



ÉQUIPE INTERVENTION JEUNESSE



Les premiers impacts perçus et anticipés
de la mise en œuvre de la loi 10 sur les organisations, le
partenariat et les jeunes et familles en besoins multiples et
complexes:

le point de vue des coordonnatrices et coordonnateurs ÉIJ à
l'automne 2015

Présenté par
Louise Lemay, professeure titulaire
École de travail social, Université de Sherbrooke
Louise.Lemay@usherbrooke.ca

Journées provinciales annuelles du Regroupement des ÉIJ du Québec (RÉIJQ),
Sherbrooke: Université de Sherbrooke (campus principal),
19 octobre 2016

Plan de la présentation

Première partie: quelques résultats de recherche (octobre 2015)

1. Introduction: le projet de recherche-action 2005-2019; le contexte d'octobre 2015, la méthodologie

1. Les résultats

Deuxième partie: co-construction/validation d'instruments de collecte

1. Projet de questionnaire – État actuel de la situation des coordonnateurs et coordonnatrices ÉIJ;

2. Projet d'outil d'autocollecte des données liées au rôle de la coordination ÉIJ.




Projet de recherche-action (2015-2019)
Lemay, Jasmin et Ricard



ÉQUIPE INTERVENTION JEUNESSE

Analyse et promotion des pratiques
de médiation partenariale **novatrices**
dans le champ de l'action
intersectorielle auprès des jeunes en
besoins multiples vivant des
situations complexes : **évolution et**
transformation des pratiques des
Équipes d'intervention Jeunesse
(ÉIJ) au Québec

Quatre Objectifs généraux

- 
1. Documenter et soutenir la transformation des pratiques des coordinateurs-médiateurs des ÉIJ en vue d'ajuster leur rôle à l'évolution des besoins et du contexte sociopolitique actuel
 2. Documenter et soutenir les pratiques de pointe entourant la démarche d'action en partenariat privilégiée dans le contexte des ÉIJ
 3. Documenter et analyser les pratiques interréseaux (MSSS-MEES) dans les situations d'élèves handicapés ou en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage (EHDAA) vivant des problématiques multiples et complexes à différents niveaux
 4. Soutenir, à travers la conception de supports techniques ou professionnels divers, le développement et le rayonnement de la communauté de pratique professionnelle et la diffusion des connaissances et pratiques de pointe développées (ex. site web, Charte de compétences, Livret sur les compétences de coordonnateur médiateur, Guide d'implantation ÉIJ, etc.)

Le contexte en octobre 2015

- **Au Québec, la loi 10** modifiant l'organisation et la gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux a conduit à la création de 13 centres intégrés de santé et de services sociaux (CISSS) et de 9 centres intégrés universitaires de santé et de services sociaux (CIUSSS) et à l'abolition des agences régionales.
- **La fusion des établissements** publics de santé et de services sociaux, opérée au sein de chaque région du Québec a fait passer leur nombre **de 182 à 34 établissements**.
- **Cette réforme majeure n'est pas sans effet** : elle agit sur l'ensemble des acteurs et organisations des différents réseaux de services aux jeunes, sur le partenariat et sur les services aux jeunes et aux familles.
- **À l'automne 2015**, les coordonnateurs et coordonnatrices ÉIJ savent que leurs postes seront syndiqués, ceux qui sont cadres ont un choix difficiles à faire; la majorité quitteront leur fonction à l'ÉIJ.
- Lors des focus group, ils partagent leur vision des premiers effets perçus ou anticipés des ces transformations majeures en cours dans le réseau de la santé et des services sociaux au Québec.

Méthodologie

1. *Qui a participé ?*

- 19 coordonnatrices et coordonnateurs ÉIJ
- En provenance de 9 CISSS/CIUSSS de 8 régions (R2, R3, R5, R7, R10, R12, R13, R16-1, R16-3)

2. *Où?*

- Journées annuelles du RÉIJQ, 22 octobre 2015

3. *Comment ?*

- Entretien de groupe semi-directif (*focus group*)
- 3 sous-groupes animés par l'équipe de recherche (Emmanuelle, Normand et Louise)
- Durée : 2h00-2h15
- **Thèmes**



Méthodologie (suite)
Focus group: Trois grands thèmes abordés

Quels sont les impacts (favorables ou défavorables) des transformations actuelles (loi 10) sur :



- 1. Les organisations, le partenariat et les services aux jeunes et familles ?**
- 2. La fonction de coordination ÉIJ et la structure ou fonctionnement de l'ÉIJ ?**

3. Les pistes d'action

Thème I

Les impacts (favorables ou défavorables) des transformations actuelles (loi 10) sur :



Organisations, partenariat et services aux jeunes/familles

6 grandes concentrations



1. Le climat général d'incertitude dans le réseau et ses impacts

Plusieurs conditions liées à la nouvelle structure demeurent inconnues à l'automne 2015

(organigrammes, continuum de services, corridors d'accès, les intentions du MSSS quant au maintien ou à la diminution de l'offre des services à la population. (Co-Fg3-2015)



1. des **réactions « d'ambivalence » et d'anticipation** chez l'ensemble du personnel des établissements CISSS/CIUSSS. (Co-Fg3-2015)
2. une **perte de repères** et un « contexte d'instabilité » chez les partenaires à l'interne comme à l'externe qui « **ne savent pas à qui se référer** ». (Co-Fg1-2015)
3. un contexte de « **branle-bas de combat » et d'incertitude** » aussi chez les partenaires externes, notamment ceux du **réseau scolaire**. (Co-Fg3-2015)

2. Régionalisation des services et mouvance des acteurs : les impacts

Perte des liens de proximité entre les CISSS/CIUSSS et la population. (Co-Fg1-2015)

Les services doivent s'offrir d'une manière plus étendue sur le territoire



diminution du pouvoir décisionnel au niveau local. (Co-Fg3-2015)

Davantage de rencontres régionales



(+) de distance géographique à parcourir (temps)



Baisse de participation aux comités locaux. (Co-Fg3-2015)

Nouveaux découpages de territoires (ex R-5 et R-16)



le travail « intersectoriel + complexe » entre agents de liaison situés sur des territoires distincts et éloignés. (Co-Fg1-2015)

Mouvance du personnel CISSS-CIUSSS



Liens à rebâtir, à revoir ou à réaffirmer entre les partenaires des RLS et les nouvelles personnes en poste dans les CISSS/CIUSSS (Co-Fg3-2015)

2.1 L'abolition des Agences régionales et ses effets défavorables



variables selon les régions, en fonction des liens existants avec les ASSS)

- **Perte d'un acteur-clé pour la liaison entre les réseaux institutionnel et communautaire** : « *ça va être quoi le rapport qui va exister entre les organismes communautaires et tout ce bloc institutionnel?* ». (Co-Fg1-2015)
- **Perte de repères** pour le financement des organismes communautaires. (Co-Fg3-2015)
- **Perte de toute l'expertise développée** par les agences : « *[toutes les formations, sensibilisations], j'ai comme l'impression que ç'a pas suivi au niveau du Ministère* ». (Co-Fg1-2015)
- Des **projets** qui étaient en cours de développement et qui « **tombent à l'eau** ». ; Sentiment « qu'on **recommence** un peu **à réinventer la roue** ». (Co-Fg1-2015)

3. Les impacts des changements de structure sur le personnel des CISSS et CIUSSS et sur le partenariat à l'interne



3.1 une centration dominante sur les changements

1. **« Centration sur l'ici et maintenant »**, et « difficulté de planifier à moyen et long terme ». (Co-Fg1-2015)
2. **baisse de motivation « à développer de façon positive des projets »** : la « lourdeur de la transformation » pèse dans les actions ». (Co-Fg1-2015)
3. **non disponibilité des gestionnaires « eux-mêmes déstabilisés »** dans le contexte actuel et qui **ne « sont pas en mesure » de « prendre soin » des intervenants**. (Co-Fg1-2015)
4. **On craint la « multiplication » de leurs tâches**. (Co-Fg3-2015)

3. Les impacts des changements de structure sur le personnel des CISSS et CIUSSS et sur le partenariat à l'interne

3.2 L'élargissement des équipes au sein des CISSS-CIUSSS:

On anticipe des retombées positives pour le partenariat à l'interne

« Ça devrait éviter d'avoir une espèce de **guerre entre les différents services**».
(Co-Fg2-2015)

Davantage de proximité et des « **interventions de corridor** qui n'existaient pas avant »
(Co-Fg3-2015).

Des décisions rapides entre les gestionnaires « regroupés » à l'interne. (Co-Fg3-2015).

Diminution des rapports « hiérarchiques »
(ex. entre la 1^e et 2^e ligne en LPJ)
(Co-Fg1-2015)

« **mobilisation** » plus « **rapide** » des partenaires internes **réunis « dans la même famille** : « les gens sont vite en mode solution ».
(Co-Fg3-2015)

« **Il va se créer quelque chose, une synergie peut-être** ».
(Co-Fg3-2015)

4. Les impacts (-) de la réorganisation sur les rapports entre partenaires externes et internes et sur les projets intersectoriels

« **Inquiétude** » et « **démobilisation** » des partenaires du « réseau communautaire ou scolaire, CPE » en regard du travail avec le réseau de la santé et des services sociaux. (Co-Fg3-2015).

« Maintenant, comment on va travailler ensemble? ».

Perte de repères et un questionnement sur l'organisation future du travail en partenariat intersectoriel

« Les partenaires sont sur les freins, ils attendent de voir ce qui va se passer ». (Co-Fg3-2015).

Baisse de motivation pour « le travail en partenariat » intersectoriel. (Co- Fg1-2015)

Statu quo des projets.

« eille, gardez-nous au courant, gardez-nous proches ». (Co-Fg3-2015).

Requête des partenaires externes à l'effet d'être informés : « y a une inquiétude et il y a une demande. (Co-Fg3-2015).

4.1 Quelques réactions inquiétantes chez les partenaires externes: la réponse aux besoins des jeunes sera t-elle menacée ?

- Retour **au travail en solo** de la part d'autres réseaux, comme celui de l'éducation par **exemple. (Co-Fg03-2015)**
- **Défi de rallier les partenaires externes à cette « grosse chose-là »** créée par le réseau de la santé et des services sociaux? (Co-Fg3-2015)
- **Éloignement des partenaires locaux** et des projets territoriaux. (Co-Fg3-2015)
- Création d'un **fossé** ou d'une brèche **avec le secteur de l'éducation.** (Co-Fg1-2015)
- **Augmentation des rapports de force** entre les organismes communautaires et le « bloc institutionnel ». (Co-Fg1-2015)
- **Risque de désengagement chez les partenaires externes** face à un groupe de partenaires du **CISSS/CIUSSS** qui « règle tout sans consulter les autres ». (Co-Fg2-2015)

4.2 Malgré les effets défavorables liés à l'incertitude certains y voient quelques retombées positives :

Une importance accrue accordée à la communication continue, au soutien et à l'entraide entre les acteurs des différents réseaux. (Co-Fg 02-2015)

- Le recours aux **coordonnateurs ÉIJ** qui demeurent « **un point d'ancrage** » par rapport à la transformation actuelle ». (Co-Fg3-2015)
- « L'opportunité pour l'ÉIJ de jouer l'espèce de **rôle de liaison** ». (Co-Fg3-2015)

Pertinence de l'ÉIJ et de sa coordination dans le contexte de transformation pour assurer la liaison avec les partenaires externes

5. Les impacts (-) de la nouvelle structure pour les jeunes en besoins multiples et complexes

Report des rencontres par les partenaires internes



Délais accrus dans la mise en place des services aux jeunes

Mouvance des partenaires internes -> Pertes de liens



« quels sont les liens qui permettront de « rester garants » de la réponse aux besoins »

(Co-Fg2-2015)

« Ça retarde, des fois, la mise en place de services ».

(Co-Fg3-2015)

Centration sur les changements



Difficulté « de centrer la discussion sur les besoins des jeunes ». (Co- Fg 01-2015)

5. Les impacts (+) de la nouvelle structure pour certains jeunes

On anticipe les retombées positives...

Intégration des « services de 1^e et 2^e ligne »



« facilite le continuum de services » pour les jeunes.

(Co-Fg3-2015)

Diminution des listes d'attente



« Meilleure accessibilité » pour certains jeunes (ex. clientèle DI-TSA).

(Co-Fg2-2015)

Malgré les avancées positives anticipées...

« il y a des sentiers un petit peu plus difficiles dans les parcours pour certaines clientèles. »

(Co-Fg3-2015)

5. Les impacts (-) pour les jeunes en besoins multiples et complexes

Absence de programme/services destinés aux jeunes en besoins multiples et complexes



Manque de transversalité entre les programmes/services (Co-Fg3-2015)



des jeunes qui « ne cadreront pas » dans les trajectoires définies. (Co-Fg2-2015)



Besoins non répondus pour « la clientèle multiproblématique complexe »

(Co-Fg3-2015)



Maintien de « trous de services » pour ces jeunes en dépit de la nouvelle structure. (Co-Fg2-2015)

« tu vois que c'est pas transversal ».
(Co-Fg3-2015)

5. Les impacts (-) pour les jeunes en besoins multiples et complexes

**Mouvement
d'uniformisation dans la
réponse aux besoins**



**Défi de sortir des nouveaux
silos créés.**

(Co-Fg3-2015)

**« à entendre, il faut
que tout le monde
ait le même
traitement».**

(Co-Fg2-2015)



**Recul pour « la clientèle
multiproblématique qui
a besoin d'innovation,
de créativité, de faire
autrement ».**

(Co-Fg2-2015)

6. Les impacts des coupures dans le réseau de l'éducation sur le partenariat et sur la réponse aux besoins des jeunes

« Retrait de projets d'envergure », dans le réseau de l'éducation, jugés en « surplus », non « essentiels ».

(Co-Fg03-2015)

« c'est de ça qu'ils se retirent; ils coupent dans École en santé, ils coupent dans l'aide aux devoirs »

(Co-Fg3-2015)

Coupures dans les services d'accompagnement aux élèves



Diminution des services spécialisés pour « les jeunes à besoins particuliers »



le réseau scolaire « doit travailler doublement pour pouvoir répondre aux besoins de ces jeunes-là » . (Co-Fg01-2015)

Thème 2

Les transformations et conditions actuelles leurs impacts (favorables ou défavorables)



- a. Conditions (+) et (-) qui affectent la fonction de coordination
- b. Conditions (+) et (-) qui affectent la structure et le fonctionnement de l'ÉIJ

1. Conditions (+) qui affectent la fonction de coordination ÉIJ

Adhésion de la direction à l'ÉIJ



Mobilisation et soutien de la direction face au coordonnateur ÉIJ dans la résolution des « impasses »

(Co-Fg1-2015)

« on sent qu'on est légitimés d'aller faire nos rencontres et tout ça, et auprès des autres gestionnaires ou de nos agents de liaison, de continuer à garder ça vivant. Donc, on se sent encore légitimés à faire ce qu'on fait. » (Co-fg3-2015)

Reconnaissance et légitimité accordée aux coordonnateurs et à l'ÉIJ



Continuer à « garder vivant » l'ÉIJ, « à faire ce qu'on fait »

(Co-Fg3-2015)

2. Conditions (-) qui affectent la fonction de coordination ÉIJ: 2.1 les impacts du « contexte de déstabilisation »

« Contexte de déstabilisation » dans le réseau



(dans certains cas)

« Augmentation des références à l'ÉIJ »



Augmentation de la charge de travail des coordonnateurs

(Co-Fg1-2015)

Direction non disponible et abolition de l'Agence



Manque de soutien et isolement des coordonnateurs ÉIJ



Alourdissement du fardeau : « on porte le réseau seul sur nos épaules »

(Co-Fg1-2015)



« Insécurité » : pas de repères quant aux modalités de soutien prévues dans la nouvelle structure (Co-Fg1-2015)

2. Conditions (-) qui affectent la fonction de coordination ÉIJ:
2.1 les impacts du « contexte de déstabilisation » (suite)

**Nouveau gestionnaire
responsable**



**Méconnaissance du rôle
d'ÉIJ**



**« Impact majeur » selon
qu'il « porte » ou non le
mécanisme et la fonction
de coordination**

(Co-Fg1-2015)

**Incertitude quant à l'avenir des
ÉIJ et des postes de coordination**



**Sentiment « d'être assis entre
deux chaises »**



difficulté à se projeter



**obstacle au développement et « à
la poursuite du rôle de
coordination »**

(Co-Fg3-2015)

2. Conditions (-) qui affectent la fonction de coordination ÉIJ: 2.2 Impacts liés à la mouvance des coordonnateurs ÉIJ

Perte « de tout l'aspect relationnel »

**Perte de toute la « richesse des liens qui ont été faits
avec le temps » (Co-Fg1-2015)**

**Liens à reconstruire par la
personne qui prendra la
relève » à la coordination
ÉIJ. (Co-Fg1-2015)**

**« Crédibilité » à « transférer »
au nouveau coordonnateur :
« ça va être gros ! »
(Co-Fg1-2015)**

**« Perte
d'expérience et
d'expertise »**

(Co-FG2-2015)

**Perte au
niveau de la
« continuité**

» (Co-Fg3-2015)

**Un contexte de
« transition rapide »
pour les nouvelles
personnes.**

(Co-Fg2-2015).

2. Conditions (-) qui affectent la fonction de coordination ÉIJ

2.3 Impacts liés à la syndicalisation des postes de coordination ÉIJ

- « **Contraintes syndicales** » liées au processus de sélection « d'employés syndiqués » (basé sur l'ancienneté); bien que compétentes, **les personnes sélectionnées seront-elles « vraiment les bonnes personnes »** pour assumer un rôle de coordination ÉIJ? (Co-Fg3-2015)
- « **Perte d'accès au niveau stratégique, « à des réseaux, à des confidences, à des informations privilégiées, un cercle privilégié » → perte du « savoir et du pouvoir d'influence » → diminution des liens avec les partenaires cadres → « le rôle d'influence à l'intérieur d'un réseau, s'amenuise »** (Co-Fg3-2015)
- **Perte du pouvoir décisionnel** → perte du pouvoir d'innover pour répondre aux besoins non répondus et récurrents au niveau territorial (Co-Fg3-2015) ET présence de **délais accrus dans les prises de décision** vu le pouvoir restreint du coordonnateur syndiqué qui « doit se faire valider par le chef de programme » (Co-Fg2-2015)
- **Modification du rôle vers des fonctions cliniques** → perte de « légitimité dans le réseau » pour pouvoir « interpeler à peu près n'importe qui » à tous les niveaux et perte « du travail de réseautage » (Co-Fg1-2015)

2. Conditions (-) qui affectent la fonction de coordination ÉIJ: 2.4 Conditions et Impacts liés à la multiplication des tâches des futurs coordonnateurs ÉIJ

Agrandissement des équipes de travail--> augmentation de la tâche des gestionnaires -> Risque de délégation de tâches

Coordonnateur ÉIJ risque de « cumuler d'autres fonctions » (Co-Fg3-2015).

Augmentation de la « lourdeur de la tâche du syndiqué » au détriment des fonctions de coordination de l'ÉIJ (Co-Fg2-2015)

Attribution de tâches multiples et connexes

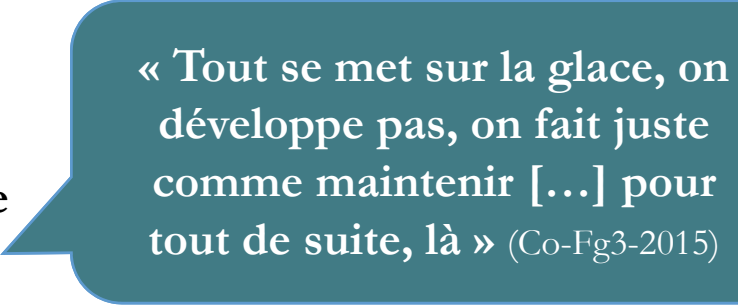
Risque de devenir « fourre-tout » (Co-Fg1-2015).

Risque de devoir prendre en charge de situations cliniques (Co-Fg2-2015).

« Perte de neutralité » dans le rôle de coordination ÉIJ
(Co-Fg2-2015); (Co-FG1-2015)

3. Conditions qui affectent la structure / fonctionnement de l'ÉIJ:

3.1 Impacts liés à l'incertitude quant aux postes de gestionnaires et d'agents de liaison

- Agents « **en attente** » → difficulté à se positionner ET difficulté à s'investir à long terme → **moins enclins à envisager des nouveaux projets** ou des « actions de changement » (Co-Fg3-2015)

- Agents **soucieux de « rester proche de leur équipe »** → Manque de disponibilité → **baisse de participation** aux rencontres →; la planification de comité d'agents de liaison à l'ÉIJ est plus difficile (Co-Fg2-2015) **obligation de « retarder » des tables EIJ** régionales (Co-Fg3-2015)
- Agents et gestionnaires « sont en survie » → **un peu de « désengagement »** chez les agents appelés à changer de fonction → « moins portés à travailler ensemble » → effort du coordonnateur ÉIJ pour « les amener à s'ouvrir » et pour « que le climat moins tendu » (Co-Fg1-2015)
- Pour le coordonnateur: méconnaissance des personnes qui assumeront le rôle d'agents de liaison et de leur nombre au sein de l'ÉIJ (Co-Fg2-2015)

3. Conditions (-) qui affectent la structure / fonctionnement de l'ÉIJ:
3.2 Impacts liés au roulement/ mouvance des agents de liaison

L'ÉIJ va « perdre des joueurs »




- **des liens sont à « rebâtir » avec de nouveaux agents de liaison** (Co-fg3-2015);
- **des modes de fonctionnement et « corridors de communication » seront « à recommencer »** (Co-Fg2-2015)

Nouvelles personnes méconnaissent l'ÉIJ



Contexte ÉIJ = « plus fragile »



Nécessité de « recommencer » la promotion et information entourant l'ÉIJ et son fonctionnement (Co-Fg2-2015)

3. **Conditions (-)** qui affectent la structure ou le fonctionnement de l'ÉIJ:

3.3 Impacts découlant du contexte socioéconomique et politique (mode de gestion au niveau stratégique, culture et de valeurs prônées)

Contexte économique d'austérité (coupures)

- **Partenaires moins enclins à prendre des décisions qui dépassent leur mandat → complexifie la médiation → travail accru des coordonnateurs** pour obtenir une réponse aux besoins des jeunes en besoins particuliers (Co-Fg2-2015)

Valeurs de productivité, de rapidité & Les directives du Ministère

- **Peu en concordance avec les exigences requises pour la mise en place d'actions concertées**, réfléchies et analysées à l'ÉIJ (Co-Fg2-2015)
- Mode de gestion plus « **contrôlant** » → difficulté de maintenir des pratiques ÉIJ qui exigent « **capacité d'adaptation** » et « **souplesse** » et « **créativité** » (Co-Fg1-2015)

Orientation biomédicale /structures-organigrammes

- **Mode de décision unilatéral** → impact au niveau des **pratiques de partenariat**. La présence du « **médical à forte teneur** » au sein des organigrammes **inquiète** (la **prescription** au détriment de la concertation avec les autres partenaires) (Co-Fg2-2015)

3. **Conditions (-)** qui affectent la structure / fonctionnement de l'ÉIJ:
3.4 Impacts découlant de la restructuration des programmes/
services et du positionnement de l'ÉIJ

Décision de positionner
l'ÉIJ sous une direction
programme/services



Perte de la transversalité
(Co-Fg3-2015)

Décision de positionner l'ÉIJ
sous la direction des services
multidisciplinaires (DSM)



**Éloignement des
programmes services et
incongruence avec la notion
d'action concrète de l'ÉIJ**
(Co-Fg3-2015)

3. **Conditions (-)** qui affectent la structure / fonctionnement de l'ÉIJ:
3.4 Impacts découlant de la restructuration des programmes/
services et du positionnement de l'ÉIJ

« Liberté » laissée aux des CISSSS/CIUSSS pour décider
« des conditions qu'ils veulent » entourant l'ÉIJ et la
coordination de l'ÉIJ (Co-Fg3-2015)



Manque d'uniformité :
Décision « variable par rapport à la structure »



Non-uniformité et non respect des conditions établies pour
assurer l'efficacité de l'ÉIJ



Risque que l'ÉIJ « repose sur
l'individu » coordonnateur
(Co-Fg2-2015)

Risque de mise en échec des
pratiques innovantes
(Co-Fg3-2015)

4. Conditions (+) qui affectent la structure / fonctionnement de l'ÉIJ

- **Accueil favorable de l'ÉIJ** par les partenaires et la direction → volonté que l'ÉIJ « se poursuive » (Co-Fg2-2015)
- **Longue expérience d'implantation de l'ÉIJ** → « adhésion » des membres qui « resserrent les coudes » en période de « tempête » → capacité de traverser la transformation sans trop de frein ni perte de mobilisation, contrairement aux ÉIJ en implantation pour qui l'envol est « ralenti » dans le contexte (Co-Fg3-2015)
- **Expérience passée de « prise en charge collective du processus »** ÉIJ en l'absence du coordonnateur ÉIJ → augmente l'assurance face au maintien de la mobilisation des personnes dans le contexte de mouvance des coordonnateurs ÉIJ (Co-Fg3-2015)
- **Maintien actuel des activités de soutien** sur le terrain → diminution des impacts négatifs du contexte actuel de transformation (Co-Fg3-2015)

4. Conditions (+) qui affectent la structure / fonctionnement de l'ÉIJ

- **Accueil favorable de l'ÉIJ** par les partenaires et la direction → volonté que l'ÉIJ « se poursuive » (Co-Fg2-2015)
- **Directive d'établir des passerelles entre les programmes** → « gestion transversale obligatoire dans toutes les décisions » au niveau stratégique → si les « arrimages » se maintiennent : moins d'impacts négatifs liés au positionnement de l'ÉIJ dans un seul programme et facilite son rôle (transversalité) (Co-Fg3-2015)
- **Mise en place de 2 niveaux de comité d'agents de liaison ÉIJ** : un niveau régional, centré sur les « enjeux opérationnels de fonctionnement globaux de l'ÉIJ » et un niveau local, centré sur la résolution de situations requérant « des interventions rapides » (Co-Fg3-2015)
- **Planification de modalités de concertation fixes dédiées au partenariat intersectoriel** → résolution rapide des enjeux et situations complexes (Co-Fg1-2015)

4. Conditions (+) qui affectent la structure ou le fonctionnement de l'ÉIJ

Volonté des directions de diminuer « les impacts possibles » → Mise en place de « mesures de soutien aux cadres », directive claire de poursuivre les activités (Co-Fg3-2015)

« Vous continuez à faire exactement ce que vous faites tant qu'on vous aura pas dit que c'est quelque chose de différent. ! Et ça, c'est martelé, à toutes les semaines » (Co-Fg3-2015)

« On reste soudés puis on continue puis on avance [...] on a un jeune, là, il faut qu'on s'en occupe »
(Co-Fg3-2015)

Volonté collective en contexte ÉIJ de se recentrer sur les besoins des jeunes

Malgré la mise en suspend des projets et du développement, la « mobilisation » et « la qualité de service à offrir » demeurent quand il s'agit de « travailler pour un jeune » (Co-Fg3-2015);

Thème 3: Les pistes d'action

QUI peut faire QUOI?

**Coordonnatrices
et
coordonnateurs
ÉIJ**

**Acteurs
stratégiques:**

- **CISSS/CIUSSS**
- **MSSS**

RÉIJQ

Recherche

Rôle des coordonnatrices et coordonnateurs ÉIJ

8 grandes Pistes d'action

1. Être proactif et agir à un niveau stratégique au sein des CISSS/CIUSS pour influencer les changements en cours

- aller chercher auprès des nouvelles personnes « l'adhésion à l'ÉIJ », faire valoir la « plus value » (Co-Fg1-2015); S'assurer de « transférer des connaissances sur les « conditions requises » pour le fonctionnement efficace de l'ÉIJ (Co-Fg2-2005); gestionnaire « supérieur qui va coordonner les coordonnateurs ÉIJ » ait une « compréhension de l'ÉIJ » et de son « esprit » (Co-Fg1-2015)

2. Créer des liens, maintenir ou renforcer les liens existants

- « maintenir les liens créés avec les partenaires locaux »; développer « une communion de pensée » qui permettra éventuellement de « dénouer » les « situations tendues »; Établir un « lien étroit avec la direction » : « il faut travailler au niveau plus haut, directeur, quand il y a des choses qui ne fonctionnent pas » (Co-Fg3-2015)

Rôle des coordonnatrices/teurs ÉIJ

8 pistes d'action (suite)

3. Mettre une « surdose d'énergie » dans les activités de promotion

- Faire « un travail de couloir » et « saisir toutes les opportunités, les portes » (Co-Fg3-2015); se « faire connaître » et « faire reconnaître que la table ÉIJ existe encore » (Co-Fg3-2015); « travailler de façon transversale » à l'interne pour assurer le « rayonnement » de l'ÉIJ (Co-Fg2-2015); « Prendre le temps d'être assis avec les bons acteurs réseau, intersectoriels (Co-Fg2-2015)

4. Solliciter et inclure les partenaires externes dans la réflexion sur les transformations en cours

- Questionner leur « vision » de leur place actuelle en lien avec la nouvelle structure ; demander de témoigner « concrètement » de la « plus value » de l'ÉIJ de ses retombées « bénéfiques » (Co-Fg1-2015) ; « Aller chercher en alliés les partenaires extérieurs » (Co-Fg2-2015)

Rôle des coordonnatrices/teurs ÉIJ

8 pistes d'action (suite)

5. **Promouvoir et « maximiser » son expertise au niveau du partenariat ; exercer une « influence » , « amener de l'eau au moulin » dans les changements actuels** (Co-Fg3-2015)

- Expertise « **d'animations du réseau, de cas complexes, d'animations de partages d'expériences ou de stratégies** » (Co-Fg2-2015); expertise à **agir et « être dans la complexité »**; « **à aider les gens du réseau à faire autrement** », « à se mobiliser autour d'une difficulté » (Co-Fg1-2015);
- **Agir comme un « maillon stable »** quand tout bouge autour dans le réseau. « Faire circuler l'information », **aider les partenaires à se « reconnecter »** (Co-Fg1-2015);

Rôle des coordonnatrices/teurs ÉIJ

8 pistes d'action (suite)

6. En contexte de « turbulence », exercer davantage:

- **son rôle de « médiateur »**
 - aider les partenaires à résoudre les « frictions » ou tensions qui « augmentent » dans le réseau dans le contexte de « restructurations, de l'austérité » (Co-Fg1-2015)
 - **son « rôle de vigie » ou de « chien de garde » des besoins des jeunes et des familles**
 - Rester « collés sur les besoins des jeunes avec leurs familles » et aussi sur les « besoins des intervenants en lien avec leur réponse aux besoins des usagers ». (Co-Fg1-2015)

« Un levier à saisir, c'est de continuer de faire ce que l'on fait » et « de continuer de bien le faire » (Co-Fg2-2015)

Rôle des coordonnatrices/teurs ÉIJ

8 pistes d'action (suite)

7. Continuer d'investir dans les projets intersectoriels et y jouer un rôle d'influence

- Créer des « lieux de rassemblement », des espaces de coordination intersectorielle « autour de la représentativité du réseau jeunesse » pour traiter de problématiques « plus macros » (Co-Fg3-2015) ; « Profiter des tables » de concertation (ex. table MSSS-MEES) pour participer ou « mettre des choses de l'avant », des projets qui promeuvent des pratiques novatrices dans l'esprit de l'ÉIJ (Co-Fg2-2015)

8. Assurer la continuité de l'ÉIJ et faciliter la transition des nouvelles personnes à la coordination

- « bien intégrer la nouvelle personne » (faire les arrimages); , « mentorer » la personne) ; « faire un transfert de pouvoir » Prendre un « engagement moral » collectivement à l'effet de faciliter cette transition pour les nouvelles personnes à la coordination des ÉIJ(Co-Fg3-2015)

Le rôle des acteurs stratégiques et politiques: CISSS/CIUSSS

8 pistes d'action

1. **Éviter de croire que « parce que plusieurs établissements sont ensemble, que tout roule et que tout est facile, en oubliant ceux comme les écoles, les CPE, les organismes communautaires qui sont à l'extérieur »** (Co-Fg3-2015)
2. **S'assurer de « faire des ententes de services, des corridors de services avec tous les partenaires externes au CISSS-CIUSSS »** (Co-Fg3-2015)
3. **À l'interne, « créer des plateformes assez rapides »,** une structure de coordination claire entre les organisations afin d'identifier qui seront les agents de liaison et l'ÉIJ dans le contexte de la transformation (Co-Fg1-2015)
4. **Positionner l'ÉIJ « proche des niveaux stratégiques »** pour qu'elle puisse « influencer les décisions qui se prennent pour les offres de services, »; éviter de la « confiner dans un programme », s'assurer qu'il y ait une « coordination transversale » (Co-Fg3-2015)

Le rôle des acteurs stratégiques et politiques: CISSS/CIUSSS

8 pistes d'action (suite)

5. **S'assurer de clarifier les conditions associées à leur fonction de coordination « ÉIJ: « qu'on lui attribue le rôle clair, défini, avec les mandats, les pouvoirs » (Co-Fg2-2015)**
6. **Prendre garde de ne pas alourdir la tâche du coordonnateur syndiqué par une « lourde charge de cas » ou situations cliniques au détriment de sa fonction de coordination ÉIJ (Co-Fg2-2015)**
7. **Mette en place des conditions de soutien (encadrement et formation) durant la transition; s'assurer que les personnes soient bien « encadrées ». Éviter une entrée précipitée pour ne pas compromettre la continuité du fonctionnement de l'ÉIJ (Co-Fg3-2015)**
8. **Continuer aussi à soutenir la fonction des « clinicien experts » déjà « mobilisés par rapport aux PSI et engagés » dans certaines régions, et assurer la poursuite de leur développement professionnel (ex. codéveloppement) (Co-Fg1-2015)**

Le rôle des acteurs stratégiques et politiques: MSSS

3 pistes d'action

1. **Exercer un rôle de vigie** » (jadis joué par les agences régionales) pour assurer le maintien des actions-ententes prises par les établissements dans certaines « **situations litigieuses de financement** » (Co-Fg1-2015)
2. **Entendre les préoccupations** des personnes : le « **Ministère [...]** actuellement avec le ministre Barrette, c'est qu'il descend beaucoup de choses, mais est-ce qu'il écoute? » (Co-Fg2-2015)
3. **Envisager de nouvelles modalités pour soutenir les ÉIJ** et coordonnateurs ÉIJ « **isolés** » dans le contexte de restructuration, considérant l'abolition des Agences régionales et le rôle de liaison et de soutien qu'elles exerçaient (Co-Fg1-2015)

Le rôle du RÉIJQ

7 pistes d'action

1. **Maintenir le RÉIJQ**: un « lieu » pour briser l'isolement (Co-Fg1-2015)
2. S'assurer de la « **pérennité** » du « **Comité de coordination provincial** » ; maintenir son rôle au niveau des « **représentations** » (Co-Fg1-2015)
3. « **faire un espace** » aux **gestionnaires responsables**, les inviter à devenir « **membres associés** » (Co-Fg1-2015) ; qu'ils soient « **connectés avec toutes les recherches** » (Co-Fg3-2015)
4. S'assurer que la lettre du MSSS légitimant le RÉIJQ, soit déposée sur le site web (Co-Fg2-2015)

Le rôle du RÉIJQ

7 pistes d'action (suite)

4. S'assurer « que le site Web continue à être alimenté » (Co-Fg3-2015)
5. Utiliser « la force de notre réseau web, ce levier-là, pour faire un pas de plus dans l'harmonisation » de nos pratiques : identifier « des comités de travail ou des individus pour cocréer » les meilleurs outils (Co-Fg2-2015)
6. « Rendre visible tout ce dont on dispose; « Décloisonner le site web » : il s'agit d'un « moment important et stratégique »; Viser la « démocratisation de toute l'information » (Co-Fg1-2015)

Le rôle de la recherche

7 pistes d'action

1. Continuer d' Offrir un « **point d'ancrage** » pour « **continuer d'avancer puis de se renouveler** » (Co-Fg2-2015)
2. **Continuer de « Documenter** les choses ». Les résultats peuvent « **venir appuyer certaines choses** » (Co-Fg2-2015)
3. L'octroi, « **dans le contexte actuel** », d'un « **budget** » de recherche (2015-2019) aide les ÉIJ à « **se garder en vie** » (Co-Fg1-2015)
4. Définir la pratique ÉIJ comme « **une pratique exemplaire qui donne un résultats concret** », « **pis qu'après ça se soit campé** » (Co-Fg1-2015)
5. S'assurer de **diffuser les résultats de recherche aux acteurs stratégiques** dans les CIUSSS/CISSS (e. diffusion du Livret) (Co-Fg3-2015)
6. « **Parler au ministère** » : promouvoir l'implantation des EIJ partout au Québec (Co-Fg1-2015)
7. « **Exporter** » le « **modèle de pratique ÉIJ** » à d'autres clientèles (adultes, aînés, etc.) (Co-Fg1-2015)

Commentaires ? Questions ?

Merci pour votre participation !



DEUXIÈME PARTIE

Coconstruction / validation des outils de collecte de données



1. **Projet de questionnaire** – État actuel de la situation des coordonnateurs et coordonnatrices ÉIJ;
2. **Projet d'outil d'autocollecte** des données liées au rôle de la coordination ÉIJ.



Projet de questionnaire

visant à documenter
l'état actuel de la
situation des
coordonnatrices et
coordonnateurs ÉIJ



Commentaires?
Ajouts?
Modifications ?

Voir les
centrations
proposées sur
le document de
travail



Projet d'outil d'autocollecte des données
relatives à l'évolution et à la transformation
liées au rôle de la coordination ÉIJ
(objectif 1 de la recherche-action)

Commentaires?
Ajouts?
Modifications ?



Voir les centrations
proposées sur le document
de travail

Merci pour votre participation !



Pour citer ce document

Lemay, Louise (2016). *Les premiers impacts perçus et anticipés de la mise en œuvre de la loi 10 sur les organisations, le partenariat et les jeunes et familles en besoins multiples et complexes: le point de vue des coordonnatrices et coordonnateurs d'équipes d'intervention jeunesse (ÉIJ) à l'automne 2015*. Résultats de la recherche-action présentés dans le cadre des journées annuelles du Regroupement des ÉIJ du Québec (RÉIJQ), Sherbrooke (Québec): Université de Sherbrooke, 19 octobre 2016, 53 diapositives.