



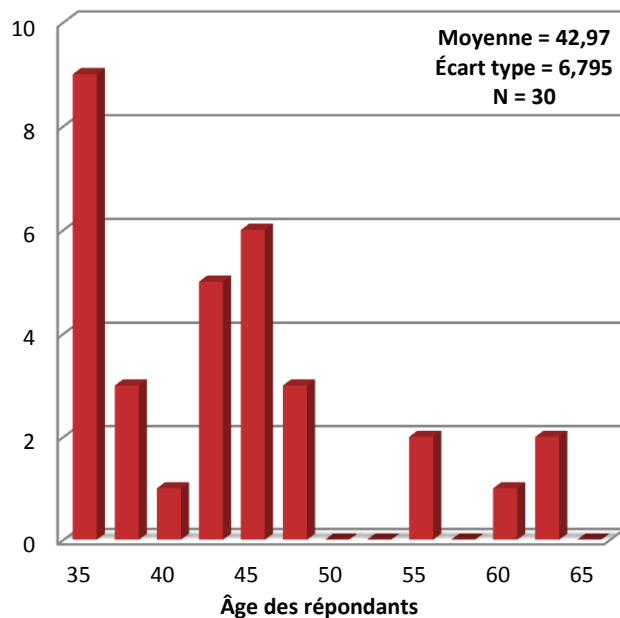
RECHERCHE ACTION

Analyse des pratiques de partenariat et de médiation intersectorielle entourant les services aux jeunes et aux familles présentant des problématiques multiples : le cas des équipes d'intervention jeunesse (ÉIJ) au Québec (2008-2012)

Louise Lemay, Ph.D.



LES COORDONNATEURS D'ÉIJ : PORTRAIT, STATUT ET MANDATS¹
(Quelques résultats)



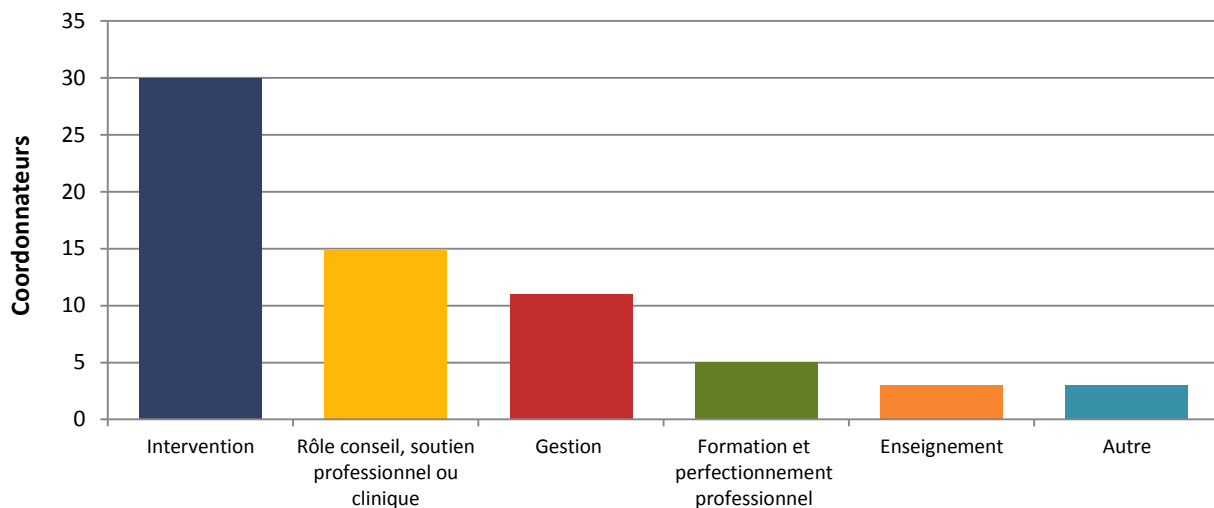
PORTRAIT SOCIODÉMOGRAPHIQUE DE 30 COORDONNATEURS ÉIJ (ÉTÉ 2011)

Les résultats suivants font état de leur âge, du niveau de diplôme obtenu et de leur expérience lors de leur entrée en fonction à la coordination d'une ÉIJ.

Source de données :
Questionnaire 2011 / Partie A :
30 coordonnateurs répondants

- **Sexe** : Parmi les 30 répondants : 24 femmes (80%) et 6 hommes (20%).
- **Âge** : En 2011, ils ont en moyenne 43 ans, le plus jeune est âgé de 35 ans et l'ainé... de 61 ans.
- **Niveau de diplôme obtenu** : Les trois quart (n=23 : 76, 7%) sont bacheliers, six (20 %) ont une maîtrise, et un coordonnateur a une formation collégiale.

L'Expérience cumulée avant l'entrée à L'ÉIJ



¹ Pour citer ce document : Lemay, L. (2012). « Les coordonnateurs d'ÉIJ : Portrait, statuts et mandats ». Faits saillants de la recherche de l'« Analyse des pratiques de partenariat et de médiation intersectorielle dans le contexte des équipes d'intervention jeunesse au Québec (2008-2012) ». Feuillet No. 3, 2e édition, Sherbrooke : Université de Sherbrooke, (1ère édition : 2012), 2015, 4 p.

- **Intervention auprès des jeunes** : Tous (sauf un) avaient de l'expérience avant l'entrée à l'ÉIJ. En moyenne, ils cumulaient 14 ans d'expérience. Les résultats se répartissent entre 0 et 31 ans d'expérience.
- **Rôle conseil, soutien professionnel ou clinique** : La moitié (n = 15; 50 %) ont une telle expérience.
- **Gestion** : Un peu moins de la moitié avait cette expérience (n = 11 ; 36,7 %).
- **Formation et perfectionnement professionnel** : Seuls 5 coordonnateurs (16,7 %) avaient cette expérience (ils sont répartis comme suit : 2, 3, 4, 8 et 12 ans).
- **Enseignement** : Trois coordonnateurs (10%) avaient cumulé une telle expérience (répartition : 1, 3 ou 10 ans).
- **Autres** : 3 personnes avaient cumulé d'autres expériences, un seul a précisé *formation YAPP*.

Que font les coordonnateurs? Dans quelles conditions ?

Les données de cette recherche provinciale nous permettent aussi de rendre compte de la situation d'emploi de la grande majorité des coordonnateurs en poste dans les ÉIJ du Québec (n = 30), à l'été 2011. Occupent-ils un poste cadre ou syndiqué ? À plein temps ou à temps partiel ? Entièrement dédié à l'ÉIJ (mandat unique) ou non (mandats multiples) ? Quels sont les impacts (avantages et inconvénients) de leur situation ? Ici, nous présentons surtout une partie des résultats concernant les constats et impacts reliés au(x) mandat(s) qu'ils exercent.

1. Poste Cadre ou syndiqué ?

⇒ 60 % (n = 18/30) occupent un poste cadre et 40% (n = 12), un poste syndiqué.

2. Emploi à plein temps ou à temps partiel ?

⇒ 73,3% (n = 22/30) des coordonnateurs occupent un poste à temps complet à l'ÉIJ; les autres travaillent à temps partiel (n = 8/30 ; 26,7 %)

DANS CERTAINS CSSS, CE STATUT A FLUCTUÉ DEPUIS L'IMPLANTATION DE LA PREMIÈRE ÉIJ. COMMENT ? CADRE OU SYNDIQUÉ, QUELLE DIFFÉRENCE ?

Voir le rapport final de recherche (à paraître, 2012-13)

Mandat unique (dédié à l'ÉIJ) ou mandats multiples ?

Le **Tableau 1** qui suit présente la répartition des coordonnateurs et coordonnatrices en fonction de cette condition d'emploi.



On constate que :

- 80% des répondants (n = 24/30), soit la grande majorité, dit avoir d'autres mandats en dehors de la coordination ÉIJ.
- Le tiers des coordonnateurs (n = 10/30) ne consacre que la moitié de leur temps à l'ÉIJ (40 à 50%).
- Un autre tiers consacre la plupart de son temps à d'autres mandats (0 à 30 % de la tâche allouée à l'ÉIJ).

Tableau 1: Proportion de la tâche allouée à la coordination de l'ÉIJ

% de la tâche allouée à la coordination ÉIJ	Nb de coordonnateurs		Régions concernées
0 à 10 %	5	(16,6%)	5 régions : R-08, R-12, R-14, R-15, R-16
15 à 30%	5	(16,6%)	4 régions : R-03, R-08, R-12, R-16 (2)
40 à 50%	10	(33,3%)	6 régions : R-02, R-03 (2), R-08, R-11 (3), R-12 (2), R-16
75 à 90 %	4	(13,3%)	3 régions : R-02, R-10, R-16 (2)
100% (mandat unique)	6	(20 %)	5 régions : R-05 (2), R-06, R-07*, R-11, R-13
Total	30	(100%)	14 régions concernées

*Depuis, ce poste a été fermé.

Les avantages et les inconvénients vécus

- Dans le cadre de la recherche, les coordonnateurs étaient interrogés sur les avantages et inconvénients liés à leur situation respective (mandat unique ou mandats multiples).
- Avoir un mandat unique comporte, pour les coordonnateurs concernés (n=6/30), des avantages importants (neutralité, disponibilité) mais aussi un désavantage, selon deux d'entre eux (isolement, moins de vision globale).
- Du point de vue de ceux qui ont d'autres mandats que celui de coordonner l'ÉIJ, cette position comporte aussi ses avantages, pour l'ÉIJ, pour le ou la coordonnatrice. L'analyse éclaire sur les conditions requises pour que cette situation ne compromette pas la réalisation de leur mandat à l'ÉIJ.

Avoir un mandat unique : les avantages et les inconvénients

Selon les coordonnateurs ayant un mandat unique (n=6/30), leur situation comporte **deux grands avantages**, lesquels renvoient essentiellement à leur **posture de neutralité** et à leur **disponibilité** dans le cadre de l'ÉIJ.

- 1) Tous ceux qui ont un mandat unique sont unanimes : cette situation leur permet de « *garder la neutralité vis-à-vis des partenaires* » (Co-56) et d'éviter la « *confusion des rôles* » (Co-49) : il n'y a donc « *aucune possibilité d'ingérence ou de conflits d'intérêts avec d'autres fonctions* » (Co-11). Or, cette condition, on le sait, est un atout indispensable dans un contexte de médiation partenariale (Lemay, à paraître).
- 2) L'autre avantage évoqué est relié à la disponibilité; le coordonnateur dispose du temps pour « *prendre en considération l'ensemble des problématiques liées au partenariat* » (Co-56), pour faire les « *rencontres* » et s'occuper de la « *promotion* » et du « *développement* » (Co-71).

Y a-t-il des inconvénients à avoir un mandat entièrement dédié à l'ÉIJ ?

- ⇒ En général, non. La majorité des répondants concernés (n=4/6) n'en voient pas, mais on constate que deux d'entre eux en voient un.
- ⇒ Un répondant mentionne **l'isolement** vécu : « *l'isolement, être un peu partout, un peu nulle part, pas d'équipe de travail* » (Co-67). L'autre reconnaît que sa situation contribue à un **manque de vision globale** en regard de ce qui se passe dans le réseau : « *ne pas faire partie de rencontres ou regroupements qui permettraient visibilité, connaissance des enjeux, des perspectives de développement, une vision globale de ce qui se passe* » (Co-71).
- ⇒ On verra que ces deux dimensions sont relevées comme des avantages reliés au fait d'avoir d'autres mandats.

Quels sont ces « autres mandats » en dehors de l'ÉIJ ?

Les coordonnatrices et coordonnateurs ayant d'autres mandats (n=24/30), cumulent parfois diverses tâches.

Par ordre d'importance (catégories non exclusives) :

- 1) **Supervision clinique** (n =15/24 ; 62,5%),
- 2) **Gestion** (n =15/24 ; 62,5%),
- 3) **Autres** (n=10/24; 41,7%)
(Autres : comités intersectoriels, sélection, coordination d'autres PSI, développement de projets, etc...)
- 4) **Formation** (n =7 /24; 29,2 %)
- 5) **Intervention directe** (n =3/24 ; 12,5 %)



Avoir d'autres mandats en dehors de l'ÉIJ : À quelles conditions ?

L'analyse du point de vue de ces vingt-quatre répondants concernés, indique que le fait d'avoir d'autres mandats en dehors de la coordination à l'ÉIJ, comporte aussi ses avantages ...

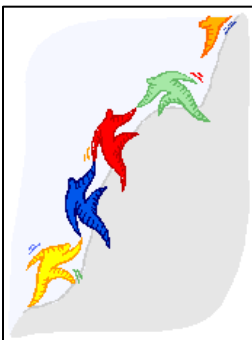
Notamment, quand ces mandats ...

- | | |
|--|--|
| 1. préservent la neutralité, | • permettent de « <i>préserver sa position de neutralité</i> » (Co-75) |
| 2. sont clairs, | • « <i>rôle clair</i> » (Co-51); |
| 3. sont en lien avec le mandat ÉIJ, | • « <i>se jumellent bien à l'ÉIJ</i> » (Co-06); « <i>tâche qui est en lien avec la pratique de l'ÉIJ, permet d'utiliser les mêmes compétences</i> » (Co-69) |
| 4. sont destinés aux partenariats et le promeuvent, | • sont « <i>destinés aux partenariats</i> » (Co-51), à la « <i>collaboration interprofessionnelle</i> » (Co-16, Co-30) ou « <i>intersectorielle</i> » (Co-03); permettent de « <i>promouvoir le partenariat</i> » (Co-36), le travail « <i>en réseau</i> » (Co-33) |

Et qu'ils permettent ...

- | | |
|--|--|
| 5. une présence « terrain », | • « <i>être plus présente auprès des intervenants</i> » (Co-30); « <i>garder contact avec les clients</i> » (Co-34), |
| 6. une vue d'ensemble, | • procurent « <i>une vue d'ensemble de la clientèle et de ses besoins</i> » (Co-27), une bonne connaissance des « <i>ressources du milieu</i> » (Co-31) |
| 7. plus de visibilité, | • augmentent la « <i>visibilité</i> » (Co-72) |
| 8. plus de crédibilité, | • permettent de construire sa « <i>crédibilité</i> » en regard du mandat ÉIJ (Co-34), |
| 9. la consolidation des liens, | • « <i>facilite la collaboration</i> » (Co-63), les « <i>liens plus étroits avec partenaires et dans des circonstances variées</i> » (Co-41), le « <i>réseautage</i> » (Co-60) |
| 10. d'avoir un emploi à plein temps ... | • dans certaines régions : « <i>Il n'y aurait pas suffisamment de besoins pour combler une tâche à plein temps</i> » (Co-37) |

Quelques questions et pistes de développement



- Considérant que la grande majorité des coordonnateurs et coordonnatrices en poste dans les ÉIJ du Québec doivent aussi exercer d'autres mandats, il y a lieu d'examiner attentivement leur nature et leur impact sur l'ÉIJ et, conséquemment, sur la réponse aux besoins des jeunes et familles en besoins multiples.
- Le mandat externe confié au coordonnateur ou à la coordonnatrice ÉIJ est-il CLAIR aux yeux de tous les partenaires et COHÉRENT avec la mission de l'ÉIJ et le mandat de coordination ? Contribue-t-il à préserver sa POSTURE DE NEUTRALITÉ, une condition jugée essentielle aux pratiques de médiation partenariale propres à l'ÉIJ ? Enfin, comporte-t-il des RETOMBÉES FAVORABLES pour l'ÉIJ ou pour la coordination de l'ÉIJ ?
- Considérant que les activités reliées à la PROMOTION de l'ÉIJ ont un effet sur la fluctuation des références, à la hausse, comme à la baisse (Lemay, Feuillet no 4), il y a lieu d'examiner si la charge de travail du ou de la coordonnatrice ÉIJ compromet la réalisation de telles activités, par ailleurs jugées nécessaires pour assurer l'efficacité et la pérennité de l'ÉIJ.
- Les activités externes au mandat de coordination de l'ÉIJ, doivent être envisagées comme des OPPORTUNITÉS pour PROMOUVOIR L'ÉIJ et pour AGIR, à tous les niveaux (local, régional, national/politique), sur les conditions qui contribuent ou nuisent au développement ou au renforcement d'une CULTURE PARTENARIALE.