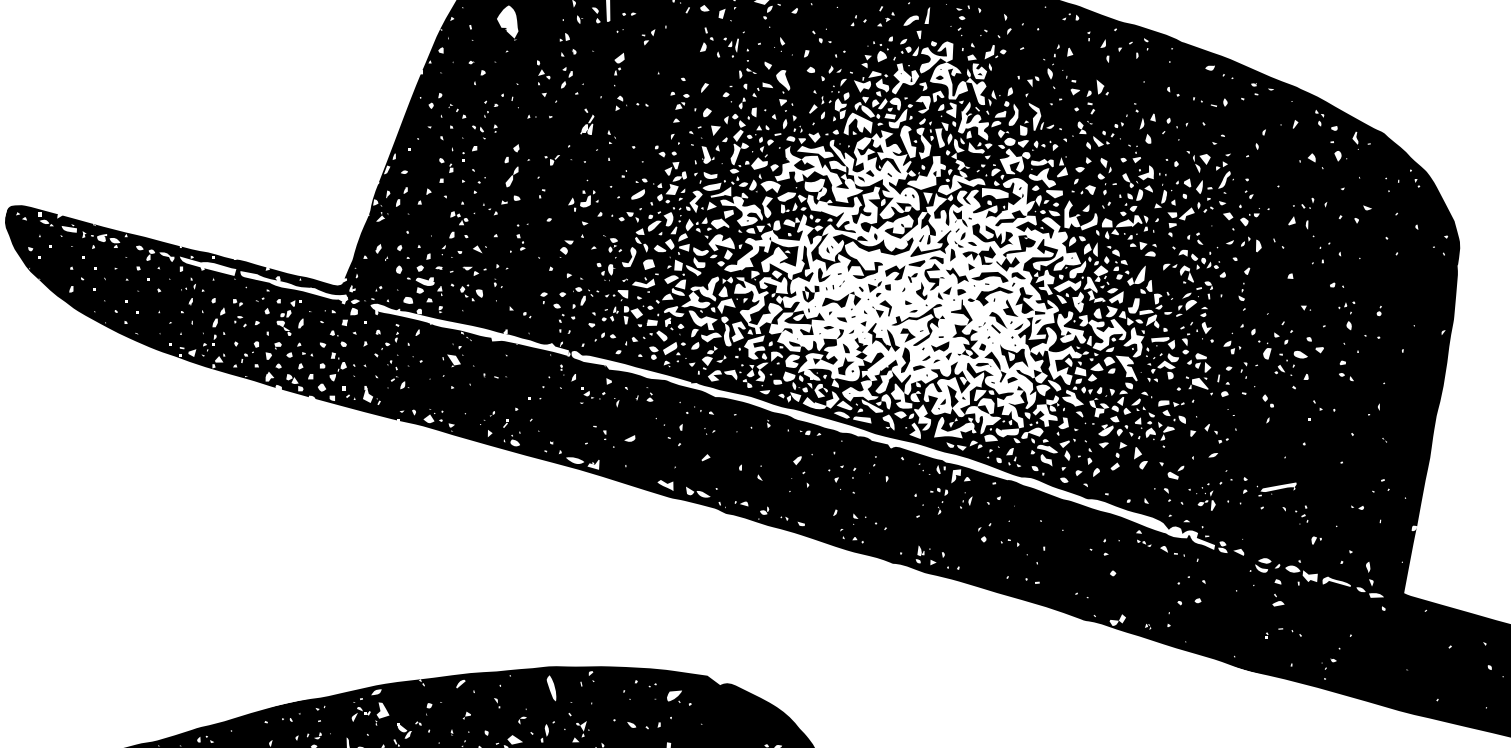
Le Groupe d'intervention alternative par les pairs (GIAP) est un partenariat regroupant une équipe de six-pairs, cinq organismes communautaires (CACTUS Montréal, Dans la rue, L'Anonyme, Pact de rue et Plein Milieu) et le CSSS Jeanne-Mance dans l'optique de mener des efforts de prévention alternatifs prenant appui sur le savoir et l'expérience qu'ont les jeunes ayant connu la rue et d'utiliser cette proximité de vécu pour rejoindre les jeunes en situation de précarité. La mission du GIAP est de prévenir la transmission du VIH, des ITSS, de l'hépatite C et de réduire les méfaits de l'utilisation des drogues, de l'injection, l'inhalation et du mode de vie de la rue chez les jeunes en situation de précarité qui fréquentent les quartiers centraux de Montréal. Les pairs-aidants sont d'anciens jeunes de la rue qui ont développé un recul critique face à ce milieu, âgés entre 18 et 30 ans au moment de leur embauche. L'approche d'intervention par les pairs consiste à faire bénéficier les jeunes en situation de précarité du savoir expérientiel des pairs-aidants. Les pairs-aidants poursuivent les objectifs du GIAP par une présence significative dans le milieu, par l'organisation d'activités et d'événements spéciaux ainsi que par l'écoute active, le soutien, l'accompagnement et la référence aux organismes. Les résultats visés par l'intervention par les pairs sont de changer les comportements à risque chez les jeunes de la rue de même que de changer les valeurs ou la norme du milieu dans le sens de l'adoption de comportements sécuritaires face aux VIH, VHC, ITSS de même que face à la consommation de drogues et au mode de vie de la rue. Par le biais de l'empowerment, il vise la reprise en charge de leur santé globale.



Stella, l'amie de Maimie

www.chezstella.org

Stella est un organisme par & pour les travailleuses du sexe qui a pour but d'améliorer la qualité de vie des travailleuses du sexe, de sensibiliser et d'éduquer l'ensemble de la société aux différentes formes et réalités du travail du sexe afin que les travailleuses du sexe aient les mêmes droits à la santé et à la sécurité que le reste de la population. L'équipe de Stella réalise ces objectifs en favorisant le développement de la solidarité et l'appropriation du pouvoir par les travailleuses du sexe en tant que citoyennes. Plus spécifiquement, Stella a pour objectifs : d'offrir du soutien et de l'information aux travailleuses du sexe afin qu'elles puissent vivre et travailler en sécurité et avec dignité ; de contrer la violence et les différents facteurs qui les mettent à risque de devenir infectées par le VIH et des ITSS, et qui représentent des menaces envers leur intégrité physique ; de combattre la discrimination faite aux travailleuses du sexe de même que leur isolement social et leur stigmatisation ; de promouvoir la décriminalisation des différentes formes de travail du sexe ; de soutenir la participation des travailleuses du sexe à la communauté et dans la mise en œuvre d'actions collectives ; et de favoriser la création de plateformes d'échange sur le travail du sexe aux niveaux municipal, provincial, national et international.



Rôles de pairE

La définition du rôle est importante

Dans les projets montréalais, ceux qui ont le plus travaillé sur la définition du rôle de leurs pairEs semblent être ceux qui fonctionnent le plus harmonieusement. En effet, comment agir si on ne sait pas ce qu'on attend de nous ?

« À partir du moment où l'on comprend qui sont les pairs-aidants, on peut aller bonifier ou solidifier un programme.

- Pair

Un processus participatif : c'est gagnant

Lors de la conception et de la mise en œuvre des projets, les bénéfices d'une approche participative sont visibles au niveau de la rétention des pairEs, de l'ambiance de travail et de la qualité des services et activités réalisés. Cependant, même si les responsables ont tout à gagner à réfléchir sur les rôles en partenariat avec leurs pairEs, ce n'est pas toujours facile puisque cela demande beaucoup de travail (lecture, analyse, rédaction).

Certaines conditions peuvent soutenir un processus participatif : utiliser le soutien d'une ressource experte (par exemple en partenariat avec une équipe de recherche), procéder par étapes en impliquant des personnes différentes à chaque phase, demander aux participantEs de valider et non pas d'élaborer les contenus, etc. Il s'agit donc d'adapter le processus aux ressources de l'organisme tout en prenant soin d'impliquer le plus possible les personnes visées (voir la section sur l'approche participative page 83).

Intervenir ou ne pas intervenir ? Une dichotomie à dépasser

Dans quelques-uns des projets documentés, la question du statut d'intervenantE semblait poser des difficultés dans la clarification des rôles de chacunE. Dans certains cas, la limite du rôle des pairEs par rapport à l'intervention semblait justifier par le fait qu'il s'agissait d'une appellation protégée et que le partage de ce rôle menacerait le professionnalisme des intervenants et intervenantes professionnelles. Il y a ici un risque de dénigrement ou du moins de non-reconnaissance de la contribution des pairEs qui serait alors perçue comme inférieure en qualité. Quand le statut d'intervenant ou intervenante est refusé à une personne paire, le développement de son rôle et son potentiel d'apprentissage sont très limités. Dans ces cas-là, la durée de l'implication sera également plus courte.

Dans les autres projets semblant avoir dépassé ce questionnement, la reconnaissance de la dimension de relation d'aide dans le rôle des pairEs paraît établie. En effet, les personnes paires sont confrontées à des situations qui demandent des compétences en intervention. Même si elles réfèrent les cas les plus difficiles à des intervenants et intervenantes professionnelles, elles sont souvent les premières en contact avec les personnes en détresse.

Une fois que l'on reconnaît que les pairEs réalisent une forme d'intervention, la question demeure de qualifier la nature de cette intervention et éventuellement de la distinguer de celle des autres personnes intervenantes ? Ainsi, au lieu de hiérarchiser l'apport des unEs et des autres, il est possible de reconnaître leur spécificité et de miser sur leur complémentarité.

Les différentes dimensions du rôle

En pratique, il semble y avoir des points communs et des points divergents entre l'intervention réalisée par des pairEs et celle des intervenants et intervenantes professionnelles. Il ne s'agit pas d'une division franche, mais plutôt d'un spectre. Par exemple, un ou une professionnelle qui sort de l'école aura des points communs avec une personne paire novice dans les dimensions de l'apprentissage et de l'appropriation du rôle.

« Je me rends compte avec mon expérience sur le terrain : je suis comme un intervenant, mais avec des rôles peut-être moins soutenus ou moins officiels, moins engageant légalement ou administrativement parlant. Mais avec ce que j'observe sur le terrain : je suis aussi compris comme un intervenant.

- Pair bénévole

Les pairEs ont en commun avec les intervenants et intervenantes professionnelles de fournir un soutien aux personnes rencontrées. Il s'agit d'utiliser les techniques usuelles dans l'écoute active comme la reformulation, les relances, le reflet, l'encadrement, le soutien, etc. Les attentes sont de même nature à cet égard pour offrir une aide de qualité. Les pairEs rencontrés ont insisté sur le fait qu'il ne s'agissait jamais de simples conversations entre amis et qu'il n'y avait pas de place à l'improvisation dans une relation d'aide. Les approches préconisées par les organismes par exemple d'empowerment ou de réduction des méfaits devront également être appliquées par toutes ces personnes. Les pairEs doivent donc partager les valeurs défendues par leur organisation et appliquer les approches préconisées.

« Quand on est ensemble sur le plancher, quand on travaille, on fait pas mal la même affaire, sauf qu'on a des backgrounds différents.

- Pair

Des mots, des titres et des rôles...

aidantE
ParticipantE
AgentE de prévention
Pair aidant
ReprésentantE
Specteur
InfomanE
Messager
PairE aidantE
Agente de liaison
Participant
Intervenante
AgentE de prévention
Recruteur
Pair aidant
AgentE d'implication sociale
PairE aidantE
AgentE de liaison
ParticipantE
tantE
teur
manE
sager
Pa
Agente

L'aspect « aidant » du rôle de pairE est sûrement la dimension la plus facile à assumer pour les personnes rencontrées quelle que soit leur fonction. Elles ont très souvent une forte tendance innée à agir comme aidante naturelle dans leur entourage. Cet aspect est également ce qui les a attiré à devenir pairE et ce qui les motive le plus fortement tout au long de leur trajectoire.

« Je suis paire-aidante, ça veut dire que je ne travaille pas comme intervenante mais que je suis capable d'aider et que mon expertise ne me vient pas de l'école mais plutôt de mon expérience dans la rue.

- Paire

Les divergences entre les rôles des personnes paires et professionnelles se situent dans l'utilisation « officielle » de leurs expériences personnelles et du statut d'apprenti c'est-à-dire quelqu'un qui est initié à ou qui apprend un métier.

« Se servir officiellement de son vécu biomédical et psychosocial : c'est vraiment la base ! Ce qui est pas mal le contraire d'un intervenant. [...] C'est la différence majeure : là, on dit, vous êtes des experts, on veut que vous parliez de votre vécu parce que c'est comme ça que les gens vont être à l'aise, qu'ils vont poser des questions... Fait que c'est vraiment le contraire dans le fond de ce que, nous, on a appris à l'école... En même temps, après ça, quand on va au-delà de ça, ce qu'on se rend compte c'est qu'on demande presque la même chose à un pair-aidant qu'on demanderait à un intervenant : d'être là, de donner du temps, d'être dans l'écoute, d'être ouvert, de respecter les limites... Après ça, c'est la même chose.

- Chargée de projet

Une chargée de projet rencontrée a évoqué une particularité de l'intervention menée par des personnes paires lors des situations de crise : elles sont peut-être un peu plus proactives et promptes à vouloir régler la situation. Par exemple, elles veulent à tout prix éviter la judiciarisation des participantEs en lien avec leurs mauvaises expériences personnelles avec la police. De plus, leur proximité physique avec la personne en crise semble plus facile. Par exemple, elles peuvent se permettre de poser une main sur l'épaule pour conduire la personne vers l'extérieur, un geste que ne pourrait pas poser un ou une intervenante. Dans ce projet, la décision d'appeler la police est très rare et elle est toujours prise en équipe. Pour l'instant, leurs pairEs ont toujours été à l'aise quand cela a été fait.

Au niveau de l'utilisation directe de ses expériences personnelles, les pairEs sont autoriséEs et même encouragéEs à les dévoiler. Le **concept de partage** avec les personnes participantes est spécifique à l'approche par les pairEs. Au contraire pour les intervenants et intervenantes, même si ce sont souvent des personnes avec un passé présentant des points communs avec les participantEs, on leur demande de puiser dans leurs expériences sans s'en servir ouvertement.

« C'est tout le temps bizarre de travailler avec son vécu, ce n'est pas un marteau ou des clous. C'est vraiment ton bagage personnel, c'est dur à mettre à profit aussi...

- Pair

De plus, leur rôle s'actualise encore plus loin que le simple partage grâce au **transfert de connaissances** et la diffusion de messages de prévention. La personne paire va devenir détentrice d'informations et de connaissances expertes qu'elle devra transmettre aux membres de sa communauté.

Ateliers

Dans les projets de type « ateliers de formation », le pair rencontré a précisé que la dimension la plus appréciée est de retrouver des gens qui vivent la même chose que lui et de sentir ainsi qu'il n'est pas seul. Il voit les ateliers comme une zone de tolérance où les différences de valeurs et les préjugés disparaissent ou sont au moins minimisés.

Intensité du rôle : ampleur des responsabilités versus implication émotionnelle

Lorsque l'on réfléchit à définir le rôle de pairE, il faut réaliser que l'implication émotionnelle n'est pas proportionnelle au niveau de responsabilités. Ainsi pour une personne réalisant des tâches peu qualifiées d'un point de vue strictement opérationnel, le rôle peut être très demandant émotionnellement. Il faudra tenir compte de cette dimension lors de la mise en place de conditions d'implication cohérentes avec le rôle (voir la section sur le statut page 44).

La force du lien est véritablement au cœur de l'approche par les pairEs. Les participantEs semblent ressentir une meilleure compréhension de leur réalité face à un ou une intervenante paire. Ainsi, elles se permettent de confier des éléments plus intimes, potentiellement générateurs de sentiment de honte ou de culpabilité. Dans certains domaines, plusieurs des personnes rencontrées considèrent qu'on ne peut pas comprendre véritablement une situation si on ne l'a pas vécue. Du côté de la personne paire, les points abordés vont être différents de ceux d'un ou une intervenante professionnelle qui ne pourra peut-être pas se permettre la même familiarité dans la relation. Lorsque les personnes partageaient déjà une histoire personnelle commune antérieure au statut de pair, la familiarité avec le quotidien de la personne participante est évidente (voir la section sur l'éthique et la confidentialité page 86). La latitude attribuée aux pairEs par les personnes rencontrées est aussi plus grande. Elles vont être plus compréhensives en cas d'erreurs ou de maladresses. Un aspect important du rôle est alors de reconnaître ses propres limites et de savoir référer les personnes en cas de besoin (voir la section sur les défis page 62). Ce dernier point rejoint également leur statut d'apprenti.



Le rôle de pair-aidant, c'est aussi de référer quand on décèle quelque chose.

- Pair bénévole

Les personnes paires jouent aussi un **rôle de facilitateur** pour le réseau afin de rejoindre des personnes exclues et marginalisées. De plus, ce rôle s'actualise matériellement puisqu'elles ont accès à des lieux fermés et souvent inaccessibles aux autres intervenants et intervenantes (voir les lieux d'intervention page 16). Les personnes paires sont aussi souvent plus alertes sur de ce qui se passe dans le milieu ciblé. Elles connaissent par exemple les nouvelles pratiques à risque, les nouveaux lieux où « ça se passe », ainsi que les nouvelles drogues et réalités plus rapidement que les intervenants ou intervenantes des milieux institutionnels, permettant ainsi aux ressources d'offrir une réponse plus rapide à une réalité rapidement changeante.

Le statut de pairE confère également un plus fort **pouvoir de mobilisation** vis-à-vis de populations qui ont des modes de vie instables et qui sont parfois plus difficiles à impliquer activement. Les projets qui intègrent des pairEs bénéficient d'un climat plus propice à la solidarité et au développement d'un sentiment d'appartenance. Les organismes de

type « par & pour » offrent ainsi des lieux uniques de compréhension mutuelle et de solidarité. Une chargée de projet témoigne que les personnes participantes sont plus promptes à se mobiliser quand un ou une paire propose quelque chose plutôt qu'un autre type d'intervenantE car elles veulent l'encourager dans son travail.

Pour les organismes militant en défense des droits, leur rôle est également vu au niveau d'un processus de changement social à long terme qui défend les principes de justice sociale et économique. Pour certains organismes qui se définissent comme « par & pour », leurs stratégies vont au-delà de la remise en question du statut d'oppression spécifique de leur membres en prônant une approche intersectionnelle qui tient compte des besoins multiples des personnes vulnérables et marginalisées : pauvreté, profilage, préjugés, judiciarisation, criminalisation, etc. Leur philosophie d'intervention souhaite donc être sensible aux subtilités culturelles de chaque population et sous-population ciblée dans un cadre théorique anti-oppression et anti-profilage racial.

Un autre aspect différent des intervenantEs professionnel-le-s est leur **rôle de modèle**. Lorsqu'une personne peut s'identifier à son intervenant ou intervenante, cette dernière devient un symbole d'espoir et d'opportunités possibles pour soi-même. Pourtant, cet aspect est parfois intentionnellement moins mis de l'avant dans les projets montréalais afin de ne pas mettre de pression supplémentaire sur leurs pairEs. En même temps, les projets n'ont pas pour objectif de promouvoir l'abstinence ou l'abolition de comportements à risque. La notion de modèle se base donc plus sur l'approche de réduction des méfaits avec un renforcement de ses capacités personnelles à prendre soin de soi-même. Plusieurs pairEs rencontrés ressentaient une fierté de représenter un avenir concret et positif à transmettre à d'autres. D'ailleurs, le changement de statut au sein de son organisme lorsqu'une personne participante devient paire-aidante est évident et il s'accompagne d'une réelle valorisation au sein de sa communauté.

L'importance de la réciprocité

L'échange et le transfert de connaissances entre les pairEs et participantEs ont déjà été évoqués puisque cela est un élément important de cette approche. Il existe une autre forme de réciprocité des apprentissages, cette fois entre les pairEs et les intervenants et intervenantes professionnelles. Les chargéEs de projet rencontrés ont souligné la richesse apportée par la présence de pairEs dans une équipe professionnelle. Les intervenants et intervenantes ont accès à des connaissances et des compétences que seule l'expérience peut conférer et qui sont complémentaires à leur formation académique. Par exemple, d'un point de vue très opérationnel, les pairEs ont une expertise unique au niveau des différentes drogues, du matériel et de l'injection sécuritaire. Les pairEs ont également exprimé que cette symétrie dans la relation entre personnes paires et professionnelles est très gratifiante. La reconnaissance de leur apport distinctif par leurs collègues est une grande source de motivation.



Toute l'équipe peut profiter de l'expertise de l'école de la rue !

- Chargée de projet

Les activités de représentation

Plusieurs projets montréalais offrent des opportunités d'implication loin de l'intervention.



On ne fait pas de l'intervention. On est une boîte à outils pour les autres.

- Paire

Les pairEs impliqués dans la gouvernance doivent se servir de leurs expériences (expertise expérientielle) pour influencer les décisions afin qu'elles soient plus cohérentes et pertinentes avec la réalité des personnes visées. Ces pairEs sont aussi de beaux modèles d'implication pour les membres de leur communauté.

Ainsi, quelle que soit la nature du rôle que l'on confie à des pairEs, il est possible de mettre en œuvre les conditions gagnantes proposées.

De même, la réciprocité fait explicitement partie du modèle d'implication des pairEs faisant de la représentation. L'objectif est que leur expertise influence les autres acteurs dans les structures traditionnelles de prise de décisions. Les partenaires peuvent être initialement plus timides ou indécises face à l'apport des personnes issues de groupes marginaux. Pour un ou une interlocutrice externe, chaque pairE personnalise leurs conceptions ou idées reçues sur un groupe de population donné. Les personnes rencontrées dans nos entrevues témoignent que cela entraîne un véritable changement chez les partenaires de la communauté (commerçants, policiers, etc.). En général, les interlocuteurs et interlocutrices apprécient donc l'apport des pairEs représentantEs souvent inédit et convaincant sur les sujets abordés. L'expérience les amène à apprécier les différences de point de vue, à modifier leurs perceptions et enrichir leurs connaissances. La valorisation par leurs partenaires est également ici une plus-value importante pour les pairEs.



Ça coupe le discours et on ne peut plus faire de généralités.

- Chargée de projet

Les chargés de projets rencontrés ont expliqué que l'implication de personnes paires est très stimulante également dans le développement même de leur organisme. Elles apportent une forte créativité pour imaginer de nouvelles activités et faire les choses autrement. C'est un aspect apprécié par les personnes en charge de projet qui le développent ainsi dans des directions inédites grâce au fait qu'elles travaillent en collaboration avec des participantEs. Le fait d'être ouvert à leurs propositions et de leur offrir diverses opportunités d'implication est également une façon de mobiliser et de motiver les personnes paires.

Les limites viennent plus de l'extérieur que de l'intérieur

Par contre, il ressort de nos entrevues que les pairEs intégrés dans des services classiques ressentent souvent une limite au niveau de leur rôle venant des autres personnes. Même si l'ensemble des acteurs du milieu reconnaissent leurs capacités (participantEs, collègues, chargés de projet), il y a des règles de fonctionnement qui peuvent les obliger à limiter leurs interventions. Ainsi, certaines contraintes (mécanisme systématique de référence) ou limitations (juste de l'observation) qui leur sont parfois imposées soulignent que leur rôle est moins étendu que celui d'un intervenant ou une intervenante professionnelle. Cet aspect peut être très bien accepté par les personnes paires en particulier au début de leur implication. Par contre, lorsqu'elles se sentent à l'aise dans leur rôle et qu'elles s'estiment capables de répondre

à toutes les situations, ce type de frein peut paraître injustifié et devenir frustrant. Ce qui les conduit parfois à envisager de quitter leur poste pour d'autres opportunités professionnelles plus épanouissantes (voir la section sur le départ page 93).

Le rôle n'est pas statique mais élastique

Finalement, les pairEs sont sélectionnéEs sur leurs expériences (expertise expérientielle) et leur potentiel d'apprentissage au niveau du savoir-faire et du savoir-être (voir la section sur le recrutement page 37). Le niveau initial de maîtrise du rôle est donc différent par rapport à un ou une intervenante professionnelle dont on attend un savoir-faire de base plus important. À l'opposé, le savoir-être initial d'unE pairE sera beaucoup plus adapté aux codes du milieu. De plus, la formation continue va lui permettre de développer un bagage théorique de plus en plus étoffé. Ainsi, toutes ces différences vont aller en s'amenuisant avec la durée d'implication et l'habileté grandissante qui devrait en résulter.

UnE pairE va cheminer dans son rôle tout au long de son implication. D'ailleurs, plusieurs projets visent spécifiquement le développement de compétences afin d'amener leurs pairEs à s'intégrer ensuite dans le monde professionnel. De plus, même si le poste de pairE peut être un objectif professionnel en soi et que la personne y reste très longtemps, elle évoluera vis-à-vis de son rôle avec l'accumulation d'expériences et de formations. La personne va s'enrichir au niveau de ses connaissances (par exemple des ressources du milieu), de ses compétences (par exemple en gestion de crise), de son savoir-faire et de son savoir-être. De plus, une dimension plus personnelle qui se développe en parallèle est la confiance en soi. Le temps est donc important pour développer l'aisance dans le rôle et pouvoir intervenir avec différents types de participantEs et dans diverses situations.

« Au fil du temps, on développe cette assurance-là, de sorte que l'on devient beaucoup plus affinéEs dans nos techniques. [...] Donc ça peut être un peu plus difficile dans les débuts et à force d'en faire, on devient meilleur. »

- Pair

L'élasticité de la maîtrise du rôle peut être déstabilisante pour une organisation qui ne peut donc pas s'attendre à la même maîtrise de la part de chaque pairE. Si le projet bénéficie d'une équipe stabilisée, le fait d'avoir de temps en temps une nouvelle personne à accompagner dans l'appropriation de son rôle n'est pas forcément un problème. La phase d'intégration devra être bien pensée et les formations continues devront être ajustées (voir la section sur l'intégration page 49). Par contre, lorsque le taux de roulement est trop élevé et que l'équipe présente un ratio novice/expert déséquilibré, la situation peut être plus difficile à gérer pour l'organisme (voir la section sur les signes à surveiller page 101).

Valoriser l'évolution de chacunE dans son rôle

Pourquoi ne pas reconnaître plus formellement l'évolution du rôle et mettre davantage en valeur les nouvelles compétences d'une personne ? L'idée n'étant pas de créer une hiérarchie mais de valoriser la trajectoire d'apprentissage. De plus, offrir des opportunités d'implication diversifiées permet d'inclure toute personne intéressée à participer quel que soit son point de départ.

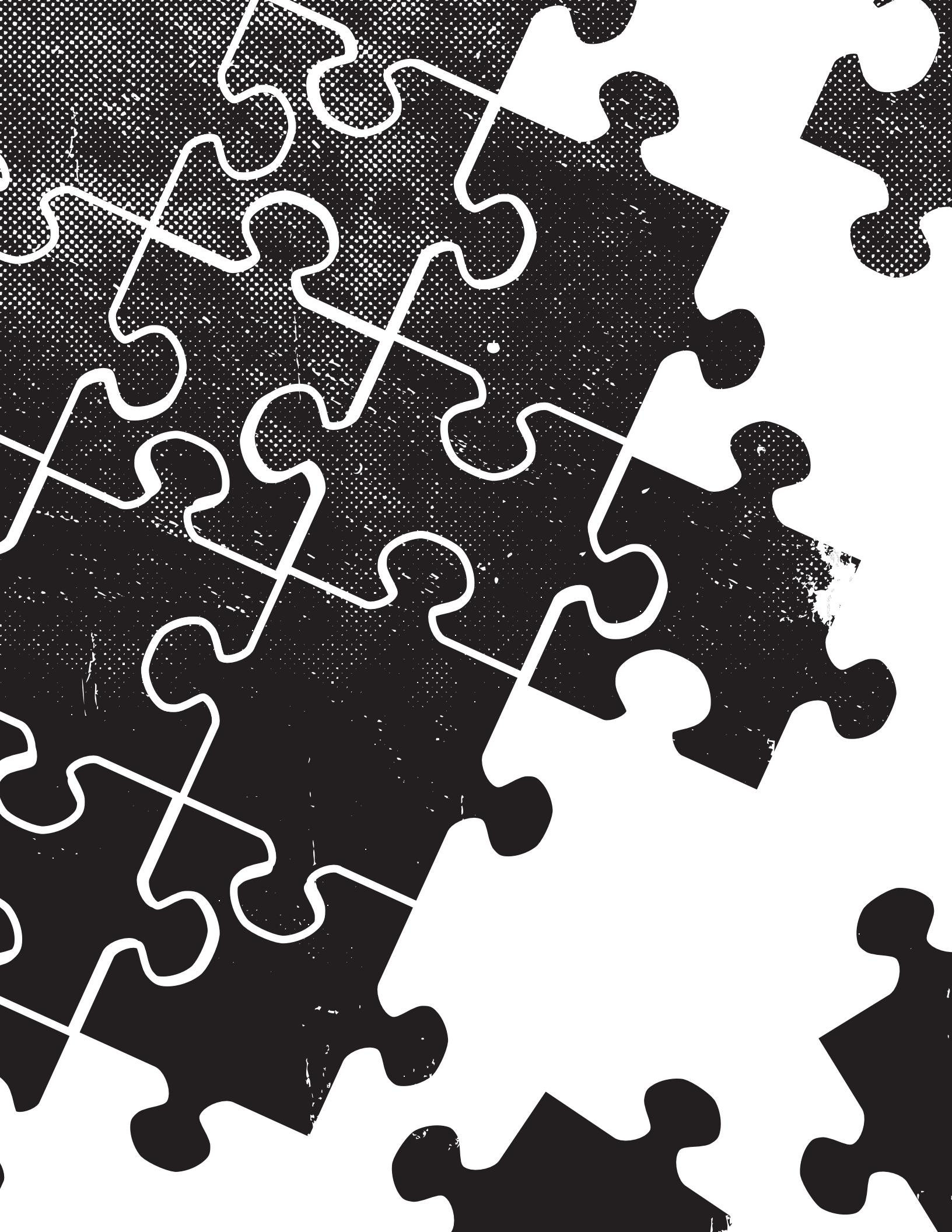
En conclusion

La confusion de rôle ressentie par certainEs pairEs et leurs collègues, ne semble pas venir d'une étendue potentiellement trop importante du rôle qu'on leur confie. En effet, aucune personne rencontrée n'a évoqué une situation où la personne paire ne parvient pas réaliser un rôle lorsqu'on lui fournit les ressources et les moyens adéquats et nécessaires.

Les situations problématiques surviennent lorsqu'il y a un manque de clarté dans les attentes ou lorsque les conditions d'implication ne permettent pas à la personne de remplir les tâches attendues. Les difficultés éventuelles semblent donc plus en lien avec une absence de définition de rôle ou une incohérence entre le rôle officiel et la pratique.

Conditions gagnantes

- Rôles de pairE
- Prendre le temps de définir les rôles dès la création du projet
- Impliquer des pairEs dans le processus de définition des rôles
- Considérer l'ensemble des dimensions du rôle (dont l'implication émotionnelle)
- Ne pas se concentrer uniquement sur les tâches en oubliant les autres dimensions du rôle plus impalpables (comme le lien de confiance ou le rôle de modèle)
- Accepter que les pairEs jouent un rôle qui leur est propre et qui ne menace pas les autres intervenantEs
- Ne pas hiérarchiser les rôles
- Miser sur la complémentarité des rôles
- Ne pas offrir un rôle figé sans possibilités de développement
- Demeurer ouvert aux adaptations et discuter régulièrement des définitions de rôles
- Prévoir du temps et accompagner les personnes dans l'appropriation de leur rôle, car elles s'engagent dans une trajectoire d'apprentissage





Recrutement

Le recrutement est une étape déterminante

L'étape du recrutement a été souvent qualifiée d'essentielle par les personnes rencontrées. En effet, la sélection de la bonne personne pour le poste est souvent garante d'une trajectoire réussie et d'une meilleure rétention. Les chargéEs de projet rencontréEs consacrent donc beaucoup de temps et d'énergie sur ce processus comme un investissement sur la suite de l'implication de leurs pairEs. Cette étape de sélection entre les candidatEs est d'ailleurs souvent draconienne avec parfois peu de personnes qui parviennent au bout du processus.

« On s'est rendu compte qu'en prenant le temps de faire ça, ça changeait vraiment tout le reste.

- Chargée de projet

De plus, lorsqu'un projet devient (trop ?) populaire, on peut observer une hausse des demandes pour devenir pairE ou dans certains projets pour être accompagné par unE pairE. La charge de travail supplémentaire pour répondre à ces demandes peut placer une forte pression sur la structure et la personne responsable du recrutement et de la supervision (voir la section sur la chargéEs de projet page 80). Certains projets montréalais se retrouvent ainsi avec une liste d'attente pour avoir accès à des programmes de pairEs pour lesquels il n'existe pas d'équivalent vers qui référer. La dimension du recrutement ne doit donc pas non plus venir trop empiéter sur les autres tâches des chargéEs de projet qui sont également importantes pour le bon déroulement du projet. Les groupes doivent donc trouver un équilibre dans l'énergie à consacrer à cette étape versus les autres obligations.

Sélection des participantEs

Dans les projets basés sur le pairage, la sélection des aidéEs est également une étape importante pour la réussite de l'intervention. Les personnes ne doivent pas être dans une période de grande détresse pour bénéficier au mieux de l'interaction. De plus, la dynamique du duo est déterminante.

« Surtout au début, genre les nouveaux, je me suis rendu compte que je leur donnais des gens qui allaient quand même bien, puis qui avaient plus envie de discuter, d'avoir un moment pour eux. Mais déjà dans l'évaluation des besoins, ce ne sont pas des gens qui sont suicidaires... Ça, c'est moi qui les rencontre ou les autres intervenants. On va rencontrer les gens qui sont vraiment plus en crise parce que ce n'est pas nécessairement d'un pair qu'ils ont besoin.

- Chargée de projet

Les critères de sélection

Pour Bellot et Rivard (2007), le premier critère de recrutement d'un ou une paire est l'appartenance à la même communauté que les populations cibles ou la proximité des facteurs identitaires afin d'être reconnu comme un semblable. Par contre, l'expérience a montré que ce n'était pas suffisant. Le projet étudié par ces auteures mise également sur le recul, les aptitudes et les intérêts des candidatEs.

La clarification des rôles et des balises de participation est facilitante pour cette étape (voir la section sur les rôles page 27). Cela permet de définir des critères de sélection cohérents avec les objectifs poursuivis et les tâches à réaliser. De plus, les personnes candidates ou sollicitées peuvent ainsi se faire une bonne idée du projet et prendre une décision éclairée quant à leur implication.

Pourquoi devient-on pairE ?

La majorité des personnes rencontrées nous ont répondu qu'elles voulaient "redonner au suivant". Elles avaient eu la chance de bénéficier de l'aide d'une personne significative dans leur parcours et devenir paires constitue une opportunité d'offrir ce type de soutien à quelqu'un d'autre. Elles ont également en commun d'aimer le contact humain et l'action concrète.

Plusieurs projets ont ainsi défini des listes de critères de sélection pour les aider à recruter des personnes pour qui l'expérience de pairE serait positive. En plus de la condition de base d'appartenance à la communauté visée, nous présentons ici les principaux critères qui semblent faire consensus :

- Avoir un bon recul par rapport à son histoire et être capable d'en parler
- Avoir envie d'écouter les autres, avoir des capacités d'écoute et pouvoir entrer en relation
- Être ouvertE à apprendre des nouvelles choses et à se remettre en question

« Fondamentalement, la chose la plus extraordinaire, c'est de voir quelle différence on fait dans la vie des gens. [...] Quand on contribue au mieux-être d'une personne, à tout point de vue, ça, c'est une récompense qui ne se monnaie pas, mais qui est extraordinaire !

- Pair

Il ne faut pas oublier de souligner l'**expertise expérientielle** des pairEs lors du recrutement, c'est-à-dire la somme des savoirs issus de leurs expériences de vie. Ce sont pour ces dimensions que les personnes sont recherchées et précieuses pour le projet. Cette valorisation a été soulignée par plusieurs pairEs comme étant une occasion unique de prendre en compte positivement l'ensemble de leurs expériences de vie, même les plus bouleversantes. Cet aspect est donc très motivant pour les candidatEs.

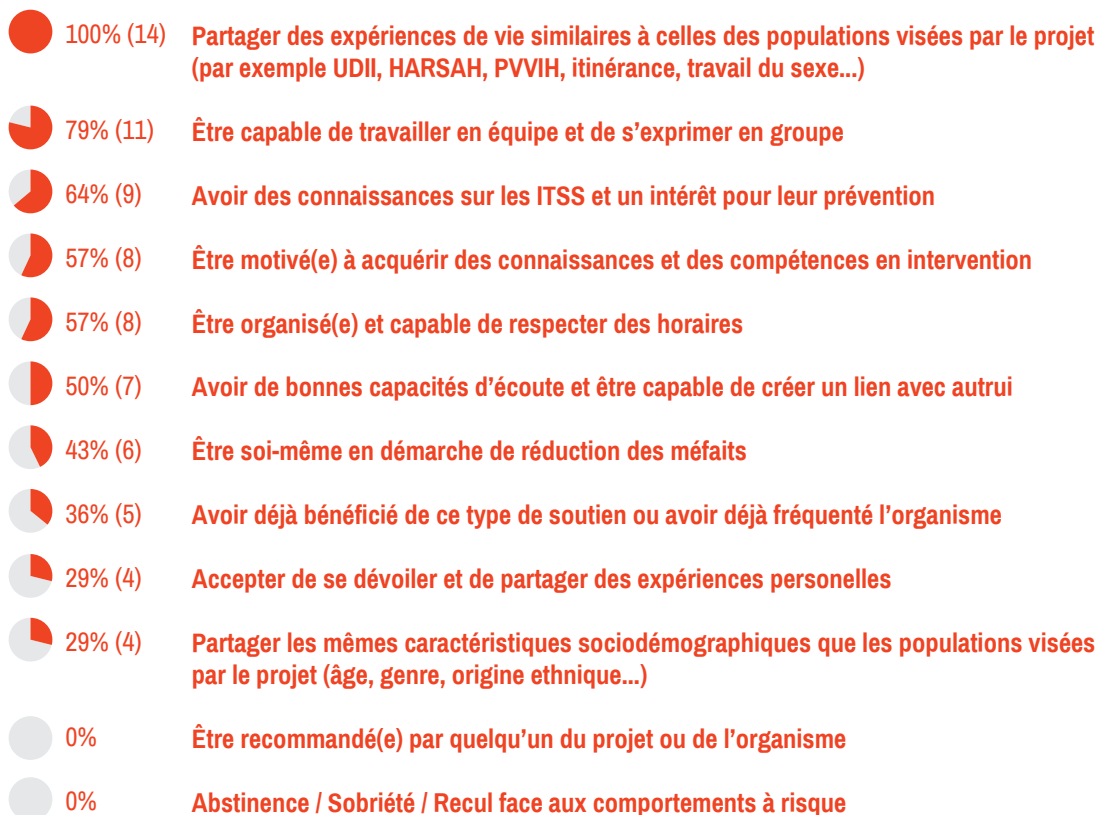
« Ça part aussi de la base quand les gars veulent devenir pair. C'est des gars qui sont arrivés peut-être dans des situations où ils n'allaient pas bien, des moments plutôt critiques. On les a aidés, on les a accompagnés. Il y en a qui ont été suivi par des pairs, qui sont venus aux groupes de discussions, ils ont fait les ateliers, puis là : ça va beaucoup mieux, ils se sentent à l'aise, ils ont envie de redonner, puis ils deviennent pairs.

- Chargée de projet

Ateliers

Dans les projets de type « ateliers de prévention », la sélection des pairEs se base sur des critères qui sont plus en lien avec les facteurs de risque qu'avec les compétences (relationnelles ou autres) de la personne. Au contraire des personnes avec de grosses difficultés d'interaction sont incluses même si cela complexifie le déroulement des ateliers.

Caractéristiques recherchées explicitement lors de la sélection des pairEs :



Lors des entretiens réalisés pour ce projet, le **recul** a été mentionné à de nombreuses reprises comme un critère important. Dans notre sondage, nous avons groupé le recul dans la même case que les concepts d'abstinence ou de sobriété et aucun des répondants ne l'a sélectionné. Il apparaît donc que la notion de recul est très différente de ces deux autres concepts et que contrairement à eux c'est une caractéristique recherchée lors du recrutement. C'est d'ailleurs un critère également appliqué aux intervenants et intervenantes professionnelles. Le recul face à sa propre histoire, c'est notamment la capacité de pouvoir distinguer sa vie personnelle de son rôle de pairE aidantE, même face à une situation où l'effet « miroir » sera puissant (voir la section sur les défis page 62). Certaines personnes utilisaient aussi l'expression « regard critique » pour évoquer cette capacité de réfléchir sur et analyser sa propre situation sans pour autant avoir modifié ou totalement abandonné certains de ses comportements. Pour les personnes utilisatrices de drogues par injection et par inhalation (UDII), c'est le recul qui confère une certaine stabilité à leur mode de vie et qui leur permet ainsi de fonctionner au sein du projet en respectant les obligations en lien avec la consommation (voir la section sur la consommation

page 72). Par contre, certaines personnes rencontrées mettent un bémol sur le recul en précisant qu'il ne doit pas non plus être trop important, puisque unE pairE doit être encore bien immergéE dans son milieu pour maintenir son expertise expérientielle.

En dehors des critères présentés ici, les projets misent aussi sur la **diversité des pairEs**. En effet, les milieux d'intervention en prévention des ITSS ne sont pas homogènes et les projets doivent investir différents lieux et viser de multiples sous-groupes de populations à risque. Une équipe de pairEs hétérogène permet une meilleure complémentarité des expériences. De plus, quand une équipe bénéficie d'une diversité de pairEs, cela engendre une reconnaissance et un respect mutuel. Par contre, les équipes de pairEs font attention que cette diversité n'entraîne pas de hiérarchie et de jugement en lien avec leur maîtrise respective de leur rôle. D'ailleurs, un aspect auquel nous n'avions pas pensé initialement et qui est ressorti lors des entrevues est l'évaluation des préjugés. En effet, ce n'est pas parce qu'une personne a un mode de vie marginal qu'elle n'a pas elle-même des préjugés vis-à-vis d'autres sous-groupes. Or, les pairEs vont devoir interagir avec de nombreuses personnes qui vivent des formes d'exclusion diverses. Plusieurs projets montréalais prévoient donc une évaluation de l'ouverture des candidatEs à intervenir auprès de toutes sortes de personnes.

« Ce qui est super important pour nous, c'est que chaque pair est vraiment différent, donc il n'y a pas de cadre strict !

- Chargée de projet

Encore des efforts à faire en termes de diversité

Même si plusieurs projets misent sur la diversité des expériences dans le recrutement des pairEs, il y a encore du travail à faire pour d'autres types de diversité par exemple sociodémographiques (âge, genre), auprès de communautés ethnoculturelles, de personnes vivant avec différentes ITSS, de membres de la culture hip-hop, ou de personnes habitant en périphérie de Montréal, etc.

Certains organismes misent également sur la concordance de l'implication comme pairE avec le projet de vie de la personne. Surtout lorsqu'il vient le moment de choisir entre différentEs candidatEs, certains se questionnent à savoir qui bénéficierait le plus de l'expérience dans son parcours de vie. Par exemple, si une personne vient d'entreprendre un traitement pour son hépatite C, une implication comme paire lui donnerait un cadre de travail plus souple pour passer à travers son traitement. Ou encore, si une personne retourne aux études et qu'elle se fait donc couper son aide sociale, elle pourrait bénéficier dans un projet de pairEs d'un cadre harmonisé plus conciliant étude/travail, etc.

De multiples opportunités pour une diversité de pairEs

L'adéquation entre les capacités des pairEs et les rôles qu'on leur confie est aussi primordiale, d'où l'importance de l'étape d'évaluation. Quand une personne ne présente pas encore le bon profil pour certains services spécifiques, les chargéEs de projet peuvent trouver très difficile de refuser leur candidature. Cette démarche exige du respect et de la diplomatie, tout en étant prêt à subir de la colère ou de l'hostilité de la part de la personne qui n'est pas retenue.

Toute personne paire ne peut pas devenir une personne paire-aidante...

Ce point peut déstabiliser un organisme souhaitant offrir les mêmes chances à toutes les personnes participantes et défendant le potentiel individuel de chacun et chacune. Cependant, en pratique, selon les rôles offerts, il faut sélectionner les candidatures. Une option pour l'organisme est alors d'offrir diverses opportunités d'implication.

Pour limiter cet enjeu, certains projets montréalais offrent une diversité de rôles dans un même programme : promotion, recrutement, animation, pairage, etc. Cela permet d'inclure plus de personnes différentes en misant sur leurs forces tout en leur permettant de vivre une expérience enrichissante. Par exemple, une personne qui n'est pas encore prête pour une relation d'aide individuelle peut devenir une animatrice de groupe d'entraide. Un projet montréalais a d'ailleurs choisi d'offrir une implication en deux étapes où tout le monde a accès à la première phase centrée sur la formation de base. En effet, l'organisme estime que toutes les personnes vivant avec le VIH peuvent potentiellement bénéficier de cette formation abordant notamment les sérophobies intériorisées et culturelles. Ensuite, certaines de ces personnes sont sélectionnées pour la deuxième étape de pairage où elles accompagnent un ou une participante. Elles reçoivent d'autres formations spécifiques en lien avec cette étape. Toutes les personnes paires ont également accès à des conférences périodiques sur le long terme, ce qui permet de bâtir une forte culture de reconnaissance et de solidarité dans la communauté. Ce mécanisme en deux étapes permet de n'exclure aucune personne du projet même si certaines d'entre elles ne deviendront jamais des paires-aidantes accompagnatrices.

Les différents processus de recrutement des pairEs

Les projets montréalais témoignent de la diversité des approches de recrutement possibles : certains utilisent des processus très classiques avec des affichages formels, alors que d'autres se font exclusivement au bouche-à-oreille. D'ailleurs, une grande proportion des pairEs rencontrés ont été approchés et invités à postuler via leurs réseaux personnel ou professionnel. Par contre, le risque avec le seul bouche-à-oreille est de mobiliser des profils un peu trop homogènes. Certaines catégories de personnes se retrouvent alors peu ou pas présentes dans les groupes pairEs mêmes si elles vivent des situations analogues aux populations visées.

Certains organismes utilisent également les médias sociaux comme moyens non traditionnels, mais en phase avec l'émergence des nouvelles technologies et plus accessibles économiquement. Lors du recrutement, les organismes font fréquemment appel à leurs partenaires communautaires qui œuvrent auprès des mêmes populations. Les pairEs en poste sont aussi mis à profit pour faire de la promotion dans leur réseau. Le recrutement devient de plus en plus facile quand le projet ou l'organisme gagne en notoriété et crédibilité avec le temps, cependant, il ne faut jamais relâcher ses relations avec la communauté. De plus, lorsque l'on souhaite recruter des pairEs, il faut réfléchir aux lieux que ce groupe de population fréquente et les investir avec créativité pour intéresser les personnes visées. Cela n'est pas encore toujours bien actualisé dans les projets montréalais faute de ressources suffisantes. En effet, une promotion et un affichage constants, ou au moins soutenus, exigent beaucoup de moyens.

Une autre stratégie souvent utilisée est de recruter au sein des personnes qui fréquentent déjà l'organisme. Dans ce cas, il y aura des enjeux particuliers lors de l'intégration puisque la personne changera de statut aux yeux des intervenants et intervenantes ainsi que des participantEs. Par contre, c'est un grand avantage au moment d'évaluer la personne puisqu'on a pu l'observer réagir dans différentes situations et on a une bonne connaissance de son parcours personnel.

Les projets montréalais prévoient des **adaptations** dans le processus de sélection afin de le rendre accessible aux personnes marginalisées. Souvent, les exigences visent plus à s'assurer de la motivation et des capacités d'apprentissage des personnes que de leurs compétences ou connaissances effectives. Ainsi, le curriculum vitae ou la lettre de motivation sont souvent absents des exigences et, quand ils le sont, les critères d'évaluation sont très différents d'un emploi classique. Par exemple, une lettre manuscrite de quelques phrases peut constituer un signe significatif de la volonté de s'engager dans le processus. Les personnes ne doivent pas être expertes des contenus ou des méthodes au moment du recrutement puisqu'elles vont pouvoir être formées. Pourtant, elles doivent déjà démontrer les capacités de base sur lesquelles construire. En effet, les expériences des personnes rencontrées témoignent qu'il ne suffit pas de vouloir aider pour devenir un ou une aidant. Certains traits de personnalité comme la capacité d'écoute sont déterminants.

« Ce n'est pas un investissement léger comme mettre une lettre à la poste. C'est important de bien comprendre les implications, et s'il y a une volonté sérieuse et si d'une façon générale la personne peut s'adapter dans un programme comme ça, ben oui, je lui dirais que c'est une bonne idée. Mais autant je pourrais déconseiller ce programme-là à un ami si je sais pertinemment que ça ne marchera pas.

- Pair bénévole

L'entrevue de sélection est centrale

Le moment de l'entrevue est crucial dans le processus de sélection pour recruter des personnes appropriées pour le poste et capables de s'intégrer à l'équipe en place. Plusieurs projets optent pour la formule d'entrevue de groupe qui permet d'évaluer les compétences sociales des candidatEs ainsi que leur adéquation avec l'équipe en place. Il s'agit souvent d'une entrevue exigeante pour le ou la candidate en termes de durée, d'intensité pour les questions posées et les mises en situation. En effet, les membres du comité de sélection doivent évaluer durant une rencontre l'ensemble des aspects que nous venons d'évoquer : les expériences, le potentiel d'apprentissage, le recul, les préjugés, etc. Ce niveau d'exigence implique que le nombre de candidatEs qui passe avec succès l'étape de la sélection est parfois limité.

« Est-ce que je prônerais le volume par rapport à la qualité des pairs-aidants ? Je ne pense pas !

- Pair bénévole

Dans certains projets, des pairEs sont inclusEs dans le processus de sélection des nouvelles recrues et futurEs collègues, notamment au moment de l'entrevue. Les pairEs semblent apprécier cette opportunité de participer activement au fonctionnement du projet.

En conclusion

L'étape du recrutement est très importante et nécessite des investissements pour l'optimiser afin d'assurer un bon départ dans une trajectoire de pairEs.

Conditions gagnantes

- Recrutement
- Consacrer du temps et des ressources au recrutement
- Ne pas permettre à toute personne intéressée de devenir paire sans évaluation
- Établir des critères de sélection clairs et cohérents avec les rôles et les objectifs avant de commencer le recrutement
- Recruter dans des lieux fréquentés par les personnes candidates potentielles (sortir des sentiers battus)
- Ne pas recruter toujours le même type de personne
- Mettre en place un processus de sélection non traditionnel et adapté aux candidatEs et à la nature du projet
- Inclure des pairEs dans le processus de recrutement
- Offrir, si possible, diverses opportunités d'implication pouvant convenir aux différents types de candidatEs

La question du statut : bénévole ou employéE ?

Comme l'a démontré le portrait des projets montréalais documentés (voir page 13), il existe une diversité de statuts et de mécanismes d'implication de personnes pairEs. Sans que l'on puisse établir une norme applicable à tous les contextes et tous les rôles, il s'agit de reconnaître et de prendre en compte que le statut d'emploi a des conséquences économiques majeures pour les pairEs et pour le projet, de plus il est aussi hautement symbolique.

Le choix dans la forme de statut offert ne doit pas se résumer à une analyse des capacités financières de l'organisme. Les conditions d'implication d'une pairE sont intrinsèquement liées à son rôle et à ses tâches. Un projet d'implication de pairEs doit donc être financé à la hauteur de ses objectifs (voir la section sur les enjeux du financement page 107).

La question de la rémunération

L'aspect économique est important puisque les pairEs vivent souvent dans des conditions matérielles très précaires. Un montant, même minime, peut faire une grande différence dans le budget mensuel d'une personne et sa qualité de vie.

Pour les pairEs recevant une rémunération, celle-ci doit aussi être à la hauteur des exigences de leur rôle et permettre à chaque personne de vivre dans la dignité. Par contre, elle ne peut pas être la seule forme de compensation. Les pairEs ont droit à des conditions d'emploi qui garantissent leur santé, leur sécurité et leur épanouissement.

Dans quelques projets, les pairEs ne reçoivent qu'un petit supplément à l'aide sociale autorisé par le ministère de l'Emploi et la Solidarité. Parfois, cela permet aux pairEs d'avoir accès à une activité seulement quelques heures par semaine en cohérence avec leurs besoins. Par contre, dans d'autres cas, c'est clairement le manque de financement des groupes qui limite la rémunération offerte (voir la section sur les enjeux de financement page 107). Surtout que même avec le supplément autorisé, le revenu des pairEs est loin d'être suffisant pour vivre dignement à Montréal où le logement et l'alimentation coûtent très chers.

La rémunération des pairEs soulève aussi des enjeux pour les organismes lors du recrutement et de la durée d'implication de leurs pairEs. Une conséquence non désirée peut survenir lorsque l'offre de compensation financière devient la norme et conditionne la volonté d'implication des pairEs. Les organismes peuvent se sentir en « compétition » les uns avec les autres pour le recrutement ou renoncer à des projets faute de moyens suffisants.

Ateliers

Une chargée de projet rencontrée a partagé avec nous le résultat d'un questionnaire récurrent qu'elle vivait dans son projet sur la légitimité de la rémunération. En effet, certains projets de type « ateliers de prévention » utilisent un incitatif financier pour motiver la participation des pairEs. Or, même si l'argent est clairement la motivation principale pour assister aux rencontres, les personnes paires considèrent qu'il s'agit également d'une reconnaissance tout à fait justifiée de leur contribution aux échanges puisqu'elles apportent une expertise de nature différente et complémentaire à celle des animateurs.

La dimension symbolique de la rémunération n'est également pas négligeable. Dans certains milieux, le fait de recevoir une rémunération concrétise la valorisation accordée au rôle de pairE. Dans le cas des activités de représentation, cela établit également la légitimité de tous les partenaires. En effet, les représentants et représentantes professionnelles sont rémunérés pour siéger sur les comités et les tables de concertation puisque leur participation fait partie de leur emploi.

Les activités de représentation

La rémunération des pairEs représentantEs est indispensable pour à la fois compenser leur implication et aussi symboliquement pour équilibrer les relations de pouvoir entre les membres lors des rencontres. Dans les projets montréalais, le financement actuel ne permet malheureusement pas d'offrir un vrai salaire pour les personnes paires qui s'impliquent en continu. Elles reçoivent seulement des compensations ponctuelles lors d'activités spécifiques.

Des conditions d'implication cohérentes avec le statut des pairEs

Les projets qui fonctionnent le plus harmonieusement adaptent les règles et les exigences de pratique selon le statut des pairEs. Les conditions d'implication des pairEs doivent donc être réfléchies en lien avec le rôle attendu. Par exemple, la rémunération peut aggraver une ambiguïté de rôle si les pairEs reçoivent un salaire moindre que les intervenantEs pour les mêmes responsabilités, par exemple en relation d'aide.

Des personnes rencontrées nous ont donné de nombreux exemples de situations qu'elles jugent inacceptables :

- On ne peut pas demander à une personne bénévole de remplir des formalités administratives laborieuses et de s'impliquer avec la même intensité qu'un ou une employée
- On ne peut pas rémunérer une personne paire moins qu'un ou une intervenante si on lui demande de réaliser les mêmes tâches
- On ne peut pas exiger d'une personne rémunérée à l'activité quelques heures par semaine de venir suivre des formations sans compensations financières supplémentaires
- On ne peut pas confier un rôle limité d'observation ou de distribution de matériel à une personne et ensuite la laisser faire de la relation d'aide sans des conditions d'encadrement adéquates

Distribuer du matériel

Les projets offrant des implications rémunérées pour quelques heures par semaine à des personnes extrêmement vulnérables économiquement vivent des défis en lien avec la rémunération. Celle-ci est indispensable, mais en même temps c'est une motivation extrinsèque qui attire des candidats seulement motivés à très court terme. Les personnes en charge des projets se retrouvent à mettre en œuvre des stratégies afin de payer seulement les pairEs qui auront effectivement travaillé. Ainsi, certaines ont choisi de limiter la rémunération avant le début réel du travail. Par exemple, la présence à la première rencontre d'équipe et à la formation initiale ne sont pas rétribuées. De même, la rémunération subséquente se fait sur une base hebdomadaire au lieu de journalière. Cependant, pour les personnes qui maintiennent leur implication à moyen et long termes, les règles de rémunération sont ensuite assouplies comme preuve de reconnaissance et pour favoriser la rétention.

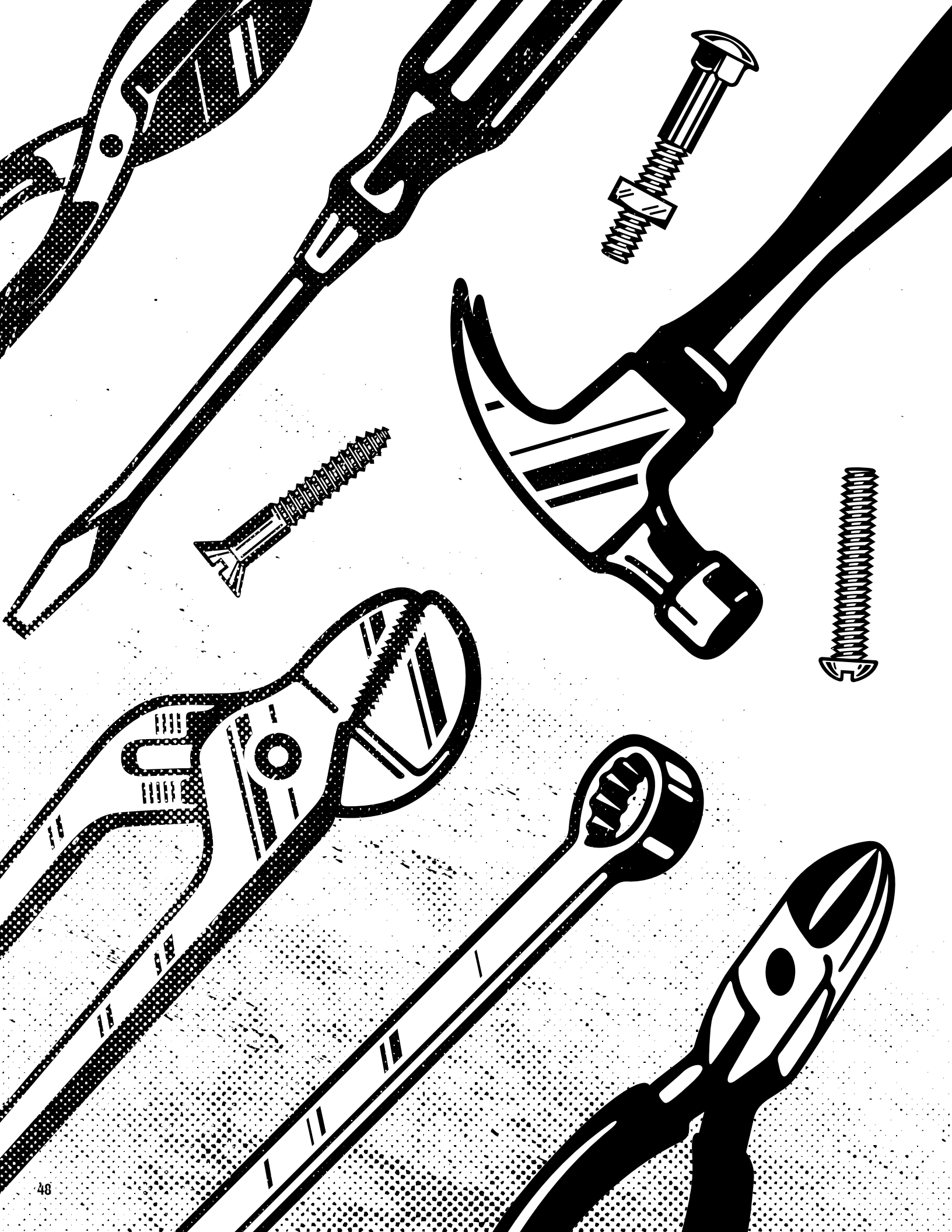
Ainsi, un statut bénévole n'est pas forcément signe d'exploitation si l'ensemble des autres conditions sont cohérentes : diversité des opportunités, sélection sur des critères très limités, grande flexibilité d'horaires, choix dans la nature et l'intensité des activités, absence d'obligations bureaucratiques, souplesse et intensité de l'encadrement, etc. De plus, même dans les projets avec des bénévoles, il est important de prévoir un budget afin de mettre en place d'autres compensations qui témoignent de la reconnaissance, par exemple avec des soupers collectifs festifs ou des repas lors des formations.

Tout un spectre de conditions d'implication dans les projets montréalais

La situation actuelle des conditions d'implication des pairEs dans les différents projets montréalais est loin d'être homogène en termes d'horaires, de conditions et de salaires (voir le Portrait des quatorze projets montréalais documentés pages 11 à 25).

L'approche avec des pairEs est tellement polyvalente qu'il existe de nombreux types de projets qui ne se limitent pas forcément à l'intervention. Par exemple, certains organismes ont mis sur pied des groupes de discussion et d'entraide qui misent sur l'éducation et le partage entre pairEs pour faire de la prévention des ITSS. Dans certains cas, les participants reçoivent une compensation financière, dans d'autres non. Un autre projet consiste à publier une revue de prévention des ITSS complètement gérée et réalisée par des pairEs qui occupent donc des postes plus classiques dans l'édition, loin de l'intervention.

Cette diversité est un atout pour le milieu communautaire et tous ces différents rôles de pairEs sont pertinents selon les besoins identifiés par les communautés. Par contre, le statut et les conditions d'implication doivent être sérieusement réfléchis et adaptés au contexte particulier de chaque projet. La santé et la sécurité des personnes doivent être prioritaires et de bonnes conditions garantissent également le succès du projet. De plus, la plupart des projets offrent différentes opportunités d'implication au sein du même programme. Ainsi, un seul projet peut engager des pairEs sur des postes salariés et également offrir des compensations financières à d'autres pairEs pour réaliser certaines activités ponctuelles. Dans d'autres projets, les pairEs sont principalement des bénévoles qui peuvent également recevoir à l'occasion des compensations financières pour des activités spéciales.



Intégration

Une fois engagées, les premiers jours d'implication dans le projet vont être déterminants pour assurer une intégration réussie et la rétention des nouvelles recrues. En effet, les personnes abandonnent souvent durant cette période de transition. L'intégration est la base de la trajectoire d'apprentissage des pairEs.

Pour une trajectoire enrichissante, il faut une intégration sur mesure

Il est très important de garder à l'esprit la grande diversité des personnes paires : cela donne le défi d'intégrer et de créer une dynamique de groupe agréable entre les nouvelles et les anciennes qui sont forcément à des endroits différents de leur courbe d'apprentissage. Le processus d'intégration doit être fluide et il faut éviter que les nouvelles personnes soient intimidées ou découragées par la facilité de celles en poste. Donc, les recrues doivent être acceptées et considérées à leur niveau par l'ensemble du groupe. La diversité est également criante entre les pairEs au moment de leur arrivée dans le projet. Chaque personne apporte son expertise expérientielle, mais chacune peut avoir vécu des choses très différentes au sein d'une communauté spécifique. L'intégration et la formation initiale doivent donc être adaptables. L'utilisation d'une approche participative individuelle en demandant une rétroaction constante à la personne paire, est donc gagnante lors du processus d'intégration afin de l'ajuster en conséquence. Cette méthode offre une plus grande souplesse dans la manière de faire face à des personnes différentes qui par le fait même apprennent différemment.

La formation initiale est indispensable et elle peut prendre de multiples formes

Lors de l'arrivée dans un projet, il y a de nombreuses connaissances à acquérir et beaucoup de personnes à rencontrer. En général, l'intégration se fait dans l'action, en interaction avec les pairEs en poste. De plus, il ne faut pas oublier l'introduction auprès des partenaires externes.

Cette formation initiale est plus ou moins formelle dans les projets montréalais documentés. Cependant, sa formalisation est recommandée pour s'assurer que tous les aspects seront abordés et que le rythme puisse être adapté à chaque personne. Peu de projets ont réussi à opérationnaliser un processus structuré et reproductible qui soit également adapté aux pairEs. Lorsque les pairEs arrivent dans leur projet, leurs capacités à suivre de longues formations pointues, à faire de longues lectures ou à suivre des réunions peuvent être encore limitées. Pourtant, il s'agit de l'étape qui demande le plus d'assimilation d'information et de contenu. C'est une importante contradiction que les chargéEs de projet doivent prendre en compte. Il pourrait être intéressant de miser sur une alternance fréquente entre des aspects théoriques et des activités pratiques. De même, certaines formations initiales se concentrent sur les éléments essentiels de base, par exemple une bonne compréhension du projet et des objectifs. Ensuite, les autres éléments pourront être abordés lors des formations continues (voir la section sur la formation page 54). Au début, certains projets trouvent également plus motivant de miser en priorité sur les intérêts exprimés par la personne.

Idée !

Prévoir un document d'intégration écrit auquel pourra se référer à tout moment la personne pour le fonctionnement (rôles, règles, éthique, confidentialité, outils, formations de base et continues). Il devrait être à la fois complet et facile à comprendre et à consulter.

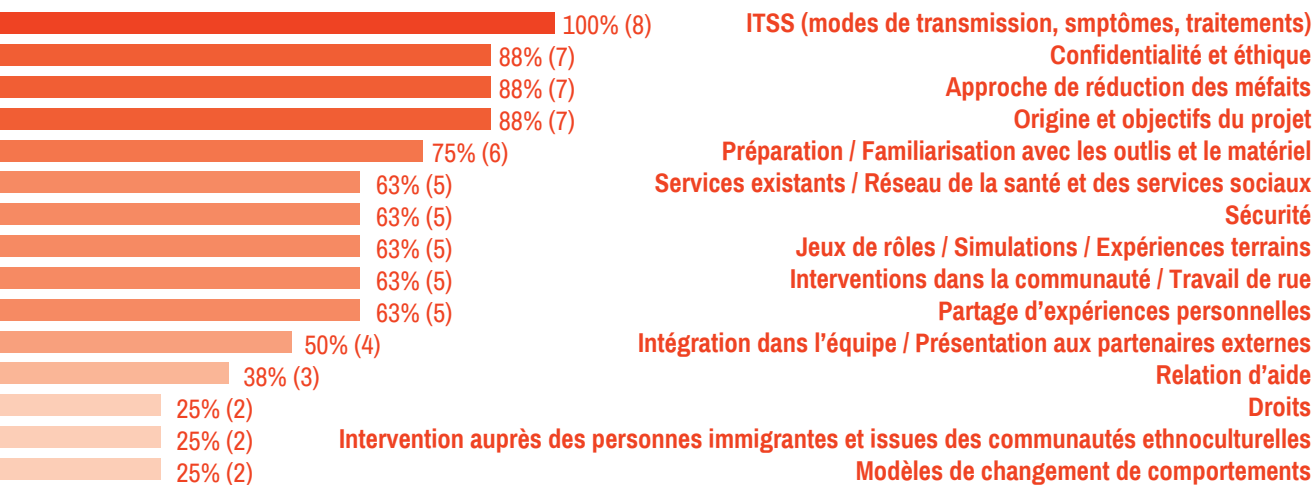


Le défi, c'est d'avoir une bonne balance pour ne pas effrayer les gens.

- Pair

Dans huit (8) des projets documentés (57 %), les pairEs doivent systématiquement suivre une formation initiale spécifique à leur arrivée. Sous cette forme plus systématique, les formations peuvent durer de 2 à 30 heures pour une moyenne de 14 heures. Dans le contexte de projets en prévention des ITSS, les thématiques abordées sont diverses avec un angle assumé pour la réduction des méfaits.

Thématiques abordées lors de la formation initiale d'après les chargéEs de projet (n = 8) :



Dans les autres projets sans programme spécifique, la formation initiale consiste plutôt en des discussions avec la personne en charge du projet, des lectures personnelles encadrées, et l'observation des personnes expérimentées. Une des chargées de projet rencontrées a insisté sur l'importance d'être très disponible et à l'écoute durant cette période. Les rencontres hebdomadaires avec la personne responsable peuvent permettre de suivre, semaine après semaine, comment le processus d'intégration est vécu et de l'adapter en conséquence. La personne doit sentir qu'elle peut avoir confiance pour venir discuter de tous sujets qui la préoccupent, même s'il s'agit de dire que ça ne va pas du tout. L'important est de trouver des solutions. C'est le moment où la relation particulière entre une personne paire et celle responsable de sa supervision va se construire. Il est important de partir sur de bonnes bases aussi au niveau de cette relation.

Un processus d'intégration à optimiser

Le milieu d'accueil doit aussi s'adapter à la nouvelle personne. Celle-ci est en période de transition et l'équipe doit ajuster ses attentes. Grâce à une implication progressive et des responsabilités d'intensité graduelle, la recrue a plus de chance de vivre sereinement l'appropriation de ses tâches. De plus, la personne paire doit pouvoir poser toutes les questions qu'elle veut. Le mentorat est d'ailleurs une stratégie intéressante pour se familiariser en sécurité avec le travail sur le terrain. Certains projets qui offrent des occasions d'implication plus classiques prévoient également une période de probation et une évaluation initiale à la fin de la période d'intégration. Il s'agit de vérifier l'adéquation entre la personne et le poste, mais aussi d'offrir des mécanismes formels d'appropriation du rôle.

Travail de rue

Pour les pairEs qui s'engagent dans du travail de rue, la période d'appropriation du rôle et la période pour « prendre sa place » dans un territoire constituent un long processus (au minimum une année). C'est une phase qui demande beaucoup de patience surtout quand on voit ses collègues qui ont déjà des relations de confiance très établies et enrichissantes.

Lorsque la recrue fréquentait déjà l'organisme ou était un ou une participante dans le projet, l'intégration dans son nouveau rôle peut être plus complexe. Il s'agit d'un changement de statut vis-à-vis des collègues, des participantEs et du ou de la chargée de projet. Un pair a donné l'exemple qu'en cas de conflits, la personne se retrouve d'un coup du côté des « méchants ». En même temps, la valorisation de ce passage par l'ensemble de ses pairEs est également très importante et c'est un aspect facilitateur. Comme nous l'avons déjà mentionné, les personnes participantes peuvent être parfois plus compréhensives face aux possibles difficultés, aux maladresses dans l'intervention ou dans la gestion des situations. Un des pairs rencontrés a même parlé d'un respect plus grand à l'égard des pairEs intervenantEs car leur compréhension des situations paraît plus crédible.

Ateliers

L'intégration ne constitue pas un enjeu majeur dans les projets de type « Ateliers de prévention ». En pratique, il s'agit de se sentir en confiance afin de pouvoir se confier. Il est donc attendu que cela peut prendre du temps avant que les nouveaux participants commencent à participer plus activement. L'animateur peut adapter ses sollicitations verbales à participer dans les discussions au rythme de chaque personne. De plus, en raison des très bas critères de recrutement, beaucoup de personnes commencent avec des difficultés pour s'exprimer et pour prendre leur place, leur intégration offre donc aussi une dimension d'apprentissage d'expression en groupe.

Attention, les pairEs intègrent également le monde du travail

Pour certainEs pairEs, l'apprentissage ne se situe pas seulement au niveau du rôle confié mais aussi au niveau du statut d'employé. L'organisme doit s'attendre à une progression dans la compréhension et le respect des règles de fonctionnement. Les pairEs doivent apprivoiser différentes dimensions du travail : les horaires, les relations entre collègues, la hiérarchie, la bureaucratie, la qualité et la régularité des gestes à poser, ainsi que l'éthique et la confidentialité (voir la section spécifique page 86). L'appropriation de ces éléments importants pour leur employabilité future fait d'ailleurs formellement partie de la démarche proposée par plusieurs projets montréalais. Idéalement, la période d'intégration devrait considérer l'ampleur de cette transition pour des personnes souvent exclues depuis longtemps du monde du travail ou qui ne

l'ont jamais connu. Par exemple, pour les personnes qui sont éloignées depuis très longtemps des horaires traditionnels ou qui ont l'habitude vivre de nuit, il sera peut être très difficile dans les premiers temps de commencer tôt le matin. La personne est également confrontée à des défis pour ajuster sa nouvelle implication avec sa vie personnelle puisque son réseau social peut avoir des horaires totalement opposés.

En conclusion

La mise sur pied d'un processus d'intégration progressif constitue un défi pour les organismes qui sont souvent en pénurie de ressources et concentrés à répondre à des situations urgentes. Le temps étant toujours la ressource la plus précieuse, les pairEs se retrouvent très (trop) rapidement à devoir réaliser seule l'ensemble de leurs tâches. Cependant, prévoir une véritable période d'intégration est un investissement avantageux qui améliore la rétention à court terme et qui favorise des services de qualité.

Conditions gagnantes

- Intégration
- Laisser du temps à la nouvelle personne pour qu'elle s'approprie son rôle
- Ne pas exiger tout de suite une implication à temps plein
- Prévoir une période d'intégration avec une intensité progressive
- Ne pas offrir une seule et même formule d'intégration à toutes les nouvelles personnes
- Adapter l'intégration aux besoins et caractéristiques de chaque nouvelle personne
- Respecter le rythme de chaque recrue
- Miser en priorité sur les intérêts exprimés par la nouvelle personne
- Prévenir les autres membres de l'équipe et les partenaires avant l'arrivée de la nouvelle personne
- Impliquer l'ensemble de l'équipe et des partenaires
- Ne pas laisser la nouvelle personne livrée à elle-même, seule avec ses questionnements
- Ne pas laisser tous les membres de l'équipe adresser des consignes à la nouvelle personne sans cohérence
- Si possible, jumeler la nouvelle personne avec une personne ressource expérimentée
- Prévoir une formation initiale qui allie théorie et pratique
- Ne pas surcharger l'horaire de la nouvelle personne avec des formations ou des activités loin de l'action et peu motivantes
- Ne pas noyer la nouvelle personne sous une montagne d'informations
- Offrir un guide d'intégration présentant le fonctionnement du projet (rôles, règles, éthique, confidentialité, outils, formations de base et continues)
- Expliquer, outiller, rassurer

Être forméE, c'est indispensable

Selon Bellot et Rivard (2012), un des principaux défis des projets avec des pairEs est la pertinence et l'adéquation de leur formation. Dans leur revue systématique des interventions par des pairs usagers de drogues par injection, Noël et Gagnon (2013) rapportent que l'ampleur de la formation reçue est directement en lien avec les effets observés.

L'accès à des formations continues est un gage d'une trajectoire enrichissante

Les formations ont d'ailleurs constitué une thématique privilégiée lors des entrevues. Les personnes paires y ayant accès ont exprimé leur enthousiasme. Celles qui en sont privées seraient très intéressées et motivées à en suivre. Les chargéEs de projet et les pairEs y voient un outil indispensable pour garantir des services de qualité et pour maintenir la motivation.

« Vous êtes là, puis on vous supporte, donc on vous donne les outils ou on va vous donner la possibilité d'apprendre des choses pour continuer à vous épanouir à l'intérieur de votre implication.

- Chargée de projet

Les formations continues sont indispensables à l'élasticité du rôle des pairEs présenté dans la section 3 (pages 27 et suivantes). Si un projet souhaite offrir une véritable occasion d'apprentissage aux personnes recrutées, il doit prévoir une formule de formation continue. Par contre, l'intensité du programme de formation doit aussi tenir compte des capacités et des intérêts des pairEs.

« Il y en a pour qui ce n'est pas assez, il y en a qui seraient tout le temps en formation tellement ils aiment ça. Il y en a qui haïssent ça. Il y en a qui en ont vraiment besoin ! Il y en a qui n'en ont pas besoin !

- Chargée de projet

Dans le domaine de la prévention des ITSS, il y a beaucoup de connaissances à acquérir et à maîtriser notamment aux niveaux légal, médical, du système de protection de la jeunesse, etc. De plus, ces informations changent tout le temps donc il faut aussi se maintenir à jour par la suite. D'ailleurs au niveau des différentes ressources institutionnelles et communautaires, il en existe tellement qu'il peut être plus important de savoir comment les trouver que d'essayer de les mémoriser.

Idée !

Dans un projet montréalais, des visites dans différents organismes communautaires avec un jumelage d'une journée sont organisées pour les personnes paires afin qu'elles se familiarisent avec leur fonctionnement et rencontrent leurs équipes. Il s'agit d'une stratégie concrète très appréciée pour développer leurs connaissances des ressources du milieu vers qui référer les participantEs.

Dans le cas des pairEs bénévoles, les formations sont toutes aussi importantes à la fois pour la qualité des interventions et également comme forme de reconnaissance et source de motivation. Par contre, dans les projets documentés, il n'y a pas de contraintes sur la somme ou la diversité de l'expertise à posséder. En dehors de la formation de base, de la latitude et de la flexibilité sont laissées aux pairEs aidantEs bénévoles selon leurs limites, leurs capacités, leurs expériences et leurs intérêts.

« On essaye d'alléger la façon que ça va être intégré dans nos rencontres d'équipe. [...] On n'essaye pas nécessairement d'arriver puis de mettre une formation pour obtenir le doctorat en pair-aidant, ça ne marche pas comme ça !

- Pair bénévole

Les enjeux de la vulgarisation et de l'adaptation des formations sont très importants. Il faut s'assurer des formulations, de la nature et de l'ampleur du contenu notamment de l'équilibre entre les aspects théoriques et pratiques. Le contenu des formations doit être en lien direct avec le terrain et les populations cibles. Une bonne partie du temps de la formation devrait ainsi être consacré à des applications pratiques comme des simulations et des jeux de rôles. La documentation, le matériel et les outils qui accompagnent les formations sont également appréciés par les pairEs. Le contenu doit être vulgarisé puisque les personnes paires y sont souvent exposées pour la première fois. De plus, elles ont souvent un niveau de scolarisation moins élevé que le public cible des programmes classiques visant des intervenants et intervenantes en formation continue. La personne formatrice devrait s'assurer d'une compréhension commune des concepts de base et de l'utilisation d'un vocabulaire plus accessible. Les conditions dans lesquelles les formations sont données doivent également être motivantes par exemple en ne débutant pas trop tôt et en offrant le repas.

« C'est du cas par cas en fait. On leur demande des choses de base : faites le SIDA 101, faites les ateliers obligatoires, soyez là aux rencontres d'équipe, soyez là quand vous pouvez. Puis le reste, si ça ne va pas, on va y aller à la pièce...

- Chargée de projet

Afin de bâtir et de maintenir un esprit d'équipe, les personnes paires doivent suivre les formations continues ensemble. Cependant, chacune a un niveau d'expertise différent donc la formation doit être pensée pour convenir et profiter à toutes. Ainsi, lors des activités de formation, le groupe n'est jamais homogène. Les différentEs pairEs dans un même projet sont à un niveau distinct de leur apprentissage. La formation doit donc tenir compte de cette dynamique de groupe pour que chaque personne en retire un bénéfice sans se sentir inférieure aux autres. Il pourrait être intéressant de miser sur des activités de type mentorat avec un transfert d'expertise entre les divers participants et participantes.

« C'est le parfait mariage : d'avoir le vécu et les formations !

- Pair

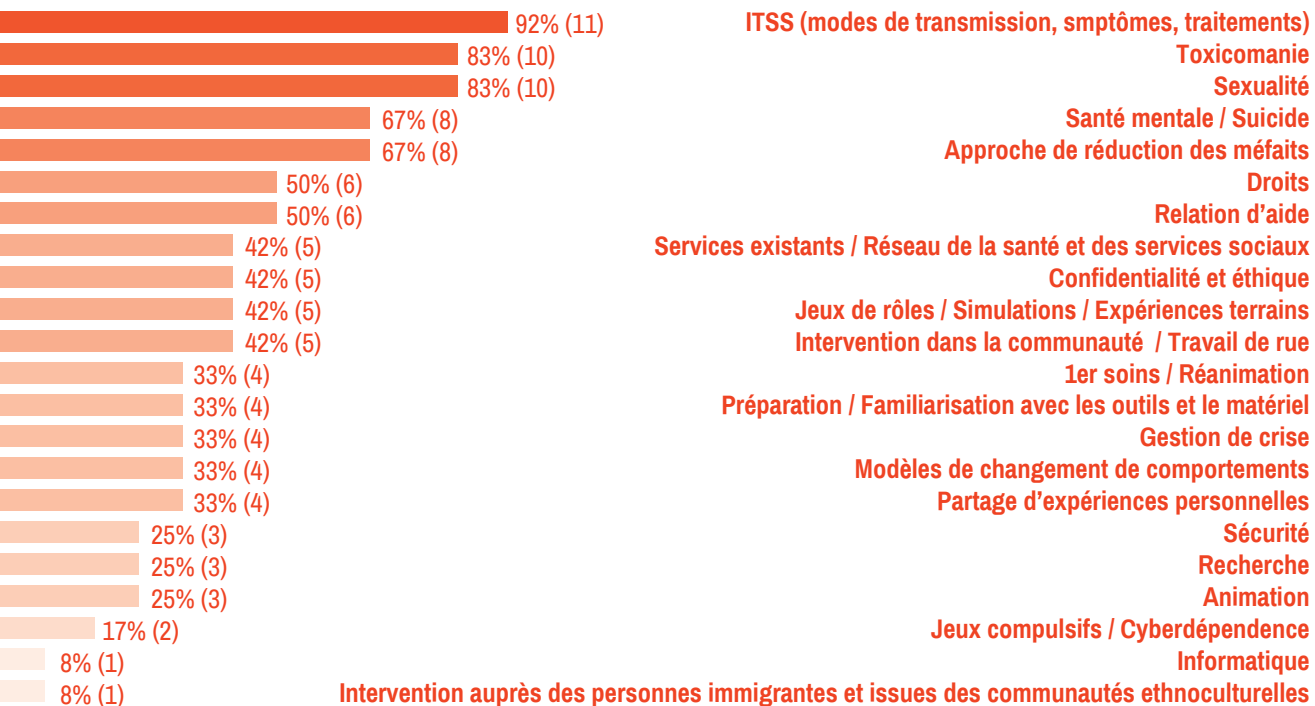
Dans les projets montréalais, l'accès à des formations continues est plus fréquent que pour la formation initiale puisque douze des projets (86 %) offrent cette possibilité à leurs pairEs. Un des deux projets sans programme de formations continues souhaiterait également offrir plus que juste leur formation initiale. Mais, faute de ressources suffisantes et à cause du très grand roulement de leurs pairEs, cela n'a pas encore pu être mis en œuvre.

Encore une fois, les thématiques abordées tournent principalement autour de la prévention des ITSS et de la réduction des méfaits. Plusieurs projets impliquent les pairEs dans le choix des sujets de formations. C'est une stratégie intéressante pour s'assurer de leur pertinence et de la motivation des participants et participantes. Les enjeux liés à la sexualité et à la santé mentale semblent également populaires. Dans un des projets documentés, les chargés de projets ont justement noté un manque d'assurance de leurs pairs pour aborder les enjeux de sexualité. Ils sont ainsi en train de développer leur propre programme de formation dans ce domaine. D'ailleurs, dans la revue systématique sur les pairs usagers de drogues par injection de Noël et Gagnon (2013), les effets notés étaient plus mitigés au niveau des changements des comportements sexuels à risque. Les auteurs émettaient l'hypothèse d'un besoin de soutien supplémentaire pour aborder ces thématiques.

“ L'influence des pairs sur les pratiques d'injection semble être plus importante qu'elle ne l'est pour les comportements sexuels. [...] Devant ces résultats qui pointent dans des sens différents, les auteurs concluent que les discussions entourant les comportements sexuels entre les personnes UDI ne se font aussi naturellement que celles sur les comportements d'injection.

- Noël et Gagnon (2013)

Thématiques abordées lors des formations continues d'après les chargéEs de projet (n = 12) :



De rares projets offrent aussi des opportunités de formations spécifiquement choisies par la personne en lien avec ses projets personnels en dehors des formations spécifiques liées au rôle de pairE, par exemple en infographie, en dessin, atelier d'art, etc. C'est une manière de remercier le ou la paire pour son implication, de reconnaître son apport et d'offrir une réciprocité. Ces formations peuvent de toute façon bénéficier à terme à l'organisme.

Si les formations constituent donc une source de motivation importante, plusieurs chargéEs de projets témoignent que l'absence ou la faible fréquence des formations peuvent à contrario devenir une source de démotivation. Une stratégie compensatoire très utilisée est alors d'offrir plus de soutien de la part de la personne responsable du projet (voir la section spécifique page 80).

« Il y a clairement un manque de formations. Ils arrivent, ils sont super enthousiastes, mais après ça retombe. [...] À un moment donné, ils sont démotivés. [...] Mais en général, l'équipe que l'on a présentement, ils sont super-motivés malgré le pas de formations ou le peu de formations. Ils comprennent qu'ils sont dans un projet qui est en train de se construire et ils ont envie d'être là à ce moment-là.

- Chargée de projet

Plusieurs chargéEs de projet considèrent que leur prochain défi est le renforcement plus formel de leur fonctionnement par le développement de formations, de documentations (par exemple un guide d'intégration) et d'outils. Certains projets sont déjà en phase de développement de ce type de formations spécifiques. La majorité des chargéEs de projet rencontrés souhaiteraient d'ailleurs miser sur une coanimation de formations avec des pairEs.

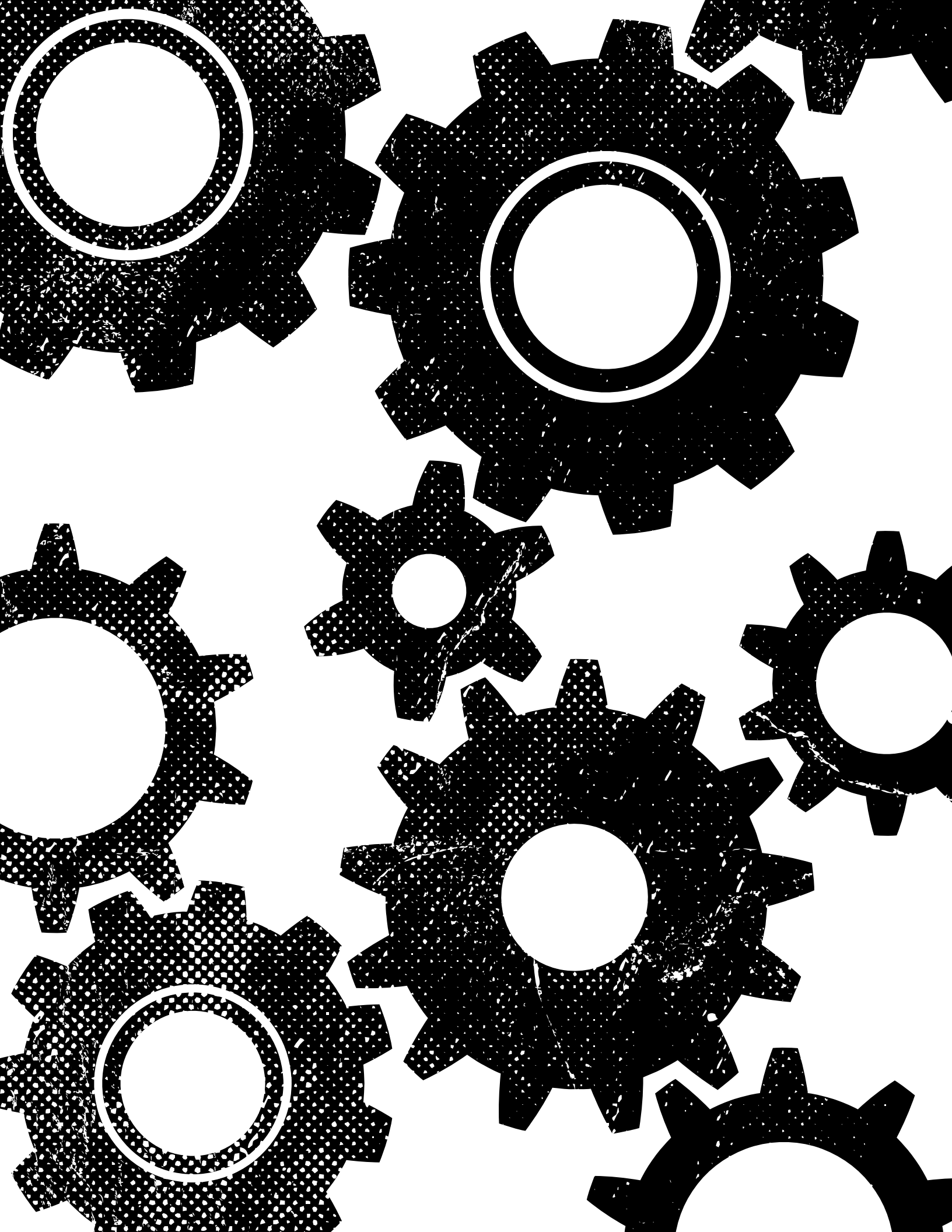
Des pairs formateurs ?

Réciproquement, les pairEs apportent une plus-value dans la formation des intervenants et intervenantes professionnelles (voir la dimension de réciprocité du rôle page 31). Certaines personnes paires rencontrées organisent et donnent des formations, conférences et ateliers. Elles semblent apprécier ces opportunités d'échange et de reconnaissance. De plus, la créativité qu'elles déploient pour mettre sur pied des activités différentes est une autre source de motivation.

Les chargéEs de projet aussi ont besoin de formation


Voir également la section sur les chargéEs de projet page 80

Les personnes responsables ont exprimé des besoins de formation dans les domaines spécifiques à leur rôle notamment la mobilisation et la défense des droits. Souvent, elles n'ont pas le temps pour aller chercher ce type d'expertise et elles doivent donc apprendre dans l'action sans soutien externe.





Encadrement



La mise en place de modes de fonctionnement clairs permet aux pairEs de vivre une expérience réussie et au projet d'atteindre ses objectifs.

« C'est ça la clef du succès dans le fonctionnement, d'avoir un bon dosage dans tout : la présence, le suivi, l'accompagnement des pairs, puis en même temps avoir un bon dosage dans la formation que ce soit agréable puis qu'il y ait une bonne ambiance pour accomplir notre tâche.

- Pair

Les études et les évaluations trouvées dans la littérature sont claires sur l'importance de l'encadrement des pairEs. Dans leur revue systématique des interventions par des pairs usagers de drogues par injection, Noël et Gagnon (2013) rapportent que plus les pairEs reçoivent du soutien, plus les interventions sont efficaces. Selon Bellot et Rivard (2012), un des principaux défis des projets avec des personnes paires-aidantes est d'ailleurs de leur offrir un soutien adéquat puisqu'elles vivent de plus grandes difficultés que des intervenants et intervenantes professionnelles. La section suivante sur les défis rencontrés par les pairEs présente la nature et l'ampleur de ces difficultés.

“ Finalement, dans les études conçues pour comparer différents types d'intervention par des pairs, celles où les pairs ont reçu plus de soutien et ont eu accès à plus de formation sont celles qui ont produit les meilleurs résultats en ce qui a trait à la diminution des comportements à risque liés à l'injection.

- Noël et Gagnon (2013)

Les projets montréalais documentés présentent également une large variété de fonctionnements en lien avec les différents types de rôles et d'activités (voir aussi le Portrait des quatorze projets montréalais pages 11 à 25). Les enjeux présentés dans cette section sont transversaux et ils ont été discutés dans la majorité des entrevues réalisées. Plusieurs projets montréalais misent sur une culture organisationnelle basée sur l'apprentissage : « on a un doute, on pose une question ». Certains aspects particuliers sont également présentés dans des encarts spécifiques pour faire ressortir des défis ou des stratégies de gestion plus uniques.

L'importance de bonnes communications internes

Il semble essentiel de périodiquement vérifier le niveau de connaissances des pairEs sur l'ensemble du projet. Le fait de bien connaître et comprendre les différentes dimensions de leur projet permet un meilleur sentiment d'inclusion. De même, la motivation est plus grande lorsque les personnes sont informées des résultats probants de leurs actions et l'impact global de leur projet, par exemple via la compilation annuelle des statistiques. Les communications s'adressant aux pairEs ne doivent pas uniquement se limiter à une supervision clinique, mais inclure le rappel des modes de fonctionnement et les résultats obtenus.

Structurer le fonctionnement sans scléroser l'action

De façon générale, la définition et la mise en œuvre de conditions d'implication structurées ne veulent pas dire une formalisation ou une bureaucratisation des processus. Pour un des pairs rencontrés, la mise en place d'un cadre de fonctionnement clair peut au contraire simplifier la trajectoire des personnes paires. Il peut être rassurant de bien comprendre ce qu'elles doivent faire, pourquoi et comment. L'encadrement peut alors devenir une source de motivation dans la réalisation de son rôle. De plus, cela permet d'assurer la pérennité du projet puisque même si les intervenantEs changent, la structure établie et formalisée peut être appliquée par d'autres.



Il faut un minimum de structure, après ça, on a de la latitude et de la liberté !

- Pair

Jumelage pairE et organisme

Un des projets montréalais présente un modèle de fonctionnement unique : chaque personne paire est jumelée avec un organisme partenaire où elle passera 3 jours par semaine. L'organisme d'accueil participe à son recrutement et offre des conditions de supervision et d'apprentissage terrain. Elle travaille en collaboration avec l'ensemble des intervenants et intervenantes dans cet organisme afin de multiplier les liens et les opportunités d'apprentissage. Une personne « intervenante-superviseure » est plus particulièrement responsable de l'intégration de la personne paire dans l'équipe comme membre à part entière. Cependant, en pratique, il arrive que cette dernière assiste seulement aux rencontres qui la concernent afin de ne pas encombrer son emploi du temps par trop de réunions. Elle doit également respecter l'ensemble des règles de fonctionnement et des engagements éthiques de l'organisme d'accueil. Ce fonctionnement unique complique la tâche de chargéE de projet qui doit assurer la liaison entre tous les organismes et toutes les personnes impliquées. Par contre, ce projet offre des opportunités diverses aux pairEs et cela permet à plusieurs organismes de bénéficier de leur contribution.

Dans les divers modes de fonctionnement, il est difficile de fonctionner sans hiérarchie malgré la volonté de tous et toutes d'établir des relations égalitaires. Surtout que les pairEs semblent particulièrement sensibles à ces aspects. Ainsi, des dynamiques et des relations de pouvoir sont parfois présentes dans les équipes. Les personnes rencontrées trouvent important de rester attentives à cette réalité et de contrecarrer une possible détérioration du climat de travail. La mise en œuvre d'une gestion participative peut aplanir certaines tensions et permettent à chacun et chacune de contribuer au bon fonctionnement de leur projet (voir la section sur l'approche participative page 83).



Quand c'est fluide, quand c'est simple, quand c'est contextuellement pas chargé, quand c'est agréable, il y a très certainement une motivation à continuer !

- Pair

Distribuer du matériel : équilibrer souplesse et rigueur

Les projets montréalais qui offrent des opportunités d'implication de quelques heures par semaine présentent des fonctionnements distinctifs. En particulier, ceux qui font du ramassage et de la distribution de matériel à l'extérieur proposent des conditions parfois difficiles. Le salaire est peu élevé alors que, malgré le petit nombre d'heures, les horaires ne sont pas vraiment souples avec de fortes contraintes d'assiduité et de ponctualité. D'ailleurs, les critères de recrutement au niveau des capacités d'implication sont assez exigeants considérant les modes de vie instables des personnes ciblées. De plus, leur rôle étant considéré comme moins étendu par rapport à l'intervention, les pairEs bénéficient de peu de soutien clinique individuel. Par contre, la rigueur sur les horaires et la ponctualité n'est pas appliquée aveuglément. Dès que la notion de risque (sécurité, conflit ou crise) apparaît, la protection des pairEs demeure prioritaire.

Quels vont être les défis à relever pour les pairEs ?

Il est très important d'explicitier les difficultés vécues en cours d'implication afin de trouver des solutions

Tous les enjeux présentés dans cette section ont été soulevés lors de nos entrevues et sont conformes avec la littérature. Par contre, toutes les personnes paires ne seront pas obligatoirement confrontées à tous ces défis. Cela va dépendre du contexte, de leurs expériences spécifiques et du déroulement de leur implication. Elles risquent pourtant de s'y frotter à un moment ou à un autre de leur parcours.

Dans plusieurs projets montréalais, les pairEs sont amenéEs à réfléchir à ces situations dès leur entrevue d'embauche et lors des supervisions subséquentes. Même s'il est difficile de savoir comment une personne va réagir tant qu'elle n'est pas directement concernée, il paraît essentiel d'y être sensibilisé, car y avoir réfléchi à l'avance peut être bénéfique lorsque la situation se présentera.

Ces enjeux et leur caractère habituel devraient être explicités au début de l'implication pour toutes les personnes paires. Les chargéEs de projet peuvent aussi les encourager à en discuter ouvertement dès qu'une situation se présentera à elles. Afin de bâtir la confiance d'une recrue envers l'organisme, il serait également intéressant de lui donner la possibilité de solliciter unE pairE expertE qui est passéE par là et qui peut témoigner des processus qui ont été mis en place pour l'aider à passer au travers de ce type de situations.

Combattre les doutes sur son apport : valoriser

Une des premières difficultés rencontrées par les pairEs concerne leurs propres doutes sur leurs capacités à aider ou leur apport réel face aux participantEs. En effet, les personnes paires ont souvent moins de confiance en elles au début de leur implication. Elles ont donc besoin de valorisation de leurs compétences et aussi de leur contribution. Les pairEs ont des besoins plus grands que les autres employéEs en termes de réassurance et de reconnaissance.

Certaines conditions d'implication peuvent aussi participer à ce sentiment de moindre compétence, par exemple au début de leur implication ou lorsque le rôle est complémentaire à une équipe d'intervenants et intervenantes professionnelles. Il s'agit d'apprendre à ne pas se remettre en question, de ne pas douter de ses compétences même si la personne paire est accompagnée d'un ou une intervenante et qu'elle a un rôle plus limité (voir la section sur les dynamiques d'équipe page 76).

Les pairEs doivent aussi apprendre à ne pas recevoir les consignes, voire les remontrances, comme une attaque personnelle mais comme faisant partie de la relation normale entre un ou une superviseure et une personne employée. Une stratégie consiste à relever et souligner autant les points positifs que négatifs afin de miser sur le renforcement positif.

Comme tout intervenant ou intervenante l'aura ressenti à ses débuts, l'intervention peut paraître peu spectaculaire en termes d'actions concrètes. Cela peut prendre du temps à réaliser l'impact que l'on a et l'importance d'une présence active pour accompagner une personne dans un cheminement personnel en respectant son rythme. Il s'agit d'accepter et de comprendre le rythme d'une intervention. Les pairEs apprennent que c'est justement en étant simplement présent, en respectant le rythme des personnes, et en bâtissant tranquillement un lien de confiance que celles-ci finissent par se confier, demander et accepter de l'aide. Le risque est

d'être trop proactif ou exigeant sur le cheminement des pairEs. Il ne faut surtout pas appliquer des recettes d'intervention sur des gens que l'on place trop rapidement dans des cases. Un pair a donné l'exemple d'ateliers créatifs qui peuvent paraître très banals ou loin de l'intervention, mais qui sont en pratique des moments privilégiés où les personnes se confient. Il témoigne qu'il a appris à ne pas s'attendre à changer la vie des gens tous les jours, comme « les sortir de la rue », mais plutôt à choisir de petits objectifs réalisables, par exemples se présenter à un rendez-vous, participer à une activité sans s'endormir, etc. Sinon, des attentes irréalistes peuvent participer au développement d'un épuisement professionnel. Les pairEs ont aussi tendance à plus valoriser l'action et l'apport de choses concrètes aux participantEs versus les obligations administratives ou les temps de réflexion ou de supervision qui sont pourtant indispensables à un bon équilibre personnel et au fonctionnement des projets.

« Les pairs-aidants ont aussi besoin d'être rassurés ! D'être rassurés dans leur rôle, dans leurs tâches, dans l'accompagnement... mais aussi savoir qu'ils sont respectés dans leur rôle.

- Pair

L'assurance vient aussi avec le temps. Pour les pairEs qui ont réussi à bâtir des relations d'aide significatives, les sentiments d'efficacité personnelle et la reconnaissance deviennent les principales motivations pour continuer leur implication. Les marques de reconnaissance directe des participantEs ou des membres de leur communauté sont définitivement les plus belles formes de valorisation et de motivation.

« Valoriser le rôle, c'est la première chose ! C'est vraiment un de leurs premiers défis, de se rendre compte de ce qu'ils offrent et de ce qu'ils font. Après ça, c'est d'être capable de ne pas se sentir envahi, puis ça, c'est autre chose.

- Chargée de projet

Les activités de représentation

Les pairEs représentantEs ont aussi des besoins en termes de reconnaissance et de renforcement. Leur valorisation sous toutes ses formes est indispensable pour maintenir leur implication. Les partenaires devraient être sensibilisés à cette dimension (voir la section sur la violence symbolique page 68).

Il faut également acquérir une bonne confiance en soi afin de pouvoir identifier et exprimer ses propres limites et admettre ses erreurs : cette capacité est appréciée par les participantEs et cela met tout le monde sur un pied d'égalité.

Risque émotionnel : reconnaître et mettre ses limites

Le « syndrome du sauveur » a été évoqué à plusieurs reprises lors des entretiens. Si les pairEs sont avant tout des aidantEs, une étape de leur implication est la reconnaissance et l'acceptation de leurs propres limites. En cas de dépassement de ces limites, les conséquences ne sont pas banales et peuvent conduire à de l'épuisement. Une conséquence peut aussi être de limiter sa vie sociale quand les relations professionnelles prennent trop d'énergie et ne laissent plus assez de force ou de patience pour ses relations personnelles. Une paire rencontrée a expliqué qu'il a fallu qu'elle vive un épisode d'épuisement pour apprendre à reconnaître les signes et mettre en place des stratégies de prévention. Elle a ainsi besoin de plusieurs heures par jour seule pour se ressourcer et souffler.

« Il ne faut pas dépasser notre rôle : on n'est pas professionnel, on n'est pas psychologue non plus, on n'est pas médecin... C'est de bien comprendre ça et au niveau éthique de bien comprendre qu'on est des êtres humains, avec nos limites, nos limitations : on n'est pas capable de tout faire, on ne peut pas résoudre tout.

- Pair

« Moi, je trouve qu'un pairage c'est déjà beaucoup demander à un pair-aidant, fait que je suis comme réticente à augmenter le nombre de pairages simultanés, mais j'avoue que là avec la liste d'attente... Est-ce que j'en offre deux à une personne qui me dirait qu'elle est prête ? Mais en même temps, l'autre défi c'est que des fois c'est des sauveurs ! Il faut que moi je les arrête.

- Chargée de projet

« Ce n'est pas lourd à partir du moment où ta vision des choses est dans un objectif d'aider les gens. Si on est une éponge, on va absorber tout.

- Pair

Cet aspect est d'autant plus difficile que les pairEs sont confrontés à des situations de grande détresse humaine. Le risque émotionnel en lien avec la lourdeur de la relation d'aide est réel. Les participantEs vivent des difficultés de plusieurs ordres : social, sanitaire, économique, psychologique, etc. Leur sécurité immédiate, voire leur vie, peut être directement menacée. Les pairEs agissent aussi parfois dans un climat de violence. L'intervention est donc une activité à haut risque émotionnel et physique. De plus, les conditions de travail sont souvent difficiles en termes d'horaires, d'attentes, de pression, de crises, de gestion d'urgences, d'isolement, etc. Ainsi, le stress et l'urgence des situations ajoutent encore à ce climat de tension. Une paire rencontrée témoigne que cette tension se traduit parfois aussi dans leur façon de se traiter plus durement entre pairEs. Cet aspect est donc beaucoup discuté et travaillé dans leur équipe sans qu'elles aient réussi à le régler définitivement.

« On ne met pas des timbres, on est en présence de personnes vivantes ! En présence de trucs qui sont parfois légers, mais aussi parfois lourds.

- Pair

« Ce n'est pas une conversation habituelle, c'est un entretien avec des demandes de la part de l'aidé : j'ai besoin d'aide parce qu'il y a quelque chose qui ne va pas.

- Pair

L'effet miroir vient encore renforcer l'aspect affectif de l'intervention pour les pairEs. Les participantEs vivent certaines situations qui font directement écho à des périodes souffrantes ou des expériences traumatisantes pour les pairEs. Certaines personnes rencontrées ont aussi évoqué des risques de traumatismes secondaires. L'expérience dont le ou la paire est témoin ne fait pas juste écho à sa propre situation antérieure, la personne revit carrément le traumatisme passé avec toutes les émotions et la symptomatologie associées. Dans ce cas, une aide psychologique est indispensable. Cependant, dans des cas moins intenses, la réciprocité peut aussi être positive. Face aux situations évoquées lors de la relation d'aide, une chargée de projet rencontrée y voit des opportunités d'empowerment pour les pairEs aidantEs qui peuvent alors réaliser l'ampleur de leur propre cheminement.

« Les défis, c'est les enjeux éthiques, les enjeux de contenu dans la conversation, d'être en présence ou confronté à des choses qui nous dérangent, qui nous choquent, qui mettent mal à l'aise... [...] On apprend à faire la différence entre qui je suis et qui j'aide. »
- Pair

« C'est très lourd, c'est comme si on travaillait avec nous-mêmes tout le temps. »
- Paire

« À l'inverse des fois, ça leur fait prendre conscience à quel point ils ont fait du chemin. »
- Chargée de projet

Un autre point important avec les pairEs est la fragilité potentielle du côté de leur vie personnelle. Les personnes paires ont été choisies parce qu'elles sont issues de groupes de population vivant des difficultés multiples par exemple aux niveaux personnel, familial et économique. Pour l'employeur, la vie privée des employéEs et bénévoles est en général hors de son spectre d'analyse et d'implication. Dans le cas des pairEs, la situation ne peut pas être si tranchée puisque l'organisme communautaire a une responsabilité vis-à-vis de ces enjeux.

Dans certains projets, les pairEs peuvent aussi avoir des fragilités physiques et psychologiques permanentes à considérer dans leur capacité d'implication. Même si cela peut être frustrant pour les chargéEs de projet, il faut s'adapter au rythme des personnes paires et à l'intensité d'implication qu'elles peuvent soutenir.

« Ça y va plus en fonction des disponibilités, même chose pour les comités, il y a des fois où ils ne peuvent pas venir aux comités de pairs, ils ne peuvent pas venir, c'est tout ! On ne mettra pas les gens dehors pour ça. [...] Ça fonctionne bien, puis les gars savent que ce n'est pas parce qu'ils ne sont là une fois, qu'ils ne peuvent plus être là, mais c'est important que tu viennes me voir, on va reparler de ce qui a été décidé. »
- Chargée de projet avec des pairs bénévoles

Ateliers

Même dans des projets en dehors de l'intervention, le risque émotionnel est présent. Par exemple dans des « groupes de pairEs », il est possible que les discussions réveillent des émotions difficiles chez les participants et participantes : c'est arrivé que des personnes pleurent lors des ateliers. Cependant, les thématiques ne sont pas axées sur des introspections mais plus sur la prévention. Elles sont donc moins propices ou risquées pour les participantEs. De plus, les ateliers ne constituent pas un contexte particulièrement favorable à des confidences intimes et ils ne soulèvent donc pas d'enjeux éthiques importants. Une chargée de projet rencontrée a expliqué que le fait que le thème de l'atelier soit annoncé d'avance permet aux personnes participantes de choisir ou non de venir quand une thématique est plus difficile ou confrontante pour elles. Par contre, elle confirme aussi que cela peut toujours réactiver des émotions chez les gens et que le groupe est là pour soutenir chaque personne et elle-même est disponible avant, après ou en dehors des sessions pour prendre du temps avec les personnes qui le veulent. Elle considère que la démarche peut aussi réactiver une envie de cheminer chez les participantEs. Cela est difficile à quantifier, mais il s'agit d'un effet intéressant du projet. Pour la chargée de projet, l'intimité qui peut se développer dans les ateliers, nourrit le lien entre elle et les participantEs et cela rend propice une intervention individuelle par la suite.

En cas de trop-plein émotionnel dû à l'implication en tant que pairE ou de difficultés personnelles extérieures, chaque pairE devra être aidéE avec la même rapidité et intensité que les participantEs au projet. Minimale, ses tâches devront être adaptées et si nécessaire un retrait temporaire peut être envisagé. Les projets s'adaptent à la réalité et aux besoins des pairEs dont le bien-être est la priorité (voir la section sur le soutien page 75). D'ailleurs, il ressort des réponses aux questionnaires que dans tous les projets montréalais, les pairEs ont accès à l'ensemble des services offerts par leur organisme d'attache. De plus, l'offre globale montréalaise peut en général permettre de référer une personne dans une autre ressource si elle se sent mal à l'aise dans son propre organisme. Il s'agissait d'un enjeu soulevé dans la littérature dans des milieux où les services sont moins nombreux puisqu'il peut parfois être difficile de demander de l'aide à ses collègues de travail. Par contre, même à Montréal, cela devient beaucoup plus difficile pour les personnes issues de sous-groupes spécifiques pour lesquels il n'existe parfois qu'un seul organisme. Par exemple pour une personne unilingue anglophone ou originaire d'Haïti, la décision d'aller chercher de l'aide à l'extérieur de son organisme d'attache peut alors se teinter de tristesse de renoncer à l'accès à la communauté au sein de laquelle on se sent le plus confortable.

« *Puisqu'ils sont leur premier outil, et c'est la même chose pour nous, si ça ne va pas bien, on essaye de ralentir ou on essaye de trouver autre chose, ou on essaye de t'aider... Pendant que tu es aidé, ben, tu ne peux pas aider ! Il faut quand même avoir un équilibre.*

- Chargée de projet

Des stratégies de prévention peuvent également être envisagées. Cependant, tous les enjeux de stress évoqués plus haut et l'urgence de l'action sont définitivement peu propices à prendre le recul nécessaire pour se protéger de l'épuisement professionnel. En plus, même si théoriquement il y a des possibilités de jours maladie et de jours de récupération dans plusieurs des projets montréalais, en pratique il faut qu'elles soient quasiment alitées, voire hospitalisées, pour que les personnes se les permettent. Certaines équipes doivent conjuguer avec une culture de culpabilité puisque les absences mettent une très forte pression sur les autres membres de leur équipe. Parfois, pour justifier un jour de congé maladie, il est plus acceptable de mettre en cause un problème physique (comme simuler une toux au téléphone) que de dire honnêtement que l'on a des symptômes psychologiques (nervosité ou angoisse). Une paire a expliqué qu'elle a décidé de se faire confiance pour reconnaître quand elle a besoin d'une journée de congé, elle la prend et elle se prépare à gérer les critiques ou chicanes que cela pourrait occasionner. Surtout qu'elle a déjà été témoin de ce qui arrive à celles qui ne prennent pas ce genre de mesure de prévention. De son point de vue, c'est mieux de prendre une journée de congé en prévention tout en tenant compte des priorités de l'équipe et sans trop bousculer les horaires, que de tomber malade et devoir s'absenter toute une semaine. Surtout qu'une absence prolongée est plus compliquée à gérer puisqu'alors il faut un mot officiel d'un médecin. La mise en place de stratégies de prévention de l'épuisement psychologique est donc indispensable dans les projets de pairEs et cette vision doit s'internaliser dans la culture organisationnelle pour être réellement efficace.

Risque de collision entre la vie professionnelle et la vie personnelle

Voir également la section sur la confidentialité et l'éthique page 86

Les personnes paires rencontrées sont très souvent une ressource dans leur vie personnelle quand leurs proches ont besoin d'aide. Elles sont aussi fréquemment des leaders naturels dans leur communauté et des gens qui résolvent les problèmes. L'accession au statut de pairE est donc

une officialisation d'un rôle qu'elles tiennent depuis longtemps dans différentes dimensions de leur vie. De plus, dans le cadre de leur implication officielle comme pairE, elles côtoient souvent des personnes connues dans d'autres occasions. Ainsi, leurs vies personnelle et professionnelle sont plus imbriquées que pour d'autres types d'intervenantEs.

Alors que les situations problématiques qui ont lieu au travail sont beaucoup plus explicitées et étudiées, le chevauchement avec la vie personnelle est peu discuté dans les équipes puisque celle-ci doit demeurer privée. Pourtant, des situations débordent aussi à l'extérieur des locaux de l'organisme et celles-ci devraient être gérées avec le soutien de l'équipe. Un intervenant ou intervenante professionnelle qui rencontre une personne participante en détresse à l'extérieur du travail se sentira plus en contrôle de choisir ou non de l'aider selon ses disponibilités alors qu'unE pairE se sentira peut-être plus dans l'obligation de lui venir en aide immédiatement. Cela demande donc beaucoup de force de caractère aux intervenantEs pairEs pour réussir à mettre leurs limites dans leur vie personnelle sans culpabiliser, surtout que les participantEs desserviEs ne sont pas toujours conscientEs de cette distinction.

Nous avons demandé aux personnes paires rencontrées comment elles faisaient pour enlever leur « chapeau » d'aidantes quand elles sont hors des heures de travail. Leurs réponses indiquent que ce n'est pas une chose facile, pourtant c'est une capacité à développer pour se protéger de l'épuisement professionnel. Les personnes rencontrées ont partagé avec nous certaines de leurs stratégies, par exemple : ôter son « uniforme de travail » comme le fameux sac à dos des travailleurs et travailleuses de rue, référer à une autre personne ou organisme, ou donner un rendez-vous ultérieurement à un moment mieux adapté.

« En ce qui me concerne, le mécanisme est le même avec des gens qu'on ne connaît pas qu'avec des gens qu'on connaît. [...] La formation, elle ne se perd pas, on en a fait une, on ne peut pas l'effacer ! Puis tant mieux, on devient plus humain, on devient mieux ! Mais on a toujours le choix de dire : ben là, va voir telle personne, puis on arrête, on donne une référence.

- Pair

Les pairs-recruteurs

Les pairs-recruteurs invitent et encouragent leurs amis et les membres de leur réseau social à se faire dépister pour les ITSS. Il est alors évident que leur implication dans le projet va plus difficilement se distinguer de leur vie personnelle. Ces personnes doivent pouvoir compter sur un soutien et une formation en lien avec les difficultés spécifiques de mener des discussions intimes dans le domaine public ou festif. Dans le projet montréalais basé sur ce modèle, il n'y a pas de soutien professionnel offert à cause de leur fonctionnement pyramidal de recrutement où les pairs ne sont en lien qu'avec d'autres pairs. Même si le chargé de projet était accessible par téléphone, les pairs se sentaient parfois démunis dans l'action et pourraient bénéficier d'une formation plus exhaustive sur les situations possiblement problématiques.

Violence symbolique : représenter et revendiquer, mais pas seulE

Les pairEs doivent parfois sortir du milieu communautaire pour donner des formations ou faire de la représentation avec des partenaires institutionnels : police, direction de la protection de la jeunesse, CLSC, etc. Certains projets choisissent en particulier d'être proactifs dans ce domaine afin d'être présents dans des lieux de prise de décisions qui n'impliquent pas traditionnellement leurs membres.

Plusieurs des personnes rencontrées rapportent des expériences positives. Des pairEs et des chargéEs de projet ont témoigné des changements que la représentation apporte dans les visions et les préjugés des personnes rencontrées. En général, les partenaires semblent adhérer au concept de pairE. Si ce n'est pas le cas, c'est d'autant plus important de revendiquer et défendre son statut avec fierté et assurance. CertainEs pairEs ressentent une facilité lors des comités et des réunions qui semble avoir été gagnée avec le temps grâce à une crédibilité de leur organisme qui est maintenant établie. Sûrement que dans les débuts, ces aspects étaient beaucoup plus durs pour les pairEs. Les acquis d'aujourd'hui ont été gagnés par des années de travail acharné.

De plus, le fait d'être prête à s'identifier comme une personne paire et faire de la représentation fait souvent partie du rôle attendu dans les différents projets montréalais. Le statut de pairE revient à une sorte de divulgation publique d'une expérience de vie souvent négativement connotée dans la société, voire carrément illégale aux yeux de la loi. Il n'est donc jamais anodin de se présenter comme unE pairE en prévention des ITSS. Toutefois la notion de pairE ou « par & pour » n'est pas toujours bien comprise par tous les partenaires et cela laisse un certain flou. Dans certains projets, la façon de se présenter est donc laissée à la discrétion de chaque personne. Une paire a expliqué qu'elle demeure prudente sur la façon de se présenter lorsqu'elle offre un atelier dans sa région d'origine où son statut pourrait gêner sa famille. De même, dans certaines communautés ethnoculturelles où la stigmatisation peut être plus lourde à porter, les pairEs sont encore plus discretEs.

Certaines difficultés rencontrées ou des malaises ressentis dans des situations de représentation ont été rapportés par des pairEs, par exemple l'absence de contact visuel. Il arrive que leur parole ne semble pas prise au sérieux, parfois en lien avec leur absence d'expertise académique, et que leur expertise expérientielle ne soit pas reconnue. Une paire a également évoqué la victimisation qui peut être ressentie négativement comme une forme de paternalisme. Tous ces enjeux s'atténuent avec le temps lorsque les partenaires ont connu des expériences positives. Cependant, le roulement de personnel est très important dans les structures de concertations et il y a toujours une période d'approvisionnement à répéter. Ce continuel recommencement peut alors devenir frustrant pour des pairEs.

Une stratégie face aux préjugés et à la violence symbolique est d'être bien préparé en connaissant parfaitement le contenu que l'on est venu présenter et défendre. C'est le niveau de préparation des personnes paires et la qualité des informations qu'elles présentent qui sont garants du respect des partenaires. En effet, vu que les personnes paires sont souvent sous-estimées, lorsqu'elles présentent un contenu solide et qu'elles s'expriment avec fluidité, l'auditoire est plus impressionné que par unE intervenantE professionnel-le qui tiendrait le même discours. Cette bonne préparation peut donc produire des effets très forts sur certains partenaires plus réticents ou avec des préjugés négatifs. Cela peut ouvrir plusieurs portes pour un organisme et pour ses pairEs.

De plus, les pairEs ne devraient pas être seulEs dans ce genre de situations potentiellement déstabilisantes. Une paire a expliqué qu'elle refuse toujours de répondre aux questions voyeuristes et qu'elle recentre alors les débats. Tout cela peut être très fatigant et frustrant. Une autre paire a expliqué que l'allure et le style vestimentaire plus marginaux peuvent aussi

permettre de concrètement revendiquer sa différence et son droit au respect de la diversité notamment au niveau des choix de vie. Il est important de penser à impliquer des duos qui pourront se soutenir mutuellement et aussi profiter de la force du nombre face à de multiples interlocuteurs et interlocutrices. Dans les projets avec des pairEs représentantEs, les personnes prévoient également des postes d'adjointE pour maintenir la continuité en cas de départ (voir la section sur le départ page 75). Finalement, les organismes communautaires ont un devoir de protection des pairEs dans toutes ces situations.

Les 11 recommandations de l'Association pour la Défense des Droits et l'Inclusion des personnes qui Consomment des drogues du Québec

L'ADDICQ a émis 11 recommandations pour faciliter l'inclusion de pairEs dans la gouverne :

- 1** **Donnez-nous les moyens**
- 2** **Ne pas faire semblant**
- 3** **Garder ça simple !**
- 4** **Adapter les façons de faire**
- 5** **2 c'est mieux**
- 6** **Souligner les bons coups**
- 7** **Faire des choses concrètes**
- 8** **Bien former les intervenantEs pour soutenir l'inclusion**
- 9** **Reconnaître notre expertise**
- 10** **Nous compenser pour notre temps**
- 11** **Soutenir l'ADDICQ pour soutenir l'inclusion**

La consommation : outiller et accompagner

Il semble y avoir un risque réel de rechute pour des pairEs qui sont en démarche d'abstinence ou de gestion de leur consommation. Ce risque est cependant difficile à évaluer et à anticiper. Deux personnes peuvent réagir différemment lors d'une situation identique. Une même personne répondra de façon variable en fonction de sa vulnérabilité changeante lors d'évènements comparables mais vécus à des périodes différentes de sa vie. Dans tous les cas, seule la personne paire est en mesure d'identifier et de réagir à ces évènements problématiques. Par contre, elle n'a jamais à vivre des situations qui la mettent à risque de rechute sans accompagnement. L'accès à du soutien est indispensable.

Ateliers

Pour les personnes dans les « groupes de pairEs », les discussions qui tournent directement autour de la consommation peuvent être difficiles pour celles qui sont en démarche de sevrage. Un pair rencontré a expliqué qu'il se place alors un peu en retrait (une sorte de limite mentale) et il n'entre pas en discussion avec des consommateurs actifs sur ce sujet afin de ne pas se sentir stimulé dans cette direction. Les personnes en gestion ou en arrêt de consommation sont souvent très réactives, voire négatives, envers la consommation. Il faut donc qu'elles apprennent aussi à rester respectueuses et être accueillantes pour celles qui sont en consommation active, surtout que l'abstinence n'est pas une finalité en soi prônée par le projet. Il faut donc expliquer le concept de réduction des méfaits. Dans le projet montréalais documenté, un autre point qui peut être déstabilisant est que les groupes ont lieu dans le même local que l'échange de matériel et que celui-ci est donc visible.



Dans le groupe, dépendant des sujets, il y a des gens que ça paraît qu'ils sont en obsession pis en gestion de conso, fait que je vais essayer d'être plus soutenante envers eux.

- Chargée de projet

La chargée de projet s'est rendu compte que le risque d'effet de groupe pour l'encouragement à la consommation est surtout fort juste après les séances pour ceux qui ne veulent pas aller consommer immédiatement après réception de leur rémunération (gestion des *craving*). Elle demeure donc particulièrement disponible après les séances pour les personnes qui se sentent plus fragiles dans la gestion de leur consommation. La pause est également un moment privilégié pour être disponible en privé pour les participantEs. Elle peut aussi marcher avec elles jusqu'au métro à la fin de l'atelier, mais sans objectif de les convaincre et sans les juger. De plus, il ne faut pas survaloriser l'abstinence, car cela pourrait être encore plus dommageable en cas de rechute.

D'un autre côté, un des pairs rencontrés considérait qu'il ne faut pas plus dramatiser une rechute pour une personne paire que pour les participantEs. Si on prépare les participantEs à vivre ces évènements comme des étapes possibles dans leur parcours et en les encourageant à ne pas culpabiliser, il serait intéressant d'appliquer la même stratégie avec les pairEs. Par exemple, le risque de rechute est souvent discuté comme une chose à éviter absolument. Il serait possible de l'évoquer comme une éventualité sans dramatiser afin d'éviter la culpabilisation qui est parfois plus nocive que la rechute en tant que telle. La limite entre une consommation contrôlée et une rechute n'est pas si nette. Un pair a témoigné avoir vu des personnes paniquer après une légère consommation et quitter leur projet avec un sentiment d'échec alors que cela aurait pu être géré plus simplement, comme un évènement isolé. Ainsi, il est parfois possible de consommer tout en demeurant en contrôle dans sa vie professionnelle et personnelle. C'est la contradiction entre prôner l'abstinence et encourager une gestion de la consommation. Plusieurs personnes

ont également souligné le risque d'hypocrisie face à la consommation des pairEs puisque cela peut arriver partout que des intervenants ou intervenantes consomment en dehors du travail. La différence, c'est que cela reste alors caché.

D'autres pairEs ont plutôt souligné que le risque de rechute n'est jamais anodin et que les conséquences peuvent être très graves. Une paire a témoigné que c'est déjà arrivé plusieurs fois dans l'histoire de leur organisme que des paires replongent dans la consommation incontrôlée.



Ça se peut que tu ne te relèves jamais de cette rechute-là !

- Paire

La question de la consommation ne peut donc jamais être taboue pour un projet de pairE en prévention des ITSS surtout qu'elle est souvent au cœur du recrutement. Cependant, il s'agit également d'une dimension extrêmement personnelle qu'un employeur ne peut pas prétendre réguler. Face à des enjeux en apparence contradictoires, il faut accepter la complexité et s'y préparer.

Il semble impensable d'exclure les personnes en consommation active pour l'accès à des postes de pairEs en toxicomanie. En même temps, le mode de vie d'une personne en grande consommation est peu propice à une activité qui demande de la constance et de l'implication. Comme nous l'avons vu dans la section sur le recrutement, un certain recul face à la consommation est demandé aux personnes engagées. Une paire rencontrée a expliqué leur règle pour les personnes hautement toxicomanes : il faut être abstinent depuis 2 à 3 ans pour pouvoir travailler dans leur organisme. Cela est justifié par les conditions d'intervention dans les lieux de consommation extrême : les gens consomment, les drogues sont visibles, voire carrément dans l'air respiré, etc. Même dans les projets à exigences minimales qui fonctionnent sur des quarts de travail courts et à intensité variable, il est en pratique impossible de ne pas exiger un minimum de stabilité dans le respect des horaires et des engagements. La situation peut vite devenir intenable pour la personne responsable et plusieurs de ces projets ont de la difficulté à stabiliser des équipes. Cela ne soulève pas seulement des enjeux logistiques, ces échecs peuvent influencer très négativement des pairEs déjà fragiles au niveau de leur estime de soi.

D'un autre côté, dans certains projets, si une personne est issue du milieu de la consommation mais qu'elle ne consomme plus, il faut qu'elle soit demeurée proche du milieu et qu'elle n'ait pas trop de recul puisque les drogues, les habitudes et l'environnement urbain de la consommation changent continuellement. Il peut arriver un moment où le recul s'accumule au point où la personne ne peut plus être considérée comme une paire.

La condition de base appliquée par tous les projets montréalais est que les personnes ne consomment pas durant leur implication comme pairE et qu'elles soient en état de « fonctionner ». La consommation ponctuelle en dehors des heures de travail est possible et c'est correct tant que cela ne pose pas de problème dans le travail. En effet, vu la lourdeur du rôle de pairE aidantE, il faut être en forme et d'humeur stable en évitant les down de consommation. Ensuite, les zones grises apparaissent et l'organisme doit se positionner tout en acceptant les limites de son pouvoir et de sa responsabilité. Nous proposons dans le tableau à la page suivante une vision qui tente de concilier la complexité de la situation.

Approches face à la consommation

Besoins des pairEs	Stratégies d'encadrement	Bénéfices pour l'organisme
La consommation d'unE pairE fait partie de sa vie privée.	L'organisme s'abstient de toute question ou ingérence pour ce qui a lieu en dehors des heures d'implication.	L'organisme respecte la vie privée des personnes engagées.
Le rôle de pairE aidantE a des conséquences sur les pratiques de consommation d'unE pairE. Son implication peut constituer un risque pour la personne.	La personne en charge du projet s'assure d'être toujours disponible à la demande d'unE pairE pour parler de sa consommation en lien avec le travail ET la vie privée.	L'organisme est responsable de ne pas mettre en danger ses pairEs.
Les pratiques de consommation peuvent avoir des conséquences sur l'implication d'unE pairE. La personne pourrait être moins apte à réaliser son rôle.	La personne responsable s'assure que les pairEs réalisent leurs tâches correctement et elle peut aborder avec respect les enjeux de consommation dans ce cadre strict.	L'organisme doit atteindre ses objectifs en offrant des activités et services de bonne qualité.

Un des pairs rencontrés propose un modèle où la consommation personnelle est strictement séparée de la vie professionnelle. Il s'agit alors non seulement de ne pas consommer durant les horaires de travail, mais aussi après le travail avec les participantEs dans un parc ou dans la rue. Pour lui, c'est une question de cohérence du message si on prône une responsabilisation de sa consommation. C'est aussi ce qu'il appelle le recul. C'est-à-dire d'avoir évolué dans son mode de consommation et de ne plus avoir son cercle d'amis dans les participantEs qui fréquentent la ressource où l'on travaille. Il semble donc plus placer le recul au niveau du mode de vie de la rue que de la consommation en tant que telle.

Certaines personnes rencontrées ont évoqué aussi l'importance de ne pas placer les pairEs dans des situations très à risque (par exemple la visite de piquerie) au début de leur implication. Il faut prendre le temps d'évoluer dans son rôle et de bâtir son recul aussi à travers l'expérience de pairE aidantE. Il y a une possibilité de graduation et de progression des activités dans son rôle de pairE selon l'exposition à la consommation : préparer des kits, distribuer du matériel, visiter des lieux de consommation, etc. Lors des quarts de travail de rue, la solution est la transparence immédiate en cas de malaise. Il s'agit de parler ouvertement entre collègues de ce que la situation fait naître chez le ou la paire : prendre des pauses, du recul et en parler immédiatement. Il est possible de s'adapter afin de permettre à la personne d'exercer du pouvoir sur sa vie et non la mettre en danger de rechute.

Pour plusieurs chargéEs de projet, la consommation appartient au domaine privé et elle devient un enjeu qu'à partir du moment où cela affecte le travail. L'encadrement est important pour que les pairEs se sentent toujours à l'aise de venir en parler. En général, la communication à ce sujet s'actualise plutôt bien dans les projets montréalais. Certains projets organisent même l'environnement de travail pour que le ou la paire puisse organiser son horaire avec flexibilité et autonomie afin de lui permettre de réaliser des tâches moins exigeantes les journées plus difficiles.

Historiquement, la consommation devient un problème pour des organismes si la personne ne se présente pas ou n'est pas en état de réaliser son travail et que cela menace la sécurité. Par contre, une rechute n'est pas forcément synonyme de congédiement. Il est possible de chercher ensemble des solutions pour un maintien en emploi : congé ou aménagement d'horaire pour libérer la personne si elle a besoin d'aller en thérapie. L'idéal serait qu'unE pairE puisse avoir la possibilité de prendre tout le temps nécessaire pour se remettre sur pied en cas de rechute, autant de fois que la situation se présente. C'est une différence fondamentale entre un poste de pairE et des emplois traditionnels.

Pourtant, actuellement dans les projets montréalais, c'est rare que les personnes reviennent en poste dans ce type de circonstances. Les organismes peuvent donc offrir des opportunités d'adaptation mais si unE pairE manque trop de quarts de travail et n'arrive pas à demander de l'aide, cela peut se terminer par un renvoi. La gestion de ce type de situation ne peut pas fonctionner quand la personne ment par exemple sur le travail réellement réalisé et que cela affecte l'ensemble de l'équipe : il y a alors un bris de confiance. Ainsi, plusieurs personnes paires rencontrées notent un écart entre la théorie et la pratique. Une rechute peut faire naître un sentiment de culpabilité ou de honte. CertainEs pairEs vont également ressentir de la peur pour la perte de leur poste. De plus, les projets prônent l'empowerment et la reconnaissance de la maîtrise personnelle de chaque personne sur sa propre vie, mais en même temps il n'est pas toujours facile pour les chargéEs de projet de respecter l'analyse personnelle d'unE pairE sur son propre niveau de risque face à sa consommation.



*Si tu fais les démarches, si tu veux t'aider, on va pouvoir continuer à travailler avec toi.
On n'a rien de spécifique en place mais on pourrait dealer avec une situation.*

- Chargée de projet

Finalement, les chargéEs de projet doivent réaliser que la consommation n'est pas uniquement pertinente en lien avec le rôle des pairEs mais aussi avec leur vie personnelle. Il doit s'agir d'une préoccupation constante pour les personnes superviseuses des pairEs puisque rien ne justifie de mettre en danger la santé et le bien-être d'une personne employée ou bénévole. Il faut donc prévoir des mécanismes de prévention et de réaction face aux rechutes des pairEs en lien avec le poste et aussi en lien avec leur vie privée. Si le ou la paire connaît des situations de stress à l'extérieur de son implication, la possibilité de recevoir du soutien doit aussi exister. De plus, les équipes doivent être conscientes et respectueuses si une personne membre de l'équipe est plus fragile, par exemple ne pas consommer lors des occasions festives ou sociales avec les collègues si cela pourrait la mettre en danger.

Autres types d'accommodement

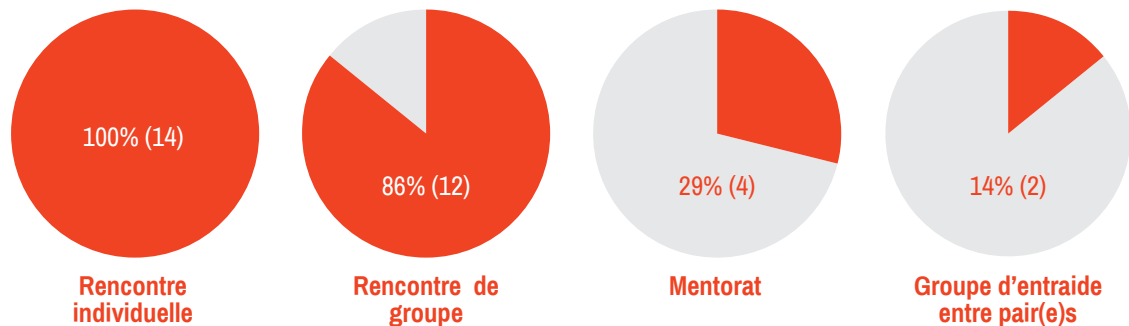
Dans le projet montréalais documenté qui œuvre auprès des travailleuses du sexe, le fait de continuer à être actives dans l'industrie est vu comme un avantage, car cela permet aux intervenantes-paires de maintenir leurs connaissances à jour, notamment sur les conditions de pratique et les besoins des travailleuses. Les paires ont toutes le droit de travailler, mais à cause du fait que le milieu est petit, elles ne doivent pas le faire avec des participantes. De même, elles n'interviennent pas avec les personnes avec qui elles travaillent déjà. Si une nouvelle paire travaille déjà dans un milieu, elle ne pourra jamais y intervenir. Les paires vivent en effet un changement de statut lorsqu'elles deviennent travailleuses de milieu. Par la suite, les participantes les perçoivent en toutes circonstances comme des intervenantes avec des questions sur la santé, sur leurs droits, etc. Il est donc très difficile, voire impossible, de continuer comme travailleuse du sexe dans un milieu où l'on fait de l'intervention. De plus, le projet offre beaucoup de souplesse et d'ouverture pour permettre d'accommoder les différents horaires de travail. L'organisme demeurant tout de même la priorité n°1 des intervenantes-paires. En pratique, il est impossible d'être à temps plein dans les deux milieux donc elles sont plus des travailleuses du sexe indépendantes ou à temps partiel. De plus, les paires doivent gérer des demandes de travail en duo par les participantes : elles doivent refuser, mais ce n'est pas facile parce que cela peut représenter énormément d'argent. Surtout que d'un point de vue de sécurité, c'est toujours mieux de travailler avec des gens que l'on connaît et en qui on a confiance. Les intervenantes-paires semblent à l'aise avec cette séparation stricte des deux univers. L'important, c'est la transparence avec les participantes. De plus, les règles sont plus faciles à accepter du moment qu'elles sont discutées ouvertement. Cependant, toutes ces conditions peuvent créer de fortes contraintes pour l'organisation du travail de l'équipe d'intervention. Il y a donc des adaptations et des compromis qui peuvent être décidés au cas par cas, mais en toute transparence avec la coordination et la direction. Heureusement, culturellement, c'est naturel d'en parler. L'important est de maintenir une grande cohérence entre cette souplesse et le mandat de l'organisme qui est d'améliorer les conditions de travail des travailleuses du sexe et non pas de prôner l'arrêt du travail du sexe.

Multiplier les sources de soutien : individuel / groupe, interne / externe

Face à l'ampleur des risques que peuvent rencontrer les pairEs, il est indispensable de penser à leur offrir un soutien adéquat.

D'après les réponses des chargéEs de projet dans leur questionnaire, tous les organismes offrent du soutien à leurs pairEs sous une forme ou une autre. Cependant, l'intensité n'est pas toujours suffisante face aux besoins. Ainsi, 10 pairEs sur 13 (77 %) ont répondu avoir accès à des activités de soutien offertes par leur organisme pour les aider à réaliser leur rôle (par exemple de la supervision). Cet écart entre la théorie et la pratique a été confirmé lors des entrevues où quelques pairEs ont exprimé un manque de soutien. De plus, ce ne sont pas tous les projets qui prévoient des évaluations formelles régulières de leurs pairEs. Pourtant, des mécanismes d'évaluation formative sont essentiels pour améliorer le fonctionnement notamment au sein des équipes. Plusieurs projets prévoient une composante d'autoévaluation dans leur processus.

Nature du soutien offert par les organismes aux pairEs :



La forme de soutien la plus fréquente offerte aux pairEs est la **supervision individuelle**. D'après les réponses aux questionnaires, la personne en charge du projet offre ce type de supervision dans l'ensemble des projets montréalais (100 %). L'intensité est la caractéristique principale recherchée. En effet, les chargéEs de projet supervisent les pairEs comme les autres employéEs mais avec une plus grande sensibilité et intensité face à leurs besoins souvent plus grands. Pourtant, le maintien de rencontres formelles de supervision clinique sur un rythme régulier semble actuellement très difficile dans les projets montréalais. Une chargée de projet a avoué que son idéal serait d'offrir une supervision clinique individuelle chaque semaine, mais que c'est actuellement impossible. Elle serait sensée rencontrer ses pairEs toutes les 6 semaines selon leurs règles de fonctionnement et même ce rythme n'est pas forcément réaliste faute de temps.

Idée !

Une stratégie pour lutter contre l'épuisement professionnel est d'offrir des procédures allégées pour prendre un congé de santé mentale. La personne peut ainsi poser des congés préventifs lorsqu'elle sent sa santé mentale menacée.

En contrepartie, les chargéEs de projet et les intervenants et intervenantes essayent d'être toujours disponibles pour des rencontres individuelles informelles avec unE pairE qui en fait la demande pour des questions, des clarifications ou pour ventiler sur une situation. Les chargéEs de projet essayent d'avoir une attitude de type « porte toujours ouverte » quel que soit le motif. Partant du principe que les problématiques personnelles ont rapidement une incidence dans le domaine professionnel, les rencontres entre le ou la chargée de projet et la personne paire permettent souvent de discuter des enjeux personnels et de tenter de désamorcer des répercussions possiblement négatives. C'est très important que les personnes paires ne soient jamais laissées à elles-mêmes ou se sentent abandonnées. Ainsi, il faut prévoir du personnel à temps plein sur le projet pour offrir de l'encadrement et du soutien. C'est également important pour transmettre une certaine expertise professionnelle qui vient compléter le savoir expérientiel. Les personnes paires semblent particulièrement réceptives à cette approche moins formelle de supervision. Cela leur permet de rester proches de l'action plutôt que de suivre de longues rencontres de supervision très formalisées qui abordent des thématiques par forcément pertinentes avec ce qu'elles vivent à ce moment-là. En même temps, il faut un équilibre entre les réponses à chaud toujours dans l'action (voire de crise) et l'anticipation des problématiques avant qu'elles ne surviennent. Un point particulier soulevé lors de certaines entrevues est la sensibilité des pairEs à l'inégalité de traitement notamment au niveau des opportunités d'implication et de reconnaissance. Donc, les personnes chargées de projet doivent faire attention à ne pas créer de sentiment d'injustice en essayant d'être égales dans la reconnaissance exprimée, la place offerte, et leur relation individuelle avec chacun et chacune.



Moi, je suis un outil, utilisez-moi ! Vous venez de finir votre rencontre : je suis là, comment ça s'est passé ?

- Chargée de projet

Les activités de représentation

Les pairEs représentantEs ont aussi besoin d'un soutien individuel régulier afin de leur permettre de s'approprier leurs dossiers à leur rythme. Un des pairs rencontrés considère qu'il forme une équipe avec son chargé de projet qu'il voit très régulièrement. Dans ce projet, les personnes qui participent à des comités ponctuels reçoivent plutôt un soutien individuel ad hoc, mais elles participent à des rencontres régulières en groupe.

Les pairEs participent aussi à des **rencontres d'équipe** dans 10 des projets (71%), en majorité avec une fréquence d'une fois par semaine. Lors des entrevues, les pairEs ont souligné l'importance de ces réunions. Surtout si les supervisions individuelles sont rares, les rencontres d'équipe deviennent le pilier leur encadrement et de leur supervision. L'équipe est une grande source de soutien lorsque tous les membres valorisent et protègent leurs mandats et leurs actions. En général, ces rencontres comportent deux parties : une section administrative et une section clinique. Il s'agit d'un moment privilégié pour consolider l'appartenance au projet, la dynamique d'équipe et pour échanger des techniques et des stratégies. Les rencontres d'équipe deviennent très importantes pour le partage et les discussions de cas. Elles sont également des moments intéressants pour la résolution rapide des problèmes, des questions, des points litigieux, des demandes et pour les discussions sur les défis. Même dans le cas de personnes paires bénévoles, c'est essentiel de maintenir le rythme des rencontres afin qu'elles se sentent soutenues dans leur implication et créer une collégialité dans l'équipe. Par contre, il arrive que les réunions d'équipe ne puissent pas avoir lieu à cause d'autres urgences ou faute de temps et ce type d'annulation est très mal vécu. C'est également problématique si le côté administratif empiète trop sur le côté terrain. Ainsi, la motivation des pairEs est parfois moins grande pour les dimensions plus administratives ou procédurales dans certaines rencontres. Dans tous les cas, il est intéressant de miser sur ces occasions pour apporter du soutien et maintenir l'apprentissage.

La communication entre les membres de l'équipe est également importante afin d'éviter ou au moins gérer les frustrations. De plus, quand unE pairE va moins bien, l'équipe va pouvoir lui offrir plus le soutien et moins l'exposer à des situations stressantes, voire alléger sa tâche. Cela est très efficace pour favoriser la rétention au travail.

« Je me suis rendu compte que les pairs avaient besoin de pratiquer à toutes les fois qu'ils se voyaient, qu'ils avaient besoin de clarifier des choses, qu'ils avaient besoin d'échanger.

- Chargée de projet

Dans le cas des projets avec des personnes professionnelles et paires, le sentiment d'appartenance est plus grand quand ces dernières ont accès aux rencontres d'équipe. Un pair a aussi insisté sur l'importance de la valorisation de son apport dans l'équipe d'intervention : sentir qu'on apporte quelque chose aux « vrais » intervenants ou intervenantes c'est important pour prendre sa place. Il est aussi essentiel qu'il n'y a pas de jugement lors des échanges, afin de se sentir à l'aise et de pouvoir participer et donner son point de vue. Il ne s'agit pas d'une confrontation mais d'une communauté d'idées. Pour ce pair, l'absence d'animosité et de tensions dans l'équipe est particulièrement appréciée.

« Ça fait toute une différence parce qu'il y a un sentiment d'appartenance que l'on développe, puis vraiment avoir la conviction que l'on fait quelque chose de bien, et qu'on accomplit quelque chose tous les membres de l'équipe rémunérés ou pas, bénévoles ou pas...

- Pair

Ateliers

Quand il s'agit d'activités de type « Groupe de pairEs », la dynamique de chaque groupe est déterminante sur le climat et sur ce que va en retirer chacun et chacune. Cette dynamique va dépendre des personnes présentes et de comment elles interagissent entre elles. Si leur participation est encouragée, il n'y a aucune obligation. Il y a des enjeux de médiation des interactions entre les participantEs puisque certainEs sont moins habiles socialement ou simplement quand les idées se confrontent. Il faut que la personne qui anime s'assure que les échanges demeurent respectueux : c'est important de travailler sur la tolérance. Elle désamorce alors les situations en groupe, par exemple par des reflets. Il y a donc quelques règles pour encadrer la participation. Le pair rencontré considère que cela est bien expliqué et accepté pour permettre le bon déroulement des ateliers : les règles sont flexibles tout en étant présentes et justifiées.

« On essaye de s'en servir pour bonifier le groupe de tous ces petits événements-là. Mais c'est sûr que ça arrive des accrochages. Ça fait partie de la beauté de l'intervention de groupe !

- Chargée de projet

Les projets les plus avancés en termes de soutien explorent de **nouvelles formules complémentaires** à la supervision individuelle par un ou une professionnelle et aux rencontres d'équipe mixte.

Une stratégie intéressante est le **mentorat** soit avec une personne paire experte ou intervenante professionnelle. Il s'agit d'une relation de soutien, d'échange et d'apprentissage où la personne novice peut observer, questionner et expérimenter dans un cadre soutenant afin de développer ses compétences. Cette relation interpersonnelle se développe sur une longue période et elle doit être basée sur la confiance. L'objectif n'est pas de contrôler ou évaluer le ou la paire en apprentissage, mais de l'accompagner dans son parcours. Ce type de soutien est très apprécié par les personnes rencontrées qui en bénéficient. Pourtant, peu de projets montréalais (29 %) ont mis en œuvre cette approche qui demande plus de temps et qui requiert des ressources humaines stables.

« Ce qu'on se rend compte, c'est que premièrement ils ont vraiment besoin de formations, ce qui au départ était plus ou moins clair... Là, c'est clair qu'ils ont besoin de formations, puis même ils ont besoin d'être accompagnés par des pairs séniors ! Des pairs avec plus d'expérience versus des nouveaux pairs... De faire des jumelages, il y a déjà des pairs qui me demandent ça : je veux que tu me donnes tes compétences, mais je veux aussi savoir comment eux autres ils le font au-delà de l'intervention de toi, comment ils font ça ?

- Chargée de projet avec des pairEs bénévoles

La mise sur pied de **groupes d'entraide entre pairEs** est aussi fort appréciée là où ils existent (seulement 14 % des projets montréalais). L'échange et l'apprentissage entre pairEs en groupe semblent très pertinents à leur trajectoire d'apprentissage. Cela peut être également inclus dans la section clinique des rencontres d'équipes. Ce type de rencontre peut aussi avoir un mandat plus large intégrant une dimension de gouverne et de gestion, si le groupe de pairEs a aussi pour objectif une autogestion et autohabilitation au sein de l'organisme. Dans les projets où les personnes paires sont seules ou minoritaires au sein d'une équipe professionnelle, elles peuvent se sentir isolées. En effet, il n'est pas forcément facile de prendre et de revendiquer une place active dans une équipe quand on est novice dans le domaine. L'accès à d'autres réunions exclusivement pour des personnes occupant un poste de pairE devient une stratégie de soutien complémentaire. Cela existe déjà dans un des projets documentés et l'idée est en voie de développement dans d'autres.

Finalement, dans le cas de difficultés personnelles ou de questionnements professionnels qui bénéficieraient d'une **vision extérieure**, les pairEs devraient aussi avoir accès à des services venant d'autres ressources. Comme nous l'avons vu précédemment, il n'est pas toujours facile de chercher du soutien à l'intérieur de l'organisme où l'on est impliqué à cause de la confusion de rôle que cela peut engendrer. Une paire a exprimé le désir d'avoir accès à une supervision clinique externe, par exemple une session tous les mois avec une personne plus expérimentée qu'elle, avec qui elle pourrait aborder les cas cliniques et la dynamique de travail dans son organisme. Certains projets prévoient même le remboursement des frais de soutien psychologique à l'externe au besoin en reconnaissant que les personnes paires ont souvent un vécu particulièrement lourd et qu'elles peuvent définitivement bénéficier d'un travail psychothérapeutique personnel pas seulement en lien avec leur rôle de pairE aidantE. Dans d'autres cas, les pairEs ont accès à des services de soutien psychologique dans un CLSC. Le contexte montréalais est plutôt propice à la référence vers d'autres ressources en raison d'une offre de services large. Par contre, l'accès rapide à ces services n'est pas évident et ils ne sont pas toujours adaptés aux besoins particuliers de certaines sous-communautés. Il faut penser que le milieu est très réseauté et des corridors de référence vers des ressources plus excentrées du centre-ville pourraient être envisagés.



C'est arrivé que l'on ait à complètement devenir des aidants pour nos pairs-aidants. [...] On va prendre une pause, on va arrêter tes activités, prends soin de toi, est-ce que tu as besoin que je te rencontre ? Est-ce que tu as besoin de plus ? Veux-tu que je te réfère au CLSC ? C'est aussi ça mon rôle ! Dans le fond, le premier aidant qu'ils ont c'est moi ! [...] Tu veux savoir c'est quoi faire de la relation d'aide ? Ben là, je vais en faire avec toi [rires]. L'idée c'est que tu ailles mieux et que tu te sentes bien, si ce n'est pas avec moi, on va trouver avec qui.

- Chargée de projet

Médecins du monde

Un soutien psychologique est offert aux équipes d'intervenants et intervenantes travaillant en lien direct avec les populations démunies, itinérantes, marginalisées et exclues de Montréal par l'organisme Médecins du Monde. Plusieurs équipes de pairEs aidantEs bénéficient de ce service et elles ont souligné à quel point il est important. Cela formalise un temps d'arrêt en équipe pour réaliser des échanges et des réflexions dans leur horaire souvent gangréné par la gestion d'urgence et des situations émotionnellement déstabilisantes. CertainEs pairEs ont aussi accès à une session individuelle par mois et cela est extrêmement apprécié.

Un mot d'ordre pour les chargéEs de projet : encadrer en souplesse

« Tout en prônant une certaine organisation, il faut être très souple ! Et ça, c'est un défi !
Il y a des paradoxes.

- Pair

L'encadrement de pairEs demande d'être ouvert aux stratégies contradictoires. En effet, il s'agit de mettre en œuvre des processus qui répondent à des besoins divergents et pourtant tout aussi importants chez les pairEs.

Conditions d'implication

Besoins des pairEs	Stratégies d'encadrement	Bénéfices pour l'organisme
Les pairEs sont en démarche pour apprendre à suivre des règles de fonctionnement qui soient cohérentes et utiles avec ce qu'on leur demande de faire.	La personne responsable doit appliquer les règles avec équité et constance afin de maintenir un climat de justice entre les pairEs	Les services et activités confiés aux pairEs sont réalisés avec professionnalisme et les processus sont normalisés afin d'assurer leur pérennité.
Les pairEs ont besoin d'un environnement de travail qui tienne compte de leurs conditions de vie et ne déstabilise pas les autres sphères de leur existence.	La personne responsable doit maintenir un climat de transparence individuelle et collective où les règles peuvent être adaptées aux réalités de chacunE.	L'organisme stabilise son équipe de pairEs et atteint ses objectifs en lien avec leur apprentissage individuel.

Les chargéEs de projet rencontréEs sont souvent des personnes qui défendent une structure de fonctionnement solide qui garantit l'uniformité des activités et services et la pérennité du projet. Cette vision n'est cependant pas rigide et elle s'accompagne d'une grande flexibilité.

« Il faut avoir vraiment beaucoup de souplesse, de patience, d'entregent, de diplomatie...
- Pair bénévole

Autonomie et empowerment

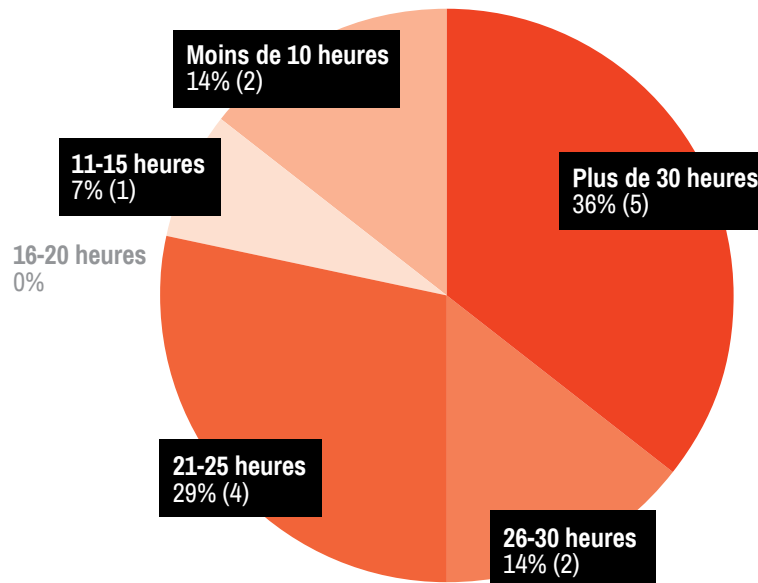
Un point difficile mentionné par plusieurs personnes paires rencontrées est le manque de souplesse dans la détermination de leurs horaires ainsi que le fait de ne pas forcément être consultées lors des prises de décision qui influencent leurs conditions d'implication. Elles

semblent sensibles au fait de ne pas se faire imposer un cadre alors qu'elles sont en démarche d'empowerment. Elles prôneraient plus une forme de négociation avec des compromis possibles de part et d'autre (voir la section sur l'approche participative page 83). Une personne paire qui est en démarche de réorganisation de sa vie, a besoin de souplesse. Par exemple, elle ne peut pas se permettre de sacrifier pour le travail certains autres éléments constructifs et positifs de son emploi du temps, par exemple la visite de ses enfants la fin de semaine. On ne peut pas stabiliser sa vie professionnelle en déstabilisant les autres sphères de sa vie.

Le rôle de chargéE de projet est très exigeant

Les quatorze personnes responsables de projet rencontrées sont impliquées dans leur projet depuis 1 à 5 années (moyenne de 2,3 ans). Une seule a un statut contractuel et toutes les autres sont salariées. La moitié d'entre elles se consacrent à temps plein au seul projet impliquant des pairEs. Les autres doivent également gérer d'autres programmes ou services dans leur organisme.

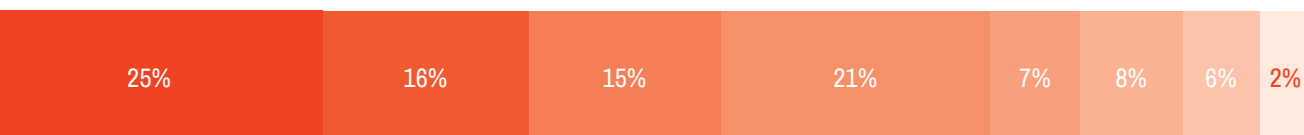
Nombre d'heures par semaine consacrées au projet de pairEs par la personne en charge :



La première chose qui ressort de l'ensemble de nos données est l'exigence de la position de chargéE de projet et l'ampleur de la tâche que cela représente. Dans tous les projets documentés, cette position est synonyme de diversité de rôles avec de nombreuses responsabilités aux niveaux administratif, organisationnel et clinique :

- Financement (dont les demandes de subvention) / Monitoring (statistiques)
- Organisation / Gestion
- Encadrement / Supervision (dont les outils et formations)
- Intervention
- Promotion / Liaison externe / Représentation

Pourcentage de temps consacré aux différentes activités en moyenne durant une semaine normale :



- Services direct et indirects auprès des populations à rejoindre
- Soutien / Supervision du personnel (employés et bénévoles)
- Réunions / Rencontres d'équipe
- Travail de bureau / Monitoring / Statistiques
- Formation / Sensibilisation
- Représentation / Réseautage / Promotion du projet
- Temps pour recevoir vous-même du soutien (supervision, formation...)
- Autres activités

Les personnes en charge du projet de pairEs consacrent une part importante de leur temps (31 %) au soutien et à la supervision des employéEs et/ou bénévoles du projet. Cependant, elles souhaiteraient toutes y consacrer encore plus de temps. Comme nous l'avons vu les pairEs ont de grands besoins dans ce domaine et les chargéEs de projet y voient donc une priorité. Il s'agit de créer un climat de confiance : laisser sa porte ouverte, écouter les difficultés rencontrées et faire le maximum pour les aider à les résoudre. Elles occupent ainsi un rôle de soutien vis-à-vis des équipes de pairEs tout en développant une relation individuelle avec chacune des personnes qui peut se rapprocher parfois d'une véritable relation d'aide.

Malgré leur poste de chargéE de projet, les personnes consacrent également une grande partie de leur temps à l'intervention directe et indirecte auprès des participantEs : près de 25 % en moyenne d'après les réponses aux questionnaires. Cette obligation est souvent en lien avec un manque de personnel. Toutes les personnes rencontrées ont exprimé un manque criant de temps pour réaliser l'ensemble de leurs tâches. Par contre, c'est également une dimension de leur rôle qu'elles réalisent avec plaisir puisqu'elles sont souvent elles-mêmes issues du terrain. Cela leur permet aussi d'avoir une meilleure perception de ce qui se passe dans l'action pour les personnes qu'elles encadrent.

ChargéE de projet : seulE ou à deux ?

Plusieurs projets montréalais ont dû engager une deuxième personne pour compléter le rôle si exigeant de chargéE de projet de pairEs. Cette stratégie est intéressante pour offrir un encadrement adéquat aux pairEs tout en assurant la gestion quotidienne. Il ne semble pas y avoir de partage idéal des différentes tâches entre les deux personnes et les projets misent plutôt sur les forces naturelles de chacun et chacune.

ChargéE de projet : pairE ou non ?

Cinq (36 %) personnes en charge des projets documentés sont également des paires. Deux autres projets (14 %) sont actuellement gérés par des non pairEs mais leur objectif serait d'engager des pairEs à compétences égales. La moitié des projets montréalais défendent donc un fonctionnement où les pairEs sont également responsables dans la gestion et la gouverne du projet.

D'un autre côté, une des responsables de projet rencontrées pense que cela peut être un atout que la chargée de projet ne soit pas paire : elle a peut-être plus de distance pour échanger (moins de transfert), elle n'a pas de relations intimes passées ou potentielles (moins de conflits), elle ne correspond pas aux bénéficiaires des services (pas de désavantage lié à son statut qui l'empêcherait d'y avoir accès)...

« C'est une des choses que le coordonnateur puis l'ancien directeur se sont rendus compte : c'est qu'il n'y avait pas beaucoup d'espace de distance entre l'agent qui était là avant et les gens. [...] Ils se sont tous déjà croisés ou vus dans des contextes sexuels ou intimes. Fait que comment tu fais pour avoir une distance ? [...] Ça me protège en fait d'une certaine façon [de ne pas être pair], de ne pas tomber dans un glissement avec eux, ou de ne pas faire trop de transfert.

- Chargée de projet

Nos données ne permettent pas d'identifier des différences entre ces deux groupes qui pourraient justifier de recommander un modèle plus que l'autre. Par contre, une caractéristique observée dans les projets montréalais et appréciée par les pairEs, est la mise en œuvre d'une gestion participative quel que soit le statut de la personne responsable. Les personnes chargées de projet non paires ont souvent une expérience terrain et connaissent bien le milieu d'intervention. Ainsi, l'approche de gestion est peut-être plus importante que le statut de la personne responsable ?

Miser sur une approche participative

La majorité des chargéEs de projet rencontrés misent sur une approche participative avec leurs pairEs. Cette stratégie semble gagnante puisque les pairEs sont souvent sensibles à l'équité et la démocratie. Une approche hiérarchique vient plutôt les confronter dans leur individualité et les démotive dans leur implication. En misant sur la responsabilisation des pairEs et des participantEs dans la gestion de leur projet, les chargéEs de projet gagnent un puissant outil de mobilisation. L'implication dans les structures et le fonctionnement constitue une bonne source de motivation pour que les personnes paires se mobilisent dans leur projet et développent un fort sentiment d'appartenance. Elles ressentent également de la fierté quand elles voient se concrétiser leurs suggestions et leurs idées. Comme précisé précédemment, c'est également excessivement important pour les personnes paires de sentir qu'elles ont du pouvoir sur leurs conditions d'emploi, par exemple pour planifier leurs horaires. L'autonomie est indispensable à l'empowerment.

« Quand il y a une volonté d'écoute profonde, sérieuse, alors à ce moment-là, on peut influencer ! [...] Et ce n'est pas juste à mon niveau, il y a de l'écoute constante !

- Pair

Cependant, une des chargéEs de projet semble se sentir seule avec ce type d'approche dans son organisme : elle veut toujours impliquer un ou une participante quelle que soit la tâche qu'elle réalise dans l'organisme, mais les autres membres de son équipe ne semblent partager ce point de vue. Pour elle, c'est évident que la seule façon de rendre efficace le projet, c'est qu'il soit pertinent. Elle considère que rien n'est immuable et tout peut être réfléchi et amélioré ensemble.

La cohérence du modèle en termes d'empowerment et de participation à travers l'ensemble des processus de fonctionnement d'un organisme communautaire semble structurante et motivante pour les différentes personnes impliquées. Le choix de mettre en œuvre un projet impliquant des pairEs, que ce soit un service restreint quelques heures par semaine jusqu'à un organisme de type « par & pour » entièrement géré par des membres d'une communauté, correspond à une ambition démocratique et participative. Si cette approche se traduit dans l'ensemble des structures et processus d'un organisme, cela renforce la motivation et la stabilisation des personnes impliquées. Par exemple, dans la plupart des projets montréalais documentés, les conseils d'administration réservent des places aux personnes issues de la communauté. L'implication des participantEs et des communautés est également importante pour assurer la crédibilité de l'organisme dans ses prises de position et la légitimité de ses actions. Par contre, la volonté de mobilisation est parfois difficile à concrétiser avec des groupes de population marginalisés.



C'est vraiment égalitaire, dans le sens où on est ensemble toute une équipe et à différents niveaux, on s'entraide et on construit quelque chose !

- Pair

Pour les chargéEs de projet, c'est certain que le fait de mettre en place un projet de pairEs aidantEs permet en soi d'être toujours conscient des besoins des membres et de se remémorer pour qui et pour quoi on travaille. Il s'agit de se ramener à l'essentiel et de toujours pendre en considération la parole des participants et participantes, même lorsque les autres exigences sont très fortes. Cela leur permet de toujours se ramener à leurs besoins tels qu'exprimés même si cela va à l'encontre des autres demandes, par exemple celles de différents bailleurs de fonds (voir la section sur les enjeux du financement page 107).

Plusieurs des personnes rencontrées misent également sur le réseautage et le décroisement de leur projet. Il y a des avantages à bien connaître les autres ressources disponibles pour les personnes ciblées et également à faire connaître son propre projet aux autres acteurs du milieu.

Il faut équilibrer autorité versus soutien

Lors des entrevues, les chargéEs de projet ont souvent soulevé l'enjeu de concilier l'encadrement disciplinaire avec la supervision clinique. Une solution proposée serait de différencier le temps dédié à chacun. Cependant, cela paraît peu réaliste dans les conditions actuelles où la pénurie de temps est déjà flagrante. Un autre exemple en place dans un des projets documentés est l'accès à une autre personne faisant de la supervision clinique dans l'organisme mais à l'extérieur du projet. Encore une fois, cela nécessite des ressources importantes et cela doit correspondre à la culture de l'équipe.

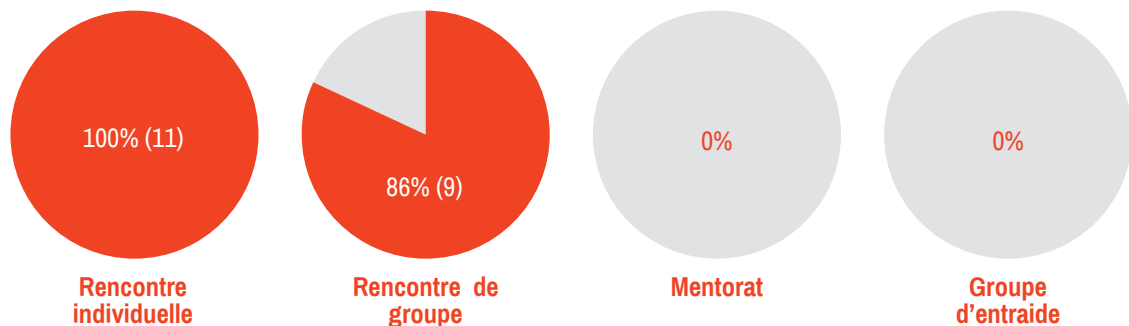
En pratique, pour dépasser cette tension entre autorité et soutien, les personnes rencontrées misent sur une très forte relation de confiance entre elle et leurs pairEs.

D'un côté, la transparence dans l'application de la discipline (autorité) garantit une égalité de traitement pour les pairEs. Il doit s'agir de règles claires et pertinentes desquelles les pairEs auront été bien informéEs. Les personnes paires rencontrées ont expliqué que tous les enjeux d'autorité et de contrôle peuvent être amenés avec humanité et respect et cela n'hypothéquera pas forcément la relation de confiance.

De l'autre côté, la personne en charge du projet accepte d'entendre toute confiance en complète confidentialité (soutien) et sans menace automatique sur le poste de pairE. Les règles doivent donc être adaptées à chaque situation spécifique. C'est à ce niveau que la personnalité du ou de la chargée de projet va jouer. En pratique, cela semble plutôt bien se passer pour les personnes interrogées, mais c'est un défi.

La gymnastique mentale entre autorité et soutien est très exigeante sur la personne responsable. Celle-ci doit donc avoir accès à du soutien clinique et personnel pour l'aider à gérer ces situations hautement contradictoires. Seules onze (79 %) personnes en charge des projets documentés ont accès à du soutien de la part de leur organisme. Les personnes rencontrées ont en général accès à une supervision clinique pour des rencontres individuelles et parfois elles bénéficient de rencontres d'équipe avec d'autres chargéEs de projet dans leur organisme. Cependant, elles ont souvent mentionné un écart entre la théorie et la pratique lorsque le manque de temps et la pénurie de ressources en général entraînent le report ou l'espacement de ces opportunités de soutien. Les rencontres d'équipe quand elles existent ont lieu régulièrement alors que le soutien individuel est plus fragile avec des rencontres plus informelles ou seulement au besoin, et parfois sur le mode de gestion de crise. Dans quelques projets, les chargéEs de projet ont accès à une supervision clinique à l'extérieur de leur organisme, donc sans aucun lien hiérarchique qui pourrait teinter la relation de confiance, et elles apprécient beaucoup cette stratégie de supervision.

Nature du soutien offert par l'organisme aux chargéEs de projet (n = 11) :

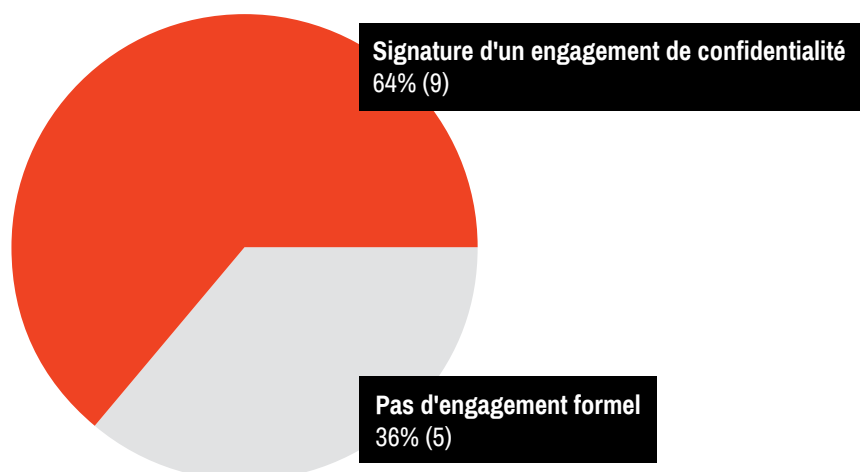


L'enjeu de la formation continue de chargéE de projet est également à considérer (voir également la section sur les formations page 54). En particulier, les pairEs qui occupent ces postes de gestion ou de direction sont avides de parfaire leurs connaissances et leurs compétences dans ces domaines. Un organisme doit penser à répondre à ces besoins et leur offrir des opportunités d'apprentissage dans ces domaines-là aussi. L'ensemble des personnes chargées de projet ont exprimé leur intérêt pour les formations continues. Et encore une fois, elles ont regretté que cet aspect soit parfois délaissé quand la gestion des urgences occupe la majorité de leur temps. De même, on remarque qu'aucun des projets documentés ne prévoit une forme de mentorat ou de groupe d'entraide pour leur chargéE de projet. Ce sont pourtant des stratégies reconnues pour soutenir et accompagner des professionnels et professionnelles.

Code d'éthique et confidentialité : Miser sur la transparence et l'apprentissage

Quelles que soient les tâches demandées à des personnes paires, celles-ci seront confrontées à des situations soulevant des enjeux éthiques. En effet, elles vont être en contact avec des personnes vulnérables et elles vont détenir des informations de nature confidentielle. Au minimum, les personnes paires connaîtront un prénom et un visage dont elles devront protéger l'anonymat en toutes circonstances professionnelles et privées. À l'autre extrême, elles se verront livrer des confidences très intimes dont même les intervenants ou intervenantes professionnelles n'ont parfois pas connaissance. Dans tous les types de projets, il est donc indispensable que les pairEs s'engagent formellement à respecter un code éthique et de confidentialité.

À leur arrivée, les pairEs doivent signer un engagement de confidentialité formel dans neuf des projets documentés (64 %).



Par contre, les situations potentiellement problématiques sont tellement nombreuses et diverses que la signature d'un engagement de confidentialité n'est pas suffisante. Il ne s'agit pas d'enjeux qui peuvent être totalement explicités lors d'une unique rencontre ou formation. Les dilemmes éthiques sont multiples et changeants, seules **la pratique et l'accumulation d'expériences** permettent l'internalisation de comportements éthiques. Plusieurs formations peuvent être données sur le sujet parce qu'il y a beaucoup de situations à couvrir : les sujets évoqués par les autres collègues en rencontre d'équipe, les sujets confiés directement par des participantEs, les éléments de sa propre vie privée, etc. Il faut donc faire vivre les concepts régulièrement dans l'action. Une personne paire est en apprentissage également dans ce domaine et c'est sous la forme d'un processus qu'elle va s'approprier tous les tenants et aboutissants des comportements éthiques en particulier en intervention. Le cœur de l'intervention, c'est le lien de confiance et la confidentialité est indispensable à ce lien.

« On prône ça : de développer le sens de l'évaluation des situations et le développement du sens éthique. »

- Pair

Travail de rue

Les pairEs peuvent être témoins d'actes illicites lors de leurs quarts de travail de rue. Ces situations les mettent dans des positions éthiques très graves entre le soutien et la participation. Il faut donc que les pairEs soient très fermes sur leur mandat : leur mission est juste d'accompagner les personnes et non de répondre à l'ensemble de leurs attentes. Par exemple, une paire a raconté une situation où un jeune homme en sevrage sévère était incapable de s'injecter seul et qu'il lui demandait de l'aide pour l'injection : elle a refusé mais elle a proposé de rester avec lui afin de lui fournir un soutien moral ou éventuellement de l'aider à trouver une autre personne. Il était fâché mais c'était une limite éthique très claire pour la paire.

Plusieurs situations éthiques fréquentes pour les pairEs sont liées au **risque de collision entre la vie professionnelle et la vie personnelle** (voir également la section sur les défis page 62). Dans les projets montréalais documentés, il y a toujours une règle restrictive très explicite sur les relations intimes entre aidantE et aidéE. Ainsi, les personnes paires n'interviennent pas auprès de personnes proches et auprès de celles qu'elles fréquentent en dehors de leur implication comme paire. Il existe toujours des mécanismes automatiques de transfert vers une autre personne paire ou intervenante professionnelle en cas de relation d'aide.

“ *Le pair-aidant doit à l'extérieur de ses heures de travail et de ses fonctions agir avec discernement et en cohérence face à ses repères éthiques.*

- Tiré d'un guide d'éthique montréalais

Dans le cas où une relation de nature différente (par exemple amoureuse) se développe entre les personnes en cours de route, la relation d'aide se termine automatiquement avec un transfert. Le ou la participante est transférée à une autre personne de l'équipe pour son bien, car elle a droit à l'accès aux ressources sans que cela mette en difficulté la personne paire sur son lieu d'implication.

“ *Le pair-aidant doit s'abstenir de loger, de consommer et d'entretenir des relations affectives, sexuelles ou monétaires (ex. échange de chèque, prêt d'argent, cadeau) avec quelqu'un rencontré dans l'exercice de ses fonctions.*

- Tiré d'un guide d'éthique montréalais

Dans certains cas particuliers, il peut être plus bénéfique de maintenir le ou la paire en intervention avec unE participantE connuE puisque le lien peut être plus rapide et l'ouverture facile (qualité et spécificité du lien). Des fois, le fait de se connaître est un avantage : on connaît le vécu de la personne, le lien est facile et l'identification est forte. Il faut toujours se questionner sur la meilleure solution pour le ou la participante. Il faut mesurer si le fait que ce pair intervienne spécifiquement avec cette personne est plus bénéfique que de la transférer à quelqu'un d'autre. En effet, certaines personnes marginalisées préfèrent débiter une démarche avec un ou une proche paire. De même, certains projets visent spécifiquement à créer des agents multiplicateurs qui feront de l'éducation dans leur propre milieu. Il est tout à fait possible de faire de la prévention par exemple de parler d'injection sécuritaire, de donner des trucs et des conseils dans son propre entourage.

La transparence (sans divulgation) est perçue comme une bonne pratique éthique. Quand un lien existe préalablement avec un ou une participante, la solution est alors d'avertir immédiatement ses collègues sans qu'il soit nécessaire d'explicitement les détails. Un pair rencontré a aussi évoqué une situation où il avait senti un malaise chez une personne connue à qui il avait distribué du matériel : il a ainsi appris à toujours faire un retour explicite auprès des participantEs pour leur garantir la confidentialité et maintenir le lien de confiance, soit sur le coup, soit la prochaine fois qu'on la voit.

Un autre enjeu de la proximité entre pairE et participantE se situe justement dans l'accès. Il peut arriver que des amiEs connuEs avant d'obtenir le poste utilisent le numéro de téléphone personnel d'unE pairE pour demander accès aux services. La ligne est donc très mince entre les pairEs intervenantEs et les participantEs dans plusieurs organismes et certaines situations sont moins claires dans la démarcation professionnelle. Une paire a donné l'exemple d'évènements festifs où le côté professionnel, comme le fait de ne pas consommer avec les personnes participantes, est moins nécessaire puisque la situation est personnelle et non professionnelle.



Elle m'a demandé une pièce pour une puff, je lui ai donné, je ne travaille pas et on est amie. Mais je ne pourrais pas faire ça quand j'ai mon sac à dos !

- Paire

De façon globale, pour l'ensemble des projets montréalais documentés, ces enjeux de proximité ne posent pas de problèmes. Les processus semblent très bien fonctionner à partir du moment où ils sont clairs et explicites aux yeux des différentes personnes impliquées. Mais ultimement, seule le ou la paire peut faire ce travail d'identification des situations où la limite va être trop floue et en conséquence faire le choix d'interpellation d'unE autre intervenantE pour prendre le relais.

Une particularité des pairEs face à la confidentialité est la **réciprocité** des informations personnelles connues. En effet, certainEs participantEs peuvent rapporter des éléments de leur vie privée à leur équipe de travail. Il peut être très difficile, voire impossible, de dire à une personne participante qu'elle ne peut pas se confier sur un évènement parce qu'unE pairE est impliquéE dans la situation. Par contre, si les informations rapportées font clairement partie de la vie privée de la personne paire sans pertinence avec l'intervention, la personne en charge et l'équipe doivent se montrer extrêmement claires sur le fait que ce n'est pas acceptable. La limite peut devenir rapidement plus floue si le ou la participante se montre simplement inquiète pour sa paire et cherche à trouver de l'aide pour celle-ci (par exemple dans le cas d'une rechute de consommation). Surtout que la personne responsable ne peut pas solliciter la personne paire pour lui offrir de l'aide avant qu'elle le lui demande par elle-même. Ça demande beaucoup de doigté si quelqu'un de l'équipe observe quelque chose d'effectivement inquiétant, dans ce cas il ou elle pourrait éventuellement encourager la personne paire à se confier.

La difficulté éthique la plus difficile à intégrer en pratique est le strict respect de la **confidentialité**. Cela est d'autant plus important à expliciter et à travailler en continu que toutes les personnes (pairEs, chargéEs de projet, intervenantEs) ont souvent le sentiment de bien maîtriser cet enjeu jusqu'à ce qu'un problème inédit se présente. En effet, dans l'ensemble des réseaux institutionnel et communautaire, il est reconnu que cet enjeu est délicat et fortement sujet à interprétation. Par exemple, le transfert d'informations entre intervenantEs peut être perçu de façon divergente. En général, dans les organismes communautaires œuvrant auprès de personnes criminalisées et judiciairisées, les traces écrites concernant les participantEs sont limitées le plus possible. De plus, un consentement verbal est requis avant le transfert d'informations. Dans tous les projets montréalais, les règles de confidentialité sont très strictes à l'égard des participantEs et également entre les pairEs. Dans certains cas, des informations confidentielles sont partagées lors de rencontres d'équipe mixte pairEs et intervenantEs. En général, ce n'est pas dans leur culture que la personne paire doive quitter la pièce lorsque le cas d'unE participantE connue est discuté. La confiance doit être totale envers tous les membres de l'équipe. Par contre, la personne en charge pourrait accepter si une personne paire le demandait d'elle-même. Dans le cas des pairEs, il s'agit encore une fois d'apprendre à reconnaître les informations de nature confidentielle et les occasions les plus à risque. En général, les pairEs sont très sensibles à ces enjeux puisque le « monde de la rue » et plus largement les populations marginales constituent des groupes difficiles d'accès et confidentiels. La discrétion et la protection de la vie privée sont intrinsèques dans la culture des milieux marginalisés. Lors du travail de rue ou de façon général à l'extérieur des organismes, Il faut faire attention à l'identification et l'étiquetage des personnes rencontrées.



Dans la rue, on attend que les gens nous saluent avant de les aborder, ça prend de la discrétion !

- Paire

Ateliers

Dans les projets de type « groupe de pairEs », les consignes éthiques et de confidentialité sont toujours répétées au début de chaque rencontre afin de rafraîchir la mémoire des participantEs et de les sensibiliser. Pour la confidentialité des propos tenus, une chargée de projet rencontrée considère que cela se passe bien parce que les participants et participantes sont habitués aux programmes basés sur le modèle thérapeutique Minnesota.

Les conséquences d'une erreur éthique ou d'un bris de confidentialité sont cependant réelles. En cas de transgressions, les sanctions prévues doivent donc être appliquées avec constance, à condition bien sûr que la personne ait été convenablement prévenue et formée à cet égard. Dans les projets montréalais documentés, ce type de situations semble extrêmement rare. Les projets qui ont connu des situations problématiques, ont mis en place des stratégies supplémentaires de clarification et de formation qui ont permis qu'elles ne se reproduisent plus. En cas de doutes, l'important est de toujours avoir accès à une autre personne (paire ou professionnelle) pour discuter d'une situation potentiellement problématique. Les paires semblent se sentir très à l'aise avec cette formule qui est efficace quand les gens sont bien formés et que la communication est facile et bien établie avec les intervenants et intervenantes expertes du projet (paires ou professionnelle).



Si je juge qu'il y a des choses confidentielles, je ne les répèterais pas aux intervenants du projet. Et je ne pense pas qu'il y ait la poursuite absolue de savoir tout le contenu de la part des intervenants. Ça, c'est respecté ! Par contre, c'est très clair que si on a une question, un questionnement, s'il y a quelque chose avec lequel on n'est pas à l'aise : on leur en parle !

- Pair

Les stratégies les plus utilisées dans les projets documentés pour soutenir des pairEs au niveau éthique sont :

- Dans le doute, il faut être à l'aise de consulter la personne responsable ou intervenante, que ce soit pendant ou après (voire longtemps après) l'évènement problématique.
- On n'est jamais seulE face à un questionnement : il faut avoir accès à très court terme à une autre personne paire ou professionnelle.
- On s'est trompé, on a été trop impulsif, on a peur d'avoir mal fait : on en parle également et sans peur de conséquences éventuelles puisqu'on est en apprentissage. Une erreur qui a été comprise a moins de risque d'être reproduite.

De plus, les projets doivent prévoir un fonctionnement qui permette aux pairEs de réaliser leurs rôles tout en assurant la sécurité et la confidentialité pour elles-mêmes et les participantEs. Par exemple, dans un projet montréalais qui organise des pairages, les rencontres doivent obligatoirement avoir lieu dans un local fermé au sein de l'organisme afin de favoriser la sécurité, la confidentialité et la nature professionnelle du lien. De plus, un ou une intervenante est toujours présente à proximité si le ou la paire a besoin d'aide. Ainsi, contrairement à une discussion dans un lieu public comme un café, le ou la participante rencontrée peut exprimer ses émotions en toute confidentialité. De plus, aucune des deux personnes ne risque de rencontrer une connaissance par hasard lors de la rencontre.

L'encadrement des pairEs ne doit donc pas être négligé

En conclusion

L'ensemble de nos données sont cohérentes et appuient l'importance de conditions d'implication soutenantes pour des pairEs ainsi que la mise en œuvre d'un fonctionnement à la fois structuré et souple.

La personne en charge du projet va être au cœur de la mise en œuvre des différents processus souhaitables et des conditions gagnantes recommandées dans ce portrait tout au long de la trajectoire des pairEs. Cette personne doit donc être particulièrement sensible aux enjeux présentés. De plus, la direction doit y être tout aussi sensible puisque c'est elle qui offrira les moyens et les ressources nécessaires pour y faire face efficacement.

Conditions gagnantes

Encadrement

- Mettre en place des modes de fonctionnement cohérents avec ce qui est demandé et les objectifs poursuivis
- Favoriser l'accessibilité aux politiques et règlements existants
- Utiliser et agir en fonction des politiques et règlements existants
- Ne pas réagir spontanément aux situations problématiques dans l'urgence et sans concertation
- Prendre des décisions organisationnelles et administratives en fournissant des informations et des explications pertinentes
- Ne pas placer des pairEs dans une structure très hiérarchique sans autonomie ni pouvoir
- Adopter une gestion participative avec des pairEs
- Miser sur des règles acceptables et les appliquer avec équité, constance et discernement
- Diffuser régulièrement les règles et s'assurer d'une compréhension commune
- Anticiper les défis possibles dès le début de l'implication, y compris ceux en lien avec la vie personnelle, et prévoir avec la personne paire les mesures qui seront mises en place
- Ne pas miser uniquement sur la signature d'une entente de confidentialité
- Accompagner les pairEs dans leurs difficultés et questionnements
- Prévoir un apprentissage progressif et continu des enjeux éthiques et de confidentialité
- Valoriser l'apport des pairEs et leur progression dans la maîtrise de leur rôle
- Protéger la santé et la sécurité des pairEs en toutes circonstances
- Soutenir les pairEs à l'aide de plusieurs stratégies complémentaires : rencontre individuelle, de groupe, mentorat, etc.
- Adapter les formes de soutien aux besoins et caractéristiques de chaque pairE
- Ne pas imposer des règles incohérentes avec le mode de vie de pairEs en gestion de consommation
- Ne pas placer les pairEs en gestion de consommation dans des situations à risque
- Offrir une supervision régulière
- Ne pas exclure strictement la vie personnelle des pairEs de la supervision
- Inclure les pairEs dans les rencontres d'équipe
- Offrir des formations continues adaptées aux pairEs et en lien avec leurs intérêts
- Prévoir le soutien et les ressources adéquates pour assurer la coordination du projet





Prévoir la suite

Dans les projets décrits dans la littérature, peu d'entre eux prévoient une étape de fin d'implication. Pourtant, il s'agit d'une phase importante puisque si elle est mal préparée, les personnes paires peuvent se retrouver dans des situations de plus grande vulnérabilité qu'avant leur implication. Par exemple, émotionnellement si elles le vivent comme un échec, ou matériellement si elles perdent l'accès à des ressources. D'après Bellot et Rivard (2007), certains projets qui misent sur l'implication des pairEs comme un tremplin considèrent même le roulement comme un relais entre des générations de pairEs qui se transmettent la mémoire et la philosophie du projet. Cette étape ne peut donc être ni négligée, ni évitée.

PairE aidantE : une étape ou un état ? Pourquoi pas les deux

Il n'y a pas de consensus sur la durée d'implication idéale d'unE pairE. Pour certainEs, il peut s'agir d'une étape vers une insertion professionnelle traditionnelle. Alors que pour d'autres, cela correspond à un mode de vie épanouissant en soi. Encore une fois, l'acceptation de cette diversité et l'adaptation à chaque individu semblent une bonne stratégie.

Pourquoi quitte-t-on ?

Les motifs de départ évoqués lors des entrevues sont multiples et plus ou moins positifs dans l'ensemble des projets montréalais.

Dans certains cas, l'instabilité du mode de vie des personnes peut nuire à leur implication à long terme, que ce soit en intervention ou en représentation. Les pairEs peuvent également vivre des périodes avec moins de disponibilités qui les poussent à arrêter. Dans les cas les plus difficiles, les personnes quittent pour des motifs de santé, de rechute de consommation, ou de conflits, etc. Lorsqu'il s'agit de motifs de santé ou de rechute de consommation, le ou la paire peut revenir éventuellement lorsqu'elle se sentira mieux. Cependant, dans les cas de rechute trop longue, le lien d'emploi peut se briser. CertainEs pairEs vivent également trop de honte ou de culpabilité pour vouloir revenir (voir la section sur les défis page 62). Ces départs sont déchirants pour tout le monde et les conditions gagnantes que nous vous proposons dans ce portrait visent à les minimiser.

La porte de l'organisme demeure toujours ouverte

Quels que soient la raison et le climat du départ, il est important pour les projets montréalais de conserver une bonne relation avec leurs pairEs. Réciproquement, les personnes paires ont besoin qu'il n'y ait pas de pression à demeurer en poste si elles ressentent le besoin d'une pause. En effet, elles font partie des personnes ciblées par les activités et services des organismes et elles ont ou auront besoin de leur soutien. Les organismes communautaires constituent un réseau social important pour les personnes paires même si elles n'y travaillent plus. Il faut que la personne paire ne se sente pas exclue parce qu'elle quitte et qu'elle conserve le lien de confiance.



Il n'y a pas d'obligation de résultats, il n'y a pas de contrat... Même moi, si dans 6 mois, je décidais de plier bagages pour toutes sortes de raisons, il y aurait cette compréhension-là. C'est une implication bénévole, ça c'est respecté au dernier degré !

- Pair bénévole

Certains projets vivent un roulement de personnel pair directement en lien avec le manque de financement et sa nature non récurrente (voir la section sur les enjeux du financement page 107). Dans certains cas, les personnes doivent quitter à la fin d'une subvention par projet même si elles souhaiteraient rester en poste et que les besoins sont encore criants dans la communauté.

Dans les cas exemplaires, les pairEs partent pour réaliser leurs ambitions professionnelles. Par exemple, certainEs obtiennent des postes d'intervenants ou intervenantes professionnelles dans le milieu communautaire ou dans le réseau institutionnel. Même dans les projets qui offrent des opportunités bénévoles, certaines personnes rencontrées notent une demande naissante pour développer une autre version connexe plus professionnalisante pour leurs pairEs intervenantEs. D'autres choisissent de retourner aux études ou de poursuivre une carrière distincte de l'intervention. Dans les cas des belles réussites de développements professionnels rapportées lors des entrevues, il faut souligner qu'elles découlent le plus souvent de l'initiative individuelle des pairEs.

Les projets qui ont un objectif spécifique dans le domaine de l'employabilité de leurs pairEs, la période d'implication dans leur projet est considérée comme une phase d'apprentissage et d'acquisition d'expériences qui mène à un autre emploi. Dans un cas précis, une chargée de projet a même évoqué que le plus faible salaire offert aux pairEs et le plafonnement rapide, ont peut-être été pensés justement pour que l'opportunité offerte ne soit pas considérée comme un emploi à long terme, mais plutôt comme un tremplin vers autre chose. Les personnes sont ainsi libres, voire encouragées, à appliquer sur des postes d'intervenant ou intervenante à l'intérieur de l'organisme, voire dans le même projet spécifique, et également à l'extérieur.

Nous avons aussi rencontré des personnes qui ont exercé différents rôles de pairEs dans plusieurs organismes. En effet, même si unE pairE ne doit pas être cantonnéE à ce seul rôle, l'opportunité de vivre des expériences d'intensité graduelle peut lui permettre de cheminer à travers les divers organismes montréalais. Ces multiples opportunités ne devraient pas être perçues de façon hiérarchique sur une échelle de « bonnes pratiques » de l'intervention. Il s'agirait plutôt de reconnaître la diversité des besoins et des dispositions d'implication des pairEs. Une trajectoire de pairE n'est pas forcément linéaire.

CertainEs pairEs rencontrés voient également leur participation à ces projets comme une étape mobilisatrice et inspirante dans leur vie personnelle et pas seulement professionnelle. Le terme de tremplin a aussi été utilisé pour qualifier ce type d'expérience qui permet d'acquérir une confiance en soi et de développer des compétences qui pourront servir autrement. De sorte que l'expérience de pairE peut déboucher sur toutes sortes de choses.

Du point de vue des organisations, il peut arriver un moment où les chargéEs de projet ou les coordinations d'organisme sentent qu'une personne paire a fait le tour de son rôle dans un projet avant qu'elle-même ne l'exprime ou même qu'elle ne le réalise. Les personnes responsables peuvent alors décider d'entamer un processus pour conclure l'implication de ce ou cette paire. Cette difficile coupure est habituellement justifiée par le désir d'offrir une opportunité identique à d'autres personnes qui pourraient en bénéficier. Il semble encore plus important dans cette situation particulière de préparer le départ en partenariat étroit avec la personne. Idéalement, la durée de l'implication devrait être abordée dès le début de la trajectoire, même si des ajustements sont amenés en cours de route, pour que toutes les personnes impliquées se sentent à l'aise d'en discuter. De plus, la transparence et la clarification initiale à ce niveau protègent les organismes qui veulent et doivent respecter les normes du travail.



D'abord et avant tout, on développe une meilleure connaissance de soi donc évidemment c'est sûr que ça forge quelqu'un !

- Pair



Je suis persuadé que quand on a une formation comme pair-aidant, avec une formation aussi intéressante puis structurée comme ici, on l'est pour toute notre vie un pair-aidant ! On a une affinité à aider les autres. [...] On développe des aptitudes, des qualités extraordinaires, puis je pense que ça, ça reste.

- Pair

Ateliers

Dans les projets de type « groupes ouverts », il n'y a aucune obligation de présence. Les personnes sont dans des modes de vie plutôt instables et il faut donc accepter qu'elles ne soient pas forcément toujours disponibles même si leurs expériences auraient été très enrichissantes pour le groupe. Les stratégies de rétention employées sont : la compensation financière, la collation qui peut aider à maintenir la concentration pendant les deux heures que dure l'atelier, la pertinence des thématiques abordées, et le maintien d'un climat agréable pour les pairEs. Ils n'ont pas de fin de cycle de participation individuelle mais une fin de cycle d'année fiscale pour le projet qui leur permet de faire le point et de planifier en groupe les futurs développements.

Comment quitte-t-on ?

Les projets montréalais sont cohérents avec la littérature puisque la majorité d'entre eux ne planifie pas un processus de départ spécifique. Ainsi, lorsque les organismes soulignent traditionnellement le départ de leurs employés et employées lors d'activités sociales, cela est également appliqué pour leurs pairEs. Dans ces circonstances, la démarche n'est pas spécifique à leur statut ou à leur rôle.

Par contre, certains projets misent au contraire sur une implication à durée déterminée pour leurs pairEs. Par exemple, dans un des projets, les pairEs s'engagent dans un contrat de 4 mois non renouvelable. L'objectif est clairement d'offrir un tremplin vers un emploi régulier dans une perspective de réinsertion sociale. Par contre, le choix d'un contrat de courte durée et non renouvelable est aussi en lien avec une volonté de donner un maximum de chance à leurs participants d'accéder un jour au programme. Un autre projet montréalais offre quant à lui une formule mixte où l'engagement est à durée déterminée, mais renouvelable tous les 6 mois afin de permettre à leurs pairEs bénévoles de mettre fin à leur implication sans sentiment d'échec. Chaque pairE qui quitte le projet a également l'opportunité de revenir s'impliquer dans d'autres projets de l'organisme à tout moment. De plus, les cycles réguliers de recrutement tous les 6 mois permettent de mettre en place un calendrier de formations plus formel et facile à organiser.

De façon générale, les personnes rencontrées se sont montrées intéressées par l'idée d'un processus de départ formel. D'ailleurs, elles ont partagé avec nous leurs réflexions sur une fin d'implication idéale d'unE paire. La question de la valorisation de l'expérience et de tous les types d'acquis a été souvent mentionnée. Le départ pourrait être un moment privilégié pour faire le point sur le cheminement comme pairE. L'aspect symbolique de la valorisation, par exemple via une attestation dans un des projets montréalais, ne doit pas non plus être négligé.



Effectivement, c'est un don ! On donne de notre temps, on donne de nos énergies, on donne de nos compétences, on partage nos bagages. [...] C'est sûr que s'il n'y avait pas d'appréciation dans le décor, ça serait très difficile d'avoir des bénévoles.

- Pair bénévole

Idée !

Il est aussi possible de préparer en quelque sorte « l'après » durant la période même d'implication. En effet, un volet formation plus personnalisé est envisageable pour offrir des opportunités d'apprentissage précises à une personne en lien avec son projet de vie.

Besoin d'une reconnaissance systémique

Bellot et Rivard (2012) considèrent que la non-reconnaissance de leur action et de leur rôle social demeure une des principales difficultés rencontrées par les projets de pairEs. Une paire faisant du travail de rue a aussi confirmé un manque de reconnaissance systémique de leur contribution. Dans un contexte où la violence est omniprésente, le travail de rue n'est pas simplement émotivement demandant, leur sécurité physique est également menacée. De plus, les besoins et attentes sont très grands dans les communautés visées. La valorisation ne peut donc pas venir uniquement des collègues et responsables de projets, l'ensemble des intervenants et intervenantes des réseaux public et communautaire ont un rôle à jouer pour reconnaître la valeur et l'importance des pairEs. De même, une reconnaissance de l'expérience de travail de rue devrait correspondre à une équivalence académique afin d'équilibrer les relations de pouvoir par rapport aux autres types d'intervenants et intervenantes.



You're a client therefore your contribution in the workplace is devalued.

- Paire

L'accompagnement des pairEs dans cette période de transition serait cohérent avec le reste du modèle basé sur l'empowerment. En premier lieu, les projets pourraient faire connaître à leurs pairEs les différentes opportunités qui s'offrent à elles après leur implication. Puis, des formations et un accompagnement en lien avec la démarche classique de recherche d'emploi pourraient être fournis. Par contre, sur la question d'une aide particulière pour le soutenir dans cette transition, un des pairs trouve l'idée intéressante, mais en même temps il souligne que la ligne est mince entre le soutien et le paternalisme. On peut se sentir toujours observé et manquer de liberté ou de marge de manœuvre. Il considère qu'il faut aussi faire confiance aux personnes et les laisser pratiquer leur autonomie.



Ce serait dommage qu'une personne claque la porte donc il faudrait avoir un processus d'accompagnement dans le départ aussi de la part des responsables du projet.

- Pair

Finalement, le départ constitue également une opportunité de bilan et d'amélioration continue pour le projet. Les chargéEs de projet pourraient en profiter pour revoir avec le ou la paire les points forts et les points faibles des conditions qui lui étaient offertes dans le projet. La direction de l'organisme doit évidemment être intéressée à agir en cohérence avec les recommandations qui en découleraient.

Idée !

Toujours offrir une lettre de recommandation et se montrer disponible pour des références en lien avec un retour à l'école ou la candidature pour un emploi.

En conclusion

La fin d'implication de pairEs dans les projets montréalais est encore à imaginer et plusieurs bonnes idées sont envisageables.



Conditions gagnantes

Prévoir la suite

- Anticiper la fin de l'implication dès le début en offrant une expérience de pairE sous la forme d'une trajectoire d'apprentissage
- Faire connaître les opportunités externes
- Outiller les pairEs pour les étapes à venir (notamment via des formations en lien avec leur projet de vie)
- Ne pas laisser ses pairEs partir sans suivi
- Prévoir une valorisation concrète de l'expérience au moment du départ
- Profiter des expériences de la personne qui quitte pour améliorer le projet
- Maintenir le lien avec les anciens pairEs





Signes à surveiller

D'après Bellot et Rivard (2007), dans les organismes communautaires montréalais qu'ils ont étudiés, la décision d'abandonner leur projet impliquant des pairEs était motivée par des difficultés de mise en œuvre comme le manque de ressources, de disponibilités ou un problème de mobilité du personnel. De plus, des frictions peuvent être présentes avec les organismes lorsque le ou la paire est plus instrumentalisée que véritablement intégrée dans l'équipe d'intervention. À l'opposé, les périodes de crise ou de fragilité dans la vie des pairEs peuvent aussi déstabiliser l'équilibre entre soutien et impératif opérationnel dans les organismes. Ainsi, ces types d'obstacles peuvent influencer le fonctionnement satisfaisant des projets.

Quand ces conditions gagnantes sont absentes, qui est perdant ?

Les études empiriques trouvées dans la littérature rapportent des conséquences négatives que peuvent avoir des projets mal pensés ou mal implantés. Ainsi, les conséquences négatives de conditions d'implication non adaptées pour les pairEs sont très concrètes : taux de roulement élevé, départ dans la frustration, sentiment d'échec...



Quand ce n'est pas clair : ça met la table pour des incompréhensions et de l'insécurité...

- Pair

Distribuer du matériel

Les projets montréalais qui offrent des opportunités de ramassage et de distribution de matériel présentent des conditions parfois difficiles et ils connaissent alors de très grands taux de roulement. Comme nous l'avons déjà mentionné, le rôle de ces pairEs paraît faussement limité. En effet, on ne peut pas distribuer du matériel sans avoir accès à des personnes isolées et réticentes et sans les référer vers les bonnes ressources. Or, tout cela demande de bâtir un lien de confiance. Une chargée de projet rencontrée accuse spécifiquement l'épuisement professionnel comme cause du roulement. Cet épuisement étant dû au manque d'encadrement par rapport à la lourdeur de leur tâche. Le soutien ne semble pas suffisant par rapport aux besoins surtout sur le terrain, directement dans l'action et le risque de rechute de consommation devient très fort. Les évènements déclencheurs pourraient et devraient être désamorçés immédiatement par la présence et disponibilité d'un ou une intervenante. Pour la chargée de projet, la présence d'un ou une travailleuse de rue pour faire de la formation dans l'action et du soutien clinique est indispensable, pas tout le temps mais régulièrement et surtout au début. Elle a justement réussi à obtenir une travailleuse de rue récemment, mais seulement 12 heures / semaine. Ainsi, le manque de financement met à risque les pairs qui ont besoin de plus d'encadrement. La solution passe donc par une meilleure reconnaissance de l'ampleur du rôle des pairEs par les bailleurs de fonds, mais aussi par tous les acteurs du milieu. Car leur travail, même s'il peut paraître a priori très réduit, met ces pairEs à risque.

Quand le projet se déroule mal, les personnes paires sont les premières à être touchées puisqu'elles peuvent être fragilisées émotionnellement et/ou matériellement par une expérience négative. Le personnel d'encadrement est aussi directement touché puisque les personnes peuvent le vivre comme un échec de leur part. De plus, un haut taux de roulement met de la pression sur leur obligation d'organisation du travail avec la nécessité de recruter et former encore un ou une nouvelle paire. L'organisme et ses bailleurs de fonds sont également perdants puisqu'ils auront investi des ressources en vain. Finalement, il ne faut pas oublier les participantEs qui perdent une source de soutien précieuse pour leur rétablissement biopsychosocial.

Comme mentionné dans la section sur l'intégration, certaines personnes quittent très rapidement si elles réalisent que leur rôle ne leur convient pas. Certains projets montréalais ont déjà vécu de fort taux de roulement en lien avec une structure floue et un manque d'explication pour les pairEs sur ce que l'on attend d'eux et comment cela va se passer. Une chargée de projet a témoigné du découragement de leur organisme face aux difficultés récurrentes vécues dans leur projet avec des pairEs. Le pair de ce projet y voit surtout un besoin de clarification de l'ensemble de leur fonctionnement, en particulier la définition des rôles.



On a envie de faire beaucoup de concessions, on prend en compte beaucoup leur vécu... Et quand on se rend compte au bout d'un moment que tout ce qu'on propose ou tout ce qu'on peut faire, ça continue à ne pas fonctionner et qu'il faut prendre des décisions que l'on n'a pas envie de prendre, c'est encore plus compliqué quand c'est un pair, parce qu'il y a quelque chose de très affectif avec le pair !

- Chargée de projet

Des sources de frustration rapportées lors des entrevues concernaient également le niveau d'implication et de pouvoir des pairEs dans leur projet et leur besoin de transparence des processus décisionnels (voir la section sur l'approche participative page 83). Cependant, dans certaines entrevues, il y avait aussi une sorte d'acceptation que c'est souvent comme ça dans les milieux de travail en général.



On le sait qu'il y a sûrement du pouvoir à prendre mais on ne sait pas comment le prendre.

- Chargée de projet paire

Le temps !

C'est la ressource la plus précieuse et manquante mentionnée par tout le monde.

L'impact négatif de conditions de travail difficiles a aussi été mentionné. Le manque de temps a des effets néfastes sur la santé mentale de tout le monde avec une surcharge de travail et un sentiment de ne pas être capable de répondre aux besoins. Les effets néfastes s'observent aux niveaux des conditions de formation, de supervision et d'évaluation. Ces conditions deviennent non prioritaires en cas de pénurie de ressources alors qu'elles sont indispensables. Un cercle vicieux temps/stress s'installe si personne à aucun niveau ne prend le temps de mieux asseoir les processus et structurer les conditions dans l'organisme. L'épuisement constitue une réalité trop fréquente dans les projets montréalais documentés, ce qui participe à de forts taux de roulement.

Milieu communautaire et rétention

Les pairEs ne sont pas les seuls membres du milieu communautaire à devoir soutenir des conditions de travail difficiles. Les taux de roulement du personnel sont élevés dans l'ensemble des ressources humaines des organismes (y compris dans les conseils d'administration). Des revendications sont d'ailleurs faites auprès des différents bailleurs de fonds pour majorer les conditions de travail dans l'ensemble des organismes communautaires.

Plusieurs personnes rencontrées, paires et chargées de projet, ont également mentionné qu'il faut toujours être à l'écoute des pairEs qui vivent des difficultés. Les responsables peuvent ainsi détecter s'il y a une démotivation chez unE pairE avant qu'il ou elle décide de partir. Les personnes ont parlé de stratégies d'ouverture, d'écoute et de recherche commune de solutions. Puis lors du départ, lorsqu'il devient inévitable, les chargéEs de projet peuvent rencontrer le ou la paire et d'identifier ses motifs, tout en respectant son choix et dans une optique d'amélioration continue du projet (voir la section précédente sur le départ page 93).

En conclusion

Beaucoup de projets montréalais vivent des difficultés et les conditions gagnantes proposées dans ce portrait sont issues autant de l'analyse de leurs réussites que de leurs revers. Il ne faut donc pas nier les dangers réels de mauvaises conditions d'implication et de l'importance de mettre en œuvre des solutions et surtout des stratégies préventives.



Conditions gagnantes

Signes à surveiller

- Remettre régulièrement en question le fonctionnement du projet
- Accepter la présence de difficultés
- Toujours s'interroger en cas de roulement important des pairEs et/ou des autres membres de l'équipe
- Ne pas considérer les difficultés au travail vécues par les personnes uniquement comme des enjeux individuels sans responsabilité organisationnelle
- Prévoir des retours réguliers avec l'ensemble des acteurs et actrices concernées
- Offrir des conditions de travail décentes à toutes et à tous
- Sensibiliser les bailleurs de fonds face à l'importance des ressources minimales indispensables



Enjeux du financement

Les personnes paires et chargées de projet rencontrées nous ont parlé des enjeux de financement sur lesquels elles ont très peu de pouvoir et qui en même temps conditionnent énormément leurs conditions de travail.

« Il peut y avoir des apports extraordinaires de la part des pairs-aidants à l'intérieur d'un processus de mieux-être à tous les points de vue. C'est essentiel de comprendre ça de la part des bailleurs de fonds.

- Pair

Les différents bailleurs de fonds en prévention des ITSS aux niveaux provincial et fédéral reconnaissent la pertinence de l'approche par les pairEs puisqu'ils soutiennent des projets dans plusieurs organismes à Montréal. Malheureusement, le niveau des montants attribués et surtout le fait que ces fonds peuvent être non-récurrents, peuvent fragiliser dangereusement ces projets. Depuis plusieurs années, la question du financement en général est une question de survie pour beaucoup d'organismes communautaires à Montréal.

Par contre, les projets vivent des menaces de coupure de financement au niveau fédéral en lien avec un gouvernement qui ne partage pas les mêmes orientations. Une chargée de projet a exprimé une grande déception sur le manque de soutien moral du gouvernement fédéral qui est un bailleur de fonds, mais qui ne soutient pas idéologiquement leur mission : c'est perçu comme une grande incohérence. La Direction de santé publique de Montréal (DSP-Montréal) constitue un contre-exemple positif parce qu'elle ne les soutient pas juste financièrement mais aussi idéologiquement en démontrant un respect de l'approche par les pairEs. Cette forme de

reconnaissance de leur travail semble très importante pour cette chargée de projet. Ce soutien de la DSP-Montréal aux pairEs se traduit aussi concrètement par leur inclusion sur différentes tables et comités, par l'offre d'une panoplie de formations, etc. Au niveau des organismes mettant en œuvre ce type de projet, la DSP-Montréal s'implique également en soutenant leurs réflexions sur les cadres théoriques et les stratégies d'intervention.

L'importance des conditions à mettre en œuvre pour assurer la réussite des projets justifie des subventions suffisantes pour financer un soutien à la hauteur des besoins des pairEs. Un meilleur financement des projets permettrait aussi d'augmenter le nombre de personnes qui pourraient en bénéficier. Pour plusieurs, la subvention reçue est largement insuffisante pour assurer leur fonctionnement et bien en-dessous de leur demande. Ils sont donc obligés de rechercher d'autres sources de financement. Or, les demandes de subvention sont très exigeantes en termes de temps.

Les pairEs et les chargéEs de projet vivent de l'insécurité en lien avec la non-récurrence des fonds. Un objectif souvent mentionné lors des entrevues est la stabilisation de leur équipe avec un financement récurrent. Une chargée de projet montréalaise a témoigné que l'obtention de ce financement récurrent est perçue par l'équipe et les participantEs comme une reconnaissance de la pertinence et de la qualité de leur travail. Dans ce contexte, le financement récurrent est consacré à assurer des postes permanents à des intervenants et intervenantes professionnelles, alors que les postes de pairEs sont uniquement financés avec les financements par projets. De plus, la récurrence assure une offre minimum de services. Il n'y a plus de menaces à leur existence même et cela permet une projection à long terme.

Ainsi, pour certains projets, c'est leur survie pure et simple qui dépend du renouvellement de leur financement par projet. De plus, lorsque certaines subventions arrivent à terme, ils ne savent pas avant plusieurs mois si elle sera renouvelée. C'est long pour obtenir une réponse, ensuite c'est long avant que l'argent arrive effectivement. Une chargée de projet rencontrée trouve qu'il y a un manque de sensibilité de la part d'un de leur bailleur de fonds face à l'insécurité et le stress que cela crée pour eux et leurs participants et participantes. Elle a dû arrêter les activités afin de se consacrer exclusivement au bilan au début du mois de mars pour le déposer fin avril. Elle est donc sans salaire à partir de fin avril et elle ne sait pas si le projet sera renouvelé et si oui quand ? Cela brise le lien avec les participantEs car il y a un risque de ne pas réussir à les recontacter lors du redémarrage. Elle aimerait aussi avoir accès à unE répondantE chez ce bailleur de fonds pour ses questions. Elle se sent sans autonomie ni pouvoir.

De même, une autre des chargéEs de projet a exposé une grande incohérence entre les exigences de leur bailleur de fonds et leur mission. Il s'agit d'un projet « par & pour » qui doit mettre en œuvre des actions selon les besoins et les moyens identifiés pour leurs membres : décriminalisation, lutte au profilage ou à l'abus policier. Pourtant, en pratique, leur plan d'action est défini selon les priorités du bailleur de fonds, soit la prévention des ITSS. De façon générale, lorsque les projets sont financés de façon non récurrente, cela place énormément de pression sur les organismes communautaires qui doivent revoir leur planification s'ils veulent continuer ces projets après la fin de la subvention. Les activités liées au projet ne peuvent pas être incorporées dans le budget régulier de l'organisme sans réduire d'autres sphères d'activités. Ainsi, le maintien de l'autonomie des organismes communautaires face aux bailleurs de fonds a été mentionné à plusieurs reprises puisque ce sont les demandes de subvention qui finissent par orienter leur plan d'action.

De plus, l'ensemble du personnel des organismes communautaires ont des salaires inférieurs à ceux du réseau public pour des tâches, des responsabilités et des exigences aussi élevées. Même si les groupes tentent d'offrir d'autres types de compensation comme davantage de jours de vacances, la faiblesse des salaires est une source de déstabilisation des ressources humaines. Dans le cas particulier des pairEs intervenantEs, ces pairEs ne sont pas de la main-d'œuvre bon marché. Il n'y a pas de motifs objectifs pour rémunérer moins une personne paire pour un travail identique. L'absence de diplômes est largement compensée par l'expertise expérientielle des

candidats et candidates. De plus, comme nous l'avons démontré précédemment, les postes de chargéEs de projet devraient également être automatiquement financés dans les projets de pairEs. Les bailleurs de fonds doivent donc considérer tous ces éléments liés aux ressources humaines dans l'attribution des subventions.



La supervision c'est l'aspect le plus important en par & pour et cela devrait être très bien financée !

- Paire

Des chercheurs et leurs ressources à la rescousse

Le soutien reçu par des équipes de recherche a été mentionné dans quelques projets montréalais notamment dans le domaine clinique. Le même type de collaboration pourrait également être pertinent dans la gestion des ressources humaines. Les chercheurEs apportent une expertise et des opportunités d'approfondissement qui manquent parfois dans un contexte de pénurie de ressources. De même, les organismes communautaires pourraient encourager des étudiants aux cycles supérieurs à venir faire des stages ou mener leurs collectes de données sur leur terrain dans une perspective d'enrichissement mutuel.

Investir pour réussir

En conclusion, il est indispensable de donner les ressources suffisantes pour permettre aux organismes de mettre en œuvre les conditions gagnantes présentées dans ce portrait. Comme nous l'avons décrit, les conséquences d'une implantation déficiente sont trop dommageables pour se permettre de ne pas investir à la hauteur des besoins. Surtout que les bénéfices sont incalculables du point de vue humain. De plus, du point de vue purement économique, des projets de prévention bien financés sont rentables pour le réseau de la santé et des services sociaux.



C'est l'essence en fait de la manière dont fonctionne l'organisme : qu'ils deviennent acteur de leur santé, de leur vécu et qu'ils puissent donner à d'autres, donc on ne veut pas lâcher les pairs !

- Chargée de projet

Messages aux bailleurs de fonds :

- **Financer l'ensemble des ressources humaines des projets afin que les personnes puissent vivre dignement et qu'elles reçoivent des salaires à la hauteur des tâches accomplies**
- **Toujours financer l'encadrement**
- **Offrir une reddition de compte cohérente avec l'ensemble des objectifs notamment l'empowerment**
- **Favoriser des sources de financement récurrentes pour ce type d'approche**

Le monitoring et ses exigences

En plus du caractère obligatoire vis-à-vis des bailleurs de fonds, un système de monitoring est perçu comme particulièrement important pour les organismes communautaires, car les résultats peuvent constituer un outil de reconnaissance et de revendication pour leurs projets. Les statistiques permettent d'explicitier clairement l'utilité des actions menées. Les directions et coordinations d'organismes consacrent donc beaucoup d'énergie à implanter un système de monitoring efficace. D'ailleurs, lorsque les pairEs comprennent l'importance du monitoring pour l'obtention des subventions et pour l'amélioration continue de la qualité de leurs actions, la motivation pour cette tâche devient aussi plus grande.

D'ailleurs, la Direction de santé publique de Montréal accorde beaucoup d'importance à optimiser les mécanismes de monitoring en tentant de simplifier les formulaires et en proposant un logiciel de compilation en ligne pour les statistiques. De plus, des formations sont offertes régulièrement sur les théories et les techniques d'évaluation.

Par contre, il faut être conscient que les personnes paires ne sont pas différentes des autres acteurs face aux exigences de l'entrée de statistiques : elles trouvent souvent cela peu inspirant. Surtout que le défi est un peu plus exigeant pour elles qui y sont confrontées pour la première fois. Il s'agit donc de simplifier le plus possible la tâche et d'accompagner les pairEs surtout au début. Un organisme a mis en œuvre une stratégie intéressante qui consiste à faire le monitoring sous forme de questions-réponses lors d'une rencontre individuelle menée par la chargée de projet qui en profite aussi pour faire de la supervision clinique informelle.

Au niveau des chargéEs de projet, l'intérêt pour cet aspect ne semble pas homogène chez les personnes rencontrées. Lors des entrevues, elles ont souligné qu'il est important de remplir les obligations de monitoring régulièrement afin de ne pas accumuler une trop grande quantité de statistiques.



Je me suis rendue compte que plus on attendait, moins ils le faisaient et c'était comme une montagne, puis c'était dur.

- Chargée de projet

Dans certains cas, des méthodes de reddition de compte ont également été mentionnées comme des obstacles aux capacités d'action des groupes communautaires impliqués. Les aspects purement quantitatifs des formulaires laissent parfois de côté une grande partie des effets attribuables à ce type de projets, par exemple au niveau de l'empowerment individuel et collectif. Il peut ainsi être difficile de faire valoir tous les bénéfices et cela peut devenir frustrant. Les outils de monitoring ne sont donc pas toujours adaptés à la réalité des projets. Pour quelques personnes rencontrées, certains bailleurs de fonds n'ont pas l'air de comprendre la lourdeur de la tâche que cela représente pour les personnes sur le terrain et que cela réduit de beaucoup le temps d'intervention directe.

La cohérence des méthodes de monitoring avec les objectifs des projets est donc essentielle pour assurer leur pertinence aux yeux des pairEs et des chargéEs de projet. Lorsque le monitoring devient un outil de développement organisationnel et clinique pour les organismes communautaires, l'intérêt devient plus important et la fiabilité des résultats plus grande. Cela au bénéfice des projets et des bailleurs de fonds...

« On s'en sert pour
montrer à quel point ces
gars-là sont impliqués,
le nombre d'heures
qu'ils font, le nombre de
rencontres qu'ils ont, le
nombre de sujets qu'ils
abordent, des choses
qu'on aurait comme des
fois du mal à aborder
nous-mêmes. C'est fou !

- Chargée de projet



Mot de la fin

Ce portrait des pratiques de gestion dans les projets impliquant des personnes paires en prévention des ITSS à Montréal démontre la diversité des projets et la pluralité des pratiques. Tout en reconnaissant ces variations, les recommandations proposées dans cette publication tentent de rester connectées aux multiples réalités et d'être inspirantes pour différents types de projet.

De plus, cette publication constitue simplement une première étape afin de mieux comprendre les enjeux complexes de l'implication de personnes paires en prévention des ITSS. Ainsi, les points de vue des pairEs et des chargéEs de projets présentés ici interpellent certainement les directions d'organismes communautaires. Sans fournir des réponses définitives ou des solutions universelles, ce portrait permet donc surtout de souligner l'importance de se questionner et de réfléchir ensemble pour l'implantation de conditions d'implication adéquates pour les pairEs afin d'assurer un succès pour l'ensemble des personnes concernées.

Certains enjeux complexes mériteraient de plus amples réflexions. Que ce soient les questions de la rémunération, de la gestion de la consommation ou de la durée d'implication, les pratiques montréalaises semblent diverses, voire contradictoires. Il nous appartient donc maintenant de pousser plus loin nos échanges et nos réflexions afin de proposer des réponses encore plus adaptées aux besoins de nos pairEs et des personnes rejointes.

Afin d'avancer collectivement plus avant sur ces enjeux, plusieurs propositions de suite sont envisageables. Premièrement, des périodes d'échange pourront être incluses dans les structures de concertations existantes au niveau de la gouverne et aussi au niveau clinique. De plus, le réseau montréalais pourrait organiser une conférence bisannuelle ou annuelle regroupant les différents organismes pour un partage des solutions et des défis persistants dans les projets de pairEs. Autre exemple, un groupe de pratique virtuel pourrait être mis sur pied par et pour les chargéEs de projet avec un espace de partage des outils. De même, les personnes paires pourraient bénéficier de la mise sur pied d'une structure de partage leur étant réservée. Des formations portant sur ces enjeux pour les pairEs et les superviseurEs de pairEs sembleraient aussi particulièrement pertinentes. Finalement, la rédaction et la publication d'un autre document portant spécifiquement sur les pratiques cliniques permettraient de réaliser une démarche similaire au niveau des pratiques d'intervention.

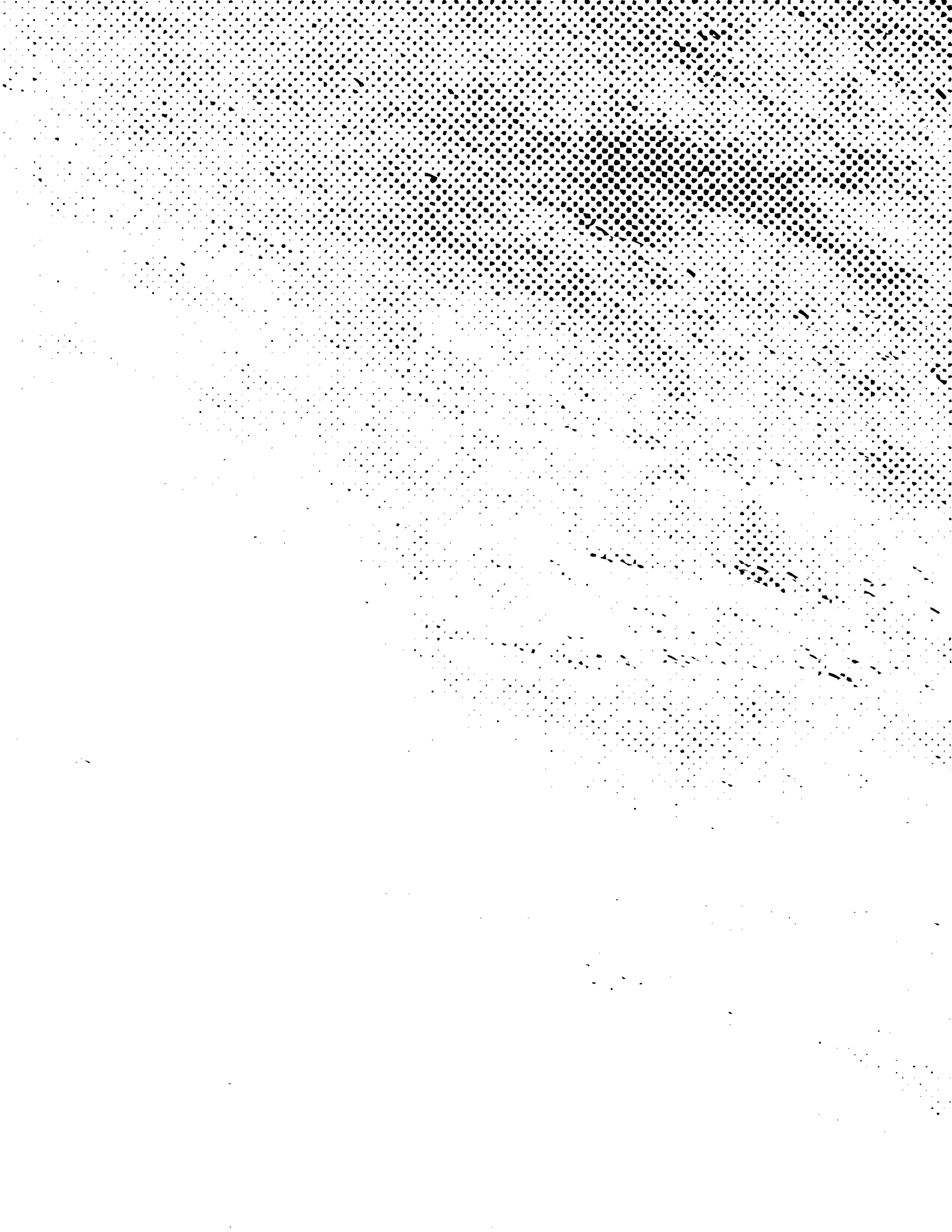
En dernier lieu, nous remercions l'ensemble des personnes rencontrées qui font un travail formidable et qui ont si généreusement partagé leurs expériences avec nous.

Bibliographie

- Association pour la Défense des Droits et l'Inclusion des personnes qui Consomment des drogues du Québec (ADDICQ). **Recommandations pour l'inclusion des personnes utilisatrices de drogues.** Association Québécoise pour la Promotion de la Santé des personnes Utilisatrices de Drogues (AQPSUD), 2012.
- Bellot C., et J. Rivard. **L'intervention par les pairs : un enjeu multiple de reconnaissance.** Deuxième congrès international des formateurs en travail social et des professionnels francophones de l'intervention sociale, Belgique, 2007.
- Bellot C., et J. Rivard. Québec : **l'intervention par les pairs investit la promotion de la santé.** *La santé de l'homme*, 421, 2012.
- Centre d'expertise collective. **Réduction des risques chez les usagers de drogues. Synthèse et recommandations.** Institut national de la santé et de la recherche médicale (Inserm), France, 2010.
- Colón, R.M., Deren, S., Guarino, H., Mino, M. et S.-Y. Kang. **Challenges in Recruiting and Training Drug Treatment Patients as Peer Outreach Workers: A Perspective From the Field.** *Substance Use & Misuse*, 45 : 1892–1908, 2010.
- Hallum-Montes, R., Morgan, S., Rovito, H. M., Wrisby, C. et M. P. Anastario. **Linking peers, patients, and providers: A qualitative study of a peer integration program for hard-to-reach patients living with HIV/AIDS.** *AIDS Care: Psychological and Socio-medical Aspects of AIDS/HIV*, 2013.
- Gates, L. B. et et S. H., Akabas. **Developing strategies to integrate peer providers into the staff of mental health agencies.** *Adm Policy Ment Health & Ment Helath Serv Res*, 34 : 293-306, 2007.
- Girard, V., Perrot, S., Musso, S., Handlhuber, H., Lefevbre, C., et N. Payan. **Quelques éléments sur le recrutement et la professionnalisation des travailleurs pairs/médiateurs en santé mentale sur le site pilote du programme Housing First (Marseille).** Dans *Pluriels n°85/86, Participation de patients rétablis aux interventions dans les services de soins*, nov.-déc. 2010.
- Guarino, H., Deren, S., Mino, M., Kang, S.-Y. et M. Shedlin. **Training Drug Treatment Patients to Conduct Peer-Based HIV Outreach: An Ethnographic Perspective on Peers' Experiences.** *Subst. Use Misuse*, 45(3) : 414–436, 2010.
- Jacobson, N., Trojanowski, L. et C. S. Dewa. **What do peer support workers do? A job description.** *BMC Health Services Research*, 12 : 205, 2012.
- Korf, D. J., Riper, H., Freeman, M., Lewis, R., Grant, I., Jacob, E., Mouglin, C., et M., Nilson. **Le travail de proximité auprès des usagers de drogues en Europe : Concepts, pratiques et terminologie.** EMCDDA, 2000.
- Lagueux, N., Harvey, D. et N. Charles. **Embauche et intégration de pairs aidants dans les services de santé mentale. Guide de référence.** Programme québécois Pairs Aidants Réseau, Québec, 2008 (Version révisée, 2011).

- McDonald, J., Roche, A. M., Durbridge, M. et N. Skinner. **Peer Education: From Evidence to Practice. An alcohol and other drugs primer.** National Centre for Education and Training on Addiction (NCETA), 2003.
- Mercier, C., Fortier, J., et J. Cordova. **L'intervention par les pairs auprès des jeunes de la rue du centre-ville de Montréal. Rapport d'évaluation.** Régie régionale de la Santé et des services sociaux de Montréal-Centre, 1996.
- Noël, L., Laforest, J. et P.-R. Allard. **Usage de drogues par injection et interventions visant à réduire la transmission du VIH et du VHC. Revue systématique de la littérature et validation empirique.** Institut national de santé publique du Québec, 2007.
- Noël, L. et D. Gagnon. **Revue systématique d'interventions par des pairs usagers de drogues par injection.** *Drogues, santé et société*, 12(1), 2013.
- Peer for Progress. **Peer support in health and health care: A guide to program development and management.**
- Power, R. **Some methodological and practical implications of employing drug users as indigenous fieldworkers.** Dans Boulton, M. (ed.), *Challenge and innovation: Methodological advances in social research on HIV/AIDS*, Londres : Taylor & Francis, 97-111, 1994.
- Repper, J. et T., Carter. **A review of the literature on peer support in mental health services.** *Journal of Mental Health*, 20(4) : 392-411, 2011.
- Réseau juridique canadien VIH/sida. « **Rien à notre sujet sans nous** ». **L'implication accrue et significative des personnes qui utilisent des drogues illégales : un impératif sanitaire, éthique et des droits humains.** Deuxième édition, 2006.





Aide-mémoire des conditions gagnantes

Rôles de pairE

- Prendre le temps de définir les rôles dès la création du projet
- Impliquer des pairEs dans le processus de définition des rôles
- Considérer l'ensemble des dimensions du rôle (dont l'implication émotionnelle)
- Ne pas se concentrer uniquement sur les tâches en oubliant les autres dimensions du rôle plus impalpables (comme le lien de confiance ou le rôle de modèle)
- Accepter que les pairEs jouent un rôle qui leur est propre et qui ne menace pas les autres intervenantEs
- Ne pas hiérarchiser les rôles
- Miser sur la complémentarité des rôles
- Ne pas offrir un rôle figé sans possibilités de développement
- Demeurer ouvert aux adaptations et discuter régulièrement des définitions de rôles
- Prévoir du temps et accompagner les personnes dans l'appropriation de leur rôle, car elles s'engagent dans une trajectoire d'apprentissage

Recrutement

- Consacrer du temps et des ressources au recrutement
- Ne pas permettre à toute personne intéressée de devenir paire sans évaluation
- Établir des critères de sélection clairs et cohérents avec les rôles et les objectifs avant de commencer le recrutement
- Recruter dans des lieux fréquentés par les personnes candidates potentielles (sortir des sentiers battus)
- Ne pas recruter toujours le même type de personne
- Mettre en place un processus de sélection non traditionnel et adapté aux candidatEs et à la nature du projet
- Inclure des pairEs dans le processus de recrutement
- Offrir, si possible, diverses opportunités d'implication pouvant convenir aux différents types de candidatEs

Intégration

- Laisser du temps à la nouvelle personne pour qu'elle s'approprie son rôle
- Ne pas exiger tout de suite une implication à temps plein
- Prévoir une période d'intégration avec une intensité progressive
- Ne pas offrir une seule et même formule d'intégration à toutes les nouvelles personnes
- Adapter l'intégration aux besoins et caractéristiques de chaque nouvelle personne
- Respecter le rythme de chaque recrue
- Miser en priorité sur les intérêts exprimés par la nouvelle personne
- Prévenir les autres membres de l'équipe et les partenaires avant l'arrivée de la nouvelle personne
- Impliquer l'ensemble de l'équipe et des partenaires
- Ne pas laisser la nouvelle personne livrée à elle-même, seule avec ses questionnements
- Ne pas laisser tous les membres de l'équipe adresser des consignes à la nouvelle personne sans cohérence
- Si possible jumeler la nouvelle personne avec une personne ressource expérimentée
- Prévoir une formation initiale qui allie théorie et pratique
- Ne pas surcharger l'horaire de la nouvelle personne avec des formations ou des activités loin de l'action et peu motivantes
- Ne pas noyer la nouvelle personne sous une montagne d'informations
- Offrir un guide d'intégration présentant le fonctionnement du projet (rôles, règles, éthique, confidentialité, outils, formations de base et continues)
- Expliquer, outiller, rassurer

Encadrement

- Mettre en place des modes de fonctionnement cohérents avec ce qui est demandé et les objectifs poursuivis
- Favoriser l'accessibilité aux politiques et règlements existants
- Utiliser et agir en fonction des politiques et règlements existants
- Ne pas réagir spontanément aux situations problématiques dans l'urgence et sans concertation
- Prendre des décisions organisationnelles et administratives en fournissant des informations et des explications pertinentes
- Ne pas placer des pairEs dans une structure très hiérarchique sans autonomie ni pouvoir
- Adopter une gestion participative avec des pairEs

- Miser sur des règles acceptables et les appliquer avec équité, constance et discernement
- Diffuser régulièrement les règles et s'assurer d'une compréhension commune
- Anticiper les défis possibles dès le début de l'implication, y compris ceux en lien avec la vie personnelle, et prévoir avec la personne paire les mesures qui seront mises en place
- Ne pas miser uniquement sur la signature d'une entente de confidentialité
- Accompagner les pairEs dans leurs difficultés et questionnements
- Prévoir un apprentissage progressif et continu des enjeux éthiques et de confidentialité
- Valoriser l'apport des pairEs et leur progression dans la maîtrise de leur rôle
- Protéger la santé et la sécurité des pairEs en toutes circonstances
- Soutenir les pairEs à l'aide de plusieurs stratégies complémentaires : rencontre individuelle, de groupe, mentorat, etc.
- Adapter les formes de soutien aux besoins et caractéristiques de chaque pairE
- Ne pas imposer des règles incohérentes avec le mode de vie de pairEs en gestion de consommation
- Ne pas placer les pairEs en gestion de consommation dans des situations à risque
- Offrir une supervision régulière
- Ne pas exclure strictement la vie personnelle des pairEs de la supervision
- Inclure les pairEs dans les rencontres d'équipe
- Offrir des formations continues adaptées aux pairEs et en lien avec leurs intérêts
- Prévoir le soutien et les ressources adéquates pour assurer la coordination du projet

Départ

- Anticiper la fin de l'implication dès le début en offrant une expérience de pairE sous la forme d'une trajectoire d'apprentissage
- Faire connaître les opportunités externes
- Outiller les pairEs pour les étapes à venir (notamment via des formations en lien avec leur projet de vie)
- Ne pas laisser ses pairEs partir sans suivi
- Prévoir une valorisation concrète de l'expérience au moment du départ
- Profiter des expériences de la personne qui quitte pour améliorer le projet
- Maintenir le lien avec les anciens pairEs

Signes à surveiller

- Remettre régulièrement en question le fonctionnement du projet
- Accepter la présence de difficultés
- Toujours s'interroger en cas de roulement important des pairEs et/ou des autres membres de l'équipe
- Ne pas considérer les difficultés au travail vécues par les personnes uniquement comme des enjeux individuels sans responsabilité organisationnelle
- Prévoir des retours réguliers avec l'ensemble des acteurs et actrices concernées
- Offrir des conditions de travail décentes à toutes et à tous
- Sensibiliser les bailleurs de fonds face à l'importance des ressources minimales indispensables

