

**Les contours d'une nouvelle pratique sociale.
Le point de vue des coordonnateurs d'équipes
d'intervention jeunesse au Québec sur leur pratique de
médiation partenariale en contexte intersectoriel.**



Louise Lemay, Ph. D.

Département de service social, Université de Sherbrooke

Louise.lemay@usherbrooke.ca

77e Congrès de l'ACFAS

Université d'Ottawa

11 Mai 2009

Plan de la présentation

1. Introduction

- 1. Les jeunes en difficultés multiples : constats**
- 2. Le dispositif « Équipe d'intervention jeunesse » (ÉIJ)**

2. Projet exploratoire: Le point de vue des coordonnateurs sur leur rôle de médiateur partenarial

- 1. Le rôle du médiateur: de quoi s'agit-il?**
- 2. Processus PSI et résolution des complexités-divergences**
- 3. Un atout majeur du coordonnateur: la neutralité**
- 4. Légitimité et compétences requises: conditions structurelles et individuelles**

3. Conclusion: d'autres questions à explorer et un projet de recherche en cours (2008-2011)

Les jeunes en difficultés multiples quelques constats

- Vivent des situations complexes ;
- Ont des besoins multiples dans différentes sphères de développement
- Requièrent l'intervention de plusieurs intervenants/établissements;
- Ne répondent pas aux critères d'accès se retrouvent « entre deux chaises » ;
- Sont source de tensions et de divergences de vision entre les établissements;
- Reçoivent des services morcelés.



**Une volonté ministérielle : assurer la coordination
des services.**

Un dispositif : Équipes d'intervention jeunesse

**Une équipe « réseau » territoriale
inter établissements et intersectoriel
(Santé, Services sociaux, Éducation)**

**MANDAT: Mettre en œuvre un mécanisme formel de
coordination des services via des activités de liaison avec les
partenaires, de médiation et d'intégration des services**

**BUT: Assurer l'accès, la continuité et la complémentarité des
services pour les jeunes qui présentent des problèmes
multiples et complexes » (MSSS, 2007)**

Composition de l'équipe:

- **Coordonnateur (clinique et administratif)**
- **Agents de liaison désignés par les établissements
concernés, et leur réseau**



Le rôle des coordonnateurs d'ÉIJ

des rôles multiples: consultant, médiateur, facilitateur, etc.

Coordonner des activités de liaison entre les établissements dans le but de faciliter la résolution des situations de tension ou d'impasses inter établissements (clinique, administratif) qui entravent la réponse aux besoins des jeunes en difficultés multiples.

- Favorise la mobilisation des partenaires
- Soutien le développement d'une lecture commune et globale (problèmes et besoins, priorisations et orientations de services)
- Facilite l'accès aux bons services au bon moment
- Soutien l'élaboration et la mise en œuvre de plans de services individualisés (PSI)

Le processus de Plan de services individualisés : une stratégie privilégiée à l'ÉIJ

Cueillette d'informations
et pré- analyse de la situation
(coordonnateur ÉIJ)

Mécanisme de référence à l'ÉIJ
Adhésion et consentement
obligatoire des parents à l'ÉIJ

Mobilisation
()

Développement
Renc

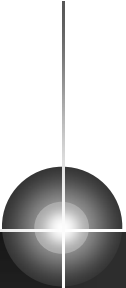
Renc

Mise en œuvre et suivi du PSI

Révision du PSI

L'intervenant-réseau
un interlocuteur privilégié
pour les parents





**Le coordonnateur,
médiateur partenarial,
dans le contexte de l'équipe
d'intervention jeunesse :
de quoi s'agit-il?**



La pratique de médiation quelques constats

Une pratique connue en
intervention sociale et en
évolution :

Ses champs d'application se
multiplient

En Europe, entourant la défense
des droits des enfants :

(<http://www.defenseurdesenfants.fr/mediat/index.htm>)

La médiation partenariale dans
le contexte des ÉIJ au Québec

- Conciliateurs de justice,
- Médiateurs de la République,
- Médiateur de l'Éducation nationale
- Réseau européen des médiateurs pour enfants.

Médiation...

- Conjugale,
- familiale
- Entre pairs à l'école
- Socio-juridique
- Citoyenne
- Sociale, culturelle
- Etc.

Une pratique en
émergence
dans le réseau jeunesse
famille

**Les données présentés ici sont issues
d'un premier projet exploratoire (2007-2008)**

Chercheure: Louise Lemay

RECHERCHE QUALITATIVE EXPLORATOIRE

Objectif

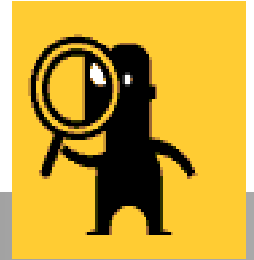
- **Explorer la pratique de médiation partenariale des coordonnatrices et coordonnateurs des Équipes d'Intervention Jeunesse**

Participants

- **Coordonnatrices et coordonnateurs ÉIJ (n=15)**

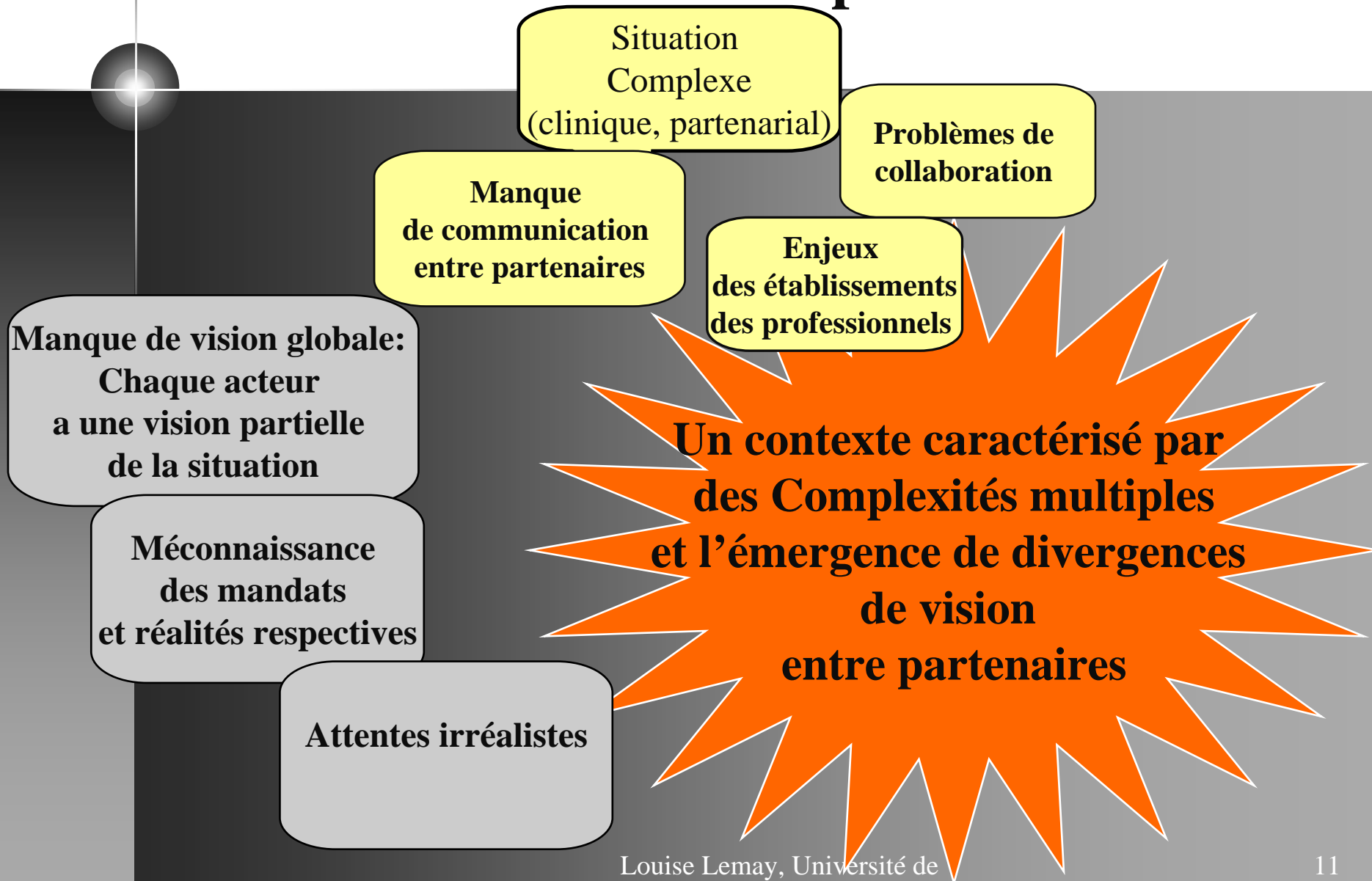
Méthode de collecte de données

- **Questionnaire**



**Pourquoi ou qu'est-ce qui explique,
dans le contexte de l'ÉIJ,
le besoin de recourir
à l'intervention d'un
coordonnateur «médiateur» ?**

Le besoin de médiation partenariale



Les sources de divergences ?

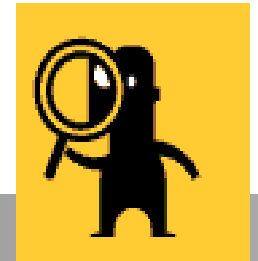
**Complexités multiples
Divergences
de vision
entre partenaires**

**Problèmes
ou besoins de l'enfant
(n=14/15)**

**Solutions ou
services requis
(n=12/15)**

**Mandats
et rôles des partenaires
(n=10/15)**

**Problèmes
ou besoins des parents
(n=7/15)**



**Quel est le rôle de la coordonnatrice
ou du coordonnateur
«médiateur»
en contexte ÉIJ?**



Le coordonnateur-médiateur,

C'est une personne capable...

« de mobiliser, d'objectiver les situations et mettre les troupes en action dans un contexte de conflit (...) de mobiliser, dans une démarche de résolution de problèmes» (Co-13)

«d'influencer, d'accompagner et de guider une équipe au prise avec une impasse ou un litige

vers des solutions où chacun y trouve son compte (gagnant-gagnant) afin de donner des services de meilleure qualité» (Co-4)

Intervention

Démarche

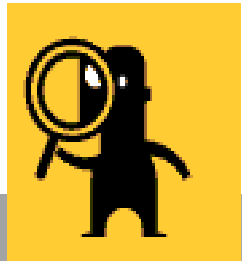
Contexte

Finalité



Le rôle du coordonnateur-médiateur

- **Motiver, mettre en action (n=3/15)**
- **Soutenir à Analyser, comprendre, apprivoiser la complexité (n=6/15)**
- **Soutenir la recherche d'une vision commune centrée sur les besoins de l'enfant (n=8/15)**
- **Adopter une approche centrée sur la recherche de solutions (n=4/15)**
- **Dans le but de...** *«résoudre la situation problématique, apporter une réponse aux besoins identifiés» (Co-16)*



**Par quels processus
ou comment en arrive-t-on à
résoudre les situations de
divergences de vision ou de
conflits en contexte ÉIJ?**



La médiation partenariale en contexte ÉIJ à travers le processus PSI

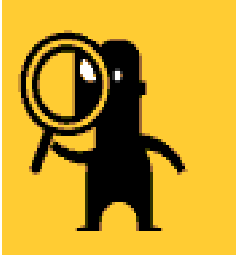
- **Écouter, comprendre: identifier « *l'état des relations* » et l'existence de « tensions » dans les rapports partenariaux.**
- **Nommer les enjeux des établissements.**
- **Recentrer le processus sur l'intérêt commun des acteurs: le bien-être de l'enfant.**
- **Établir une dynamique de solidarité pour réussir à atteindre la cible commune.**

- **Permettre un regard à distance**
- **Rétablir un dialogue véritable.**
- **Dépasser les positions qui figent le processus.**
- **Créer une ouverture dans la recherche de solutions.**



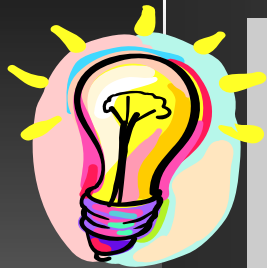
- **La solution suppose parfois de se transformer... (n=2/15)**
«Le rôle du médiateur peut également (être celui de) susciter un changement de dynamique organisationnelle où l'entraide inter établissement remplace l'individualisme organisationnel (travail en silo).» (Co-4)

«Trouver un terrain d'entente entre les établissements en essayant d'accepter d'aller au-delà des mandats» (Co-6)



**De quels *atouts* la
coordonnatrice
ou le coordonateur ÉIJ
doit-il disposer
pour jouer son rôle de
médiateur ?**

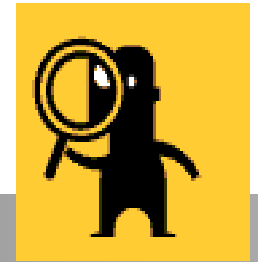
Un atout majeur du médiateur partenarial : La neutralité ou l'apparence de neutralité



La grande majorité pense qu'il doit être un agent *neutre* (n=14/15)

«En raison de la nature même des situations qui sont référées à l'ÉIJ, situations complexes et multi-problématiques et des tensions qui en résultent souvent». (Co-16)

«Cela nous permet de ramener les interventions et les discussions sur les besoins du jeune et de la famille et non de défendre des services à offrir d'une organisation». (Co-5)



**En quoi consiste la neutralité du
coordonnateur-médiateur en
contexte ÉIJ?**

Un agent neutre, cela signifie...



Ne pas prendre parti pour un intervenant ou un partenaire, ne défendre aucune position d'établissement. (n=9/15)

« Qui ne prend pas parti pour un partenaire, qui n'appartient pas à l'organisation de service dans le sens qu'il n'y a pas de conflit d'intérêt. (...) (Co-5)

« Garder le focus sur les besoins de l'enfant, faire abstraction des affinités, alliances naturelles entre le coordonnateur et certains partenaires (...) » (Co-19)

« Ne pas prendre parti pour un ou l'autre des acteurs, être centré sur une compréhension des besoins de la famille et sur le processus PSI » (Co-20)

Les limites de la neutralité...

Un parti pris pour le bien-être de l'enfant



«Ceci dit, on n'est pas neutre: on prend pour le bien-être de l'enfant et de sa famille (...) » (Co-9)

«Nous ne sommes jamais neutre et il ne faut pas être neutre. Il faut être engagé (...) (Co-13).

«L'intérêt de l'enfant est la seule tangente que le coordonnateur doit se donner» (Co-8)

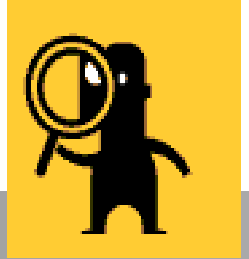
«Jouer un rôle d'avocacy de l'enfant et de sa famille, dégagée des situations problématiques » (Co-16)

La neutralité, ça reste un défi...



- **Par rapport à son organisation-employeur**
- **Face au référent-allié**
- **Par rapport à soi-même: la distance est nécessaire**

«Sans une certaine distance, nous risquons de perdre la compréhension globale des enjeux en cours pour s'empêtrer dans le contenu. Notre rôle de médiation doit permettre aux partenaires de resituer leur compréhension clinique dans une interaction avec d'autres partenaires. La position de chacun dépend toujours de leur contexte (formation, mandat, dynamique de l'établissement). Le médiateur doit prendre une distance pour comprendre l'ensemble, émettre des hypothèses, valider etc. D'où l'importance qu'il ait lui-même un lieu de ressourcement». (Co-10)



**Qu'est-ce qui légitimise
l'intervention de médiation du
coordonnateur
dans le contexte de l'ÉIJ ?
Quelles sont les compétences
requises?**



Légitimité et compétence du coordonnateur-médiateur

- **Des conditions d'ordre structurel**
- **Des caractéristiques individuelles**
- **L'expérience de réussites**

« (...) les réalisations antérieures (les bons coups réalisés dans des situations complexes, les solutions novatrices mises en place) »(Co-16).

Les conditions structurelles requises

- **Reconnaissance de la pertinence du dispositif ÉIJ par les différentes instances à tous les niveaux de systèmes: politique (MSSS), territorial, organisationnel**
- **Détenir un rôle d'agent territorial (neutralité)**
- **Avoir des agents de liaison dédiés**
- **Détenir un statut de cadre**
- **L'expérience acquise, les réussites et une culture du *faire autrement***
- **L'Accès à des ressources pour le coordonnateur : espace de réflexivité et de prise de recul, etc.**

Les caractéristiques du coordonnateur

- **Des savoirs communiquer et savoirs être**
 - habiletés relationnelles (écoute, empathie, etc.) (n=11)
 - Leadership, habiletés d'animateur, rassembleur (n=15)
- **Des savoirs faire (méthodologiques)**
 - Soutien en contexte de résolution de conflits (n=12)
 - Centration sur le processus et l'atteinte des résultats (n=6)
 - Centration sur les forces et résultats positifs (n=4)
- **Des connaissances (n=5)**
 - partenaires, champ de l'enfance en difficultés multiples
- **Un savoir agir en contexte de complexité : politique, administrative, partenariale (interprofessionnalité, intersectorialité), clinique (n=7)**
- **La capacité de susciter le changement (n=4)**

La médiation partenariale en contexte ÉIJ

**Elle dépasse
la simple centration
sur le résultat:
résoudre
des conflits**

**Elle renforce
les processus
de partenariat**

Ses retombées innovantes

- Apprendre à décider ensemble en situation de grande complexité.
- Transformer sa pratique isolée en une pratique de co-responsabilité en réseau de partenaires.

D'autres questions à explorer..

Comment et à quelles conditions les partenaires réussissent-ils à transformer leurs pratiques et à innover?

Quelles sont les pratiques partenariales évaluées efficaces du point de vue des acteurs concernés?

Quelle est le pouvoir des parents dans ce dispositif ÉIJ? à la fois une ressource nécessaire pour que le changement s'opère (parent partenaire?) et parfois une cible de changement (parent-usager?)

Un projet de recherche en cours **(2008-2011)**

**Analyse des pratiques de partenariat et de médiation intersectorielle entourant les services aux jeunes et aux familles présentant des problématiques multiples :
Le cas des ÉIJ au Québec.**

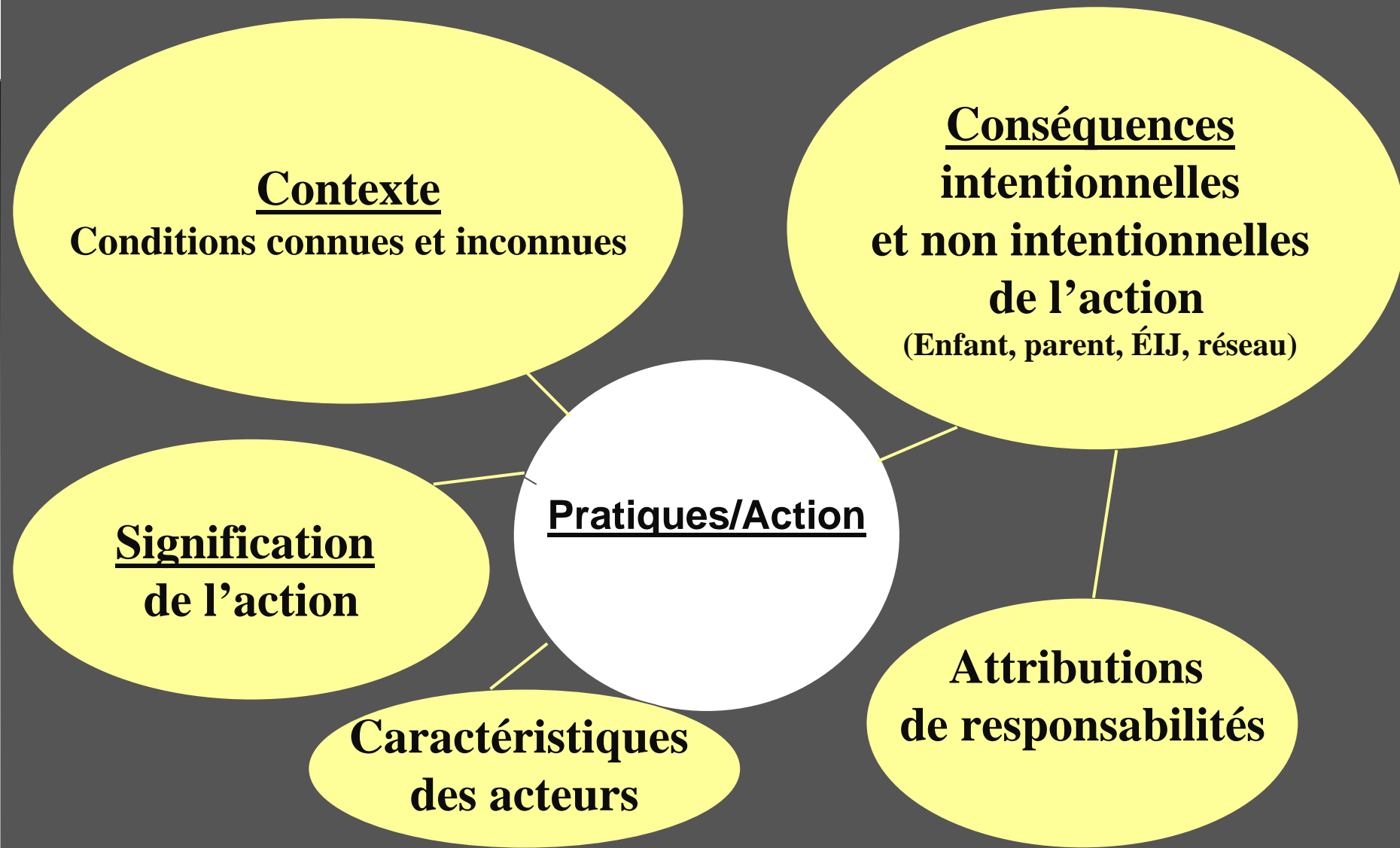
Chercheure principale: Louise Lemay, Ph.D.
Financement: Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH)

BUT
Documenter et soutenir
l'évolution du modèle
de pratique de partenariat
et de médiation intersectorielle
développé par les ÉIJ et ajusté
au contexte de l'intervention
auprès des jeunes
en difficultés multiples

Objectifs spécifiques

- **Décrire, Analyser et modéliser les pratiques de partenariat évaluées efficaces par les acteurs concernés (coordonnateurs, parents, agents de liaison)**
- **Identifier les conditions favorables et les obstacles liées à la pratique des ÉIJ.**
- **Développer des outils pour soutenir la pratique**

Un cadre conceptuel interdisciplinaire pour l'analyse des pratiques (Giddens, 1987; Hindess, 1982,1996))



MÉTHODOLOGIE

1. Recherche qualitative, participative, à visée exploratoire
2. Stratégie privilégiée: études de cas de partenariat
3. Population participante: trois catégories d'acteurs
4. Diverses méthodes de cueillette de données
5. Analyse qualitative incluant une rétroaction continue

1. Coordonnateurs ÉIJ au Québec (n=environ 30)
2. Agents de liaison (n=environ 30 / 3 ÉIJ)
3. Parents (n=30 / 3 ÉIJ)

1. Questionnaires (Co)
2. Entretiens individuels semi-dirigés (Co, PA)
3. Entretiens de groupe (CO, AL) incluant les rencontres de co-développement (CO)
4. Sources documentaires

Un devis de recherche participative pertinent à l'analyse des pratiques et à la réflexivité

Un cadre d'analyse

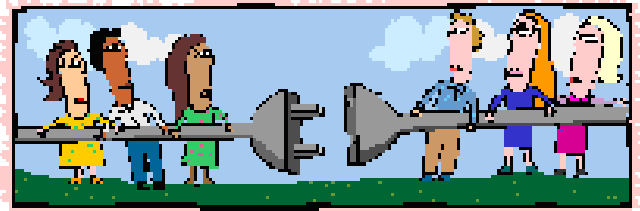
- interdisciplinaire qui intègre des perspectives objectives : action, sens, contexte, et l'action
- à double fonction: documenter et développement (pratique, réflexivité)

Une méthodologie qualitative

- prenant en compte le point de vue de différents acteurs, incluant celui des personnes concernées (parents)
- utilisant des méthodes diverses incluant le groupe de codéveloppement.

Un lieu de...

- prise de recul (neutralité),
- réflexivité
- conceptualisation des savoirs d'expérience professionnels
- coconstruction des savoirs (sujet-objet)



Merci de votre attention!

Questions?
Commentaires?

Pour citer ce document.

La référence:

Lemay, L. (2009). « Les contours d'une nouvelle pratique sociale. Le point de vue des coordonnateurs d'équipe d'intervention jeunesse au Québec sur leur pratique de médiation partenariale en contexte intersectoriel ». 77 e Congrès de l'ACFAS. Université d'Ottawa : Ottawa, 11 mai 2009.