

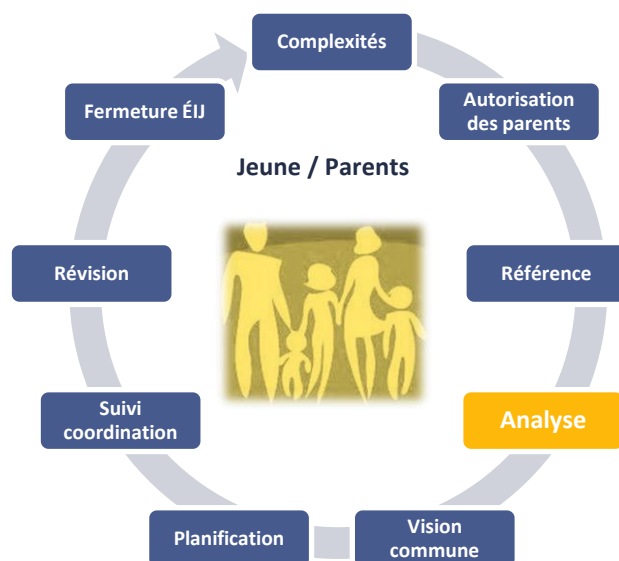
**RECHERCHE ACTION**

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.



## LE PROCESSUS D'ACTION EN PARTENARIAT À L'ÉIJ L'ÉTAPE DE L'ANALYSE DE LA SITUATION<sup>1</sup>



### L'étape de l'analyse de la situation

L'étape de l'analyse de la situation renvoie, dans le contexte de l'ÉIJ, à la rencontre dite « de concertation » ou rencontre « pré-psi », généralement tenue entre les partenaires professionnels.

Rappelons que dès le début de la démarche, sous diverses modalités d'accompagnement individualisé, les parents participent activement à l'analyse et à la priorisation des besoins de leur enfant et des leurs, dans la situation. Par ailleurs, ils sont rarement présents à cette étape de la démarche partenariale qui ne vise en aucun cas à prendre des décisions concernant la situation de leur jeune.

Cette rencontre préalable à la rencontre PSI-PSII, est centrée sur l'analyse des multiples complexités parfois d'ordre administratif, partenarial ou clinique et qui justifient le recours à l'ÉIJ. Essentiellement, elle a pour

objectif de nommer et de dénouer ces complexités et d'envisager, à partir des grands besoins identifiés par les parents, des pistes de solutions permettant de dépasser le statu quo.

À partir du point de vue des coordonnateurs, les dimensions suivantes de l'analyse de la situation seront abordées :

1. OUTILS UTILISÉS EN SOUTIEN À L'ANALYSE
2. BILAN ÉCRIT PORTANT SUR L'ANALYSE DES SERVICES RENDUS
3. FORCES RELIÉES À CETTE ÉTAPE
  - Forces entourant les pratiques partenariales
  - Forces entourant les conditions qui supportent la démarche
4. CONTRAINTES RELIÉES À CETTE ÉTAPE
5. DÉFIS ET PISTES DE DÉVELOPPEMENT

<sup>1</sup> Pour citer ce document : Lemay, L. « Le processus d'action en partenariat à l'ÉIJ : L'étape de l'analyse de la situation ». Faits saillants de la recherche provinciale « Analyse des pratiques de partenariat et de médiation intersectorielle dans le contexte des équipes d'intervention jeunesse au Québec (2008-2012) ». Feuillet No.8d, 1ère édition, Sherbrooke, Université de Sherbrooke, 2015, 6 pages

## 1. Sur les outils utilisés en soutien à l'analyse

*En contexte d'ÉIJ, les partenaires disposent-ils d'un cadre commun pour l'analyse des besoins ?*

En 2011, près de la moitié des répondants (n=12 / 27; 44,4%) mentionnent ne pas avoir recours à un cadre d'analyse commun ni à des outils particuliers pour faire ensemble l'analyse de la situation du jeune et de sa famille alors que 55,6% (n=15 / 27) d'entre eux utilisent un outil pour guider l'analyse.



Par ordre d'importance, les outils mentionnés sont :

1. le « tableau des champs de besoins » (Lemay et coll., 2007),
2. le cadre d'analyse écosystémique AIDES (Chamberland et al, 2012),
3. des outils régionaux, (ex. : « cadre Montérégien », « une d'analyse clinique psychosociale »),
4. un outil local : « cadre d'analyse développé à l'ÉIJ et au CSSS mais non exporté dans tous les autres établissements »,
5. le modèle basé sur le processus de Production du Handicap (PPH).

## 2. Sur le bilan écrit portant sur l'analyse des services rendus

*Des écrits sont produits à diverses étapes de la démarche d'action en partenariat.*

Lors de cette étape, un peu moins de la moitié des coordonnateurs répondants (42,3%; n=11/26) produit « régulièrement un bilan écrit de l'historique des services rendus et des résultats obtenus » pour soutenir l'analyse de la situation. Par ailleurs, ceux qui en produisent un, indiquent les avantages ou fonctions positives de disposer d'un tel « document écrit pour tous » (Co-06).

- Disposer d'un outil d'information commun permettant : d'« avoir de l'information sur l'évolution de la situation dans le temps, des services déjà reçus, de l'implication des parents » (Co-3); de « suivre la démarche » (Co-73), de « partager et maintenir une vision commune » (Co-55) et il contribue en retour à une « meilleure analyse » (Co-16);
- « Tous ont la même information [ce qui] favorise la collaboration et l'imputabilité » des partenaires (Co-37);
- Selon le témoignage d'un répondant, le bilan offre « un portrait clair de notre point de départ » (Co-27) et pouvoir « s'y référer dans les démarches ultérieures (Co-69);
- Développer la conscience critique et améliorer les pratiques : « faire le bilan des services [...] et ce qui a fonctionné ou pas, peut être éclairant en soi, ensuite des pistes peuvent être dégagées » (Co-34);
- La démarche permet de faire le « Constat des meilleures pratiques à adopter » (Co-72). Une telle connaissance « favorise la continuité, évite les redit » (Co-16) et permet de « mieux planifier l'offre de services sans tout recommencer » (Co-3).

**Enfin, quelques coordonnateurs mentionnent où ils en sont par rapport à la production d'un tel bilan écrit :** « je me le donne comme défi, car cela est des plus pertinent » (Co-71); nous sommes en période de « démarrage » (Co-11), ou encore, le bilan « documente les services rendus mais pas les résultats, cela serait encore plus complet » (Co-60).

## 3. Sur les forces reliées à cette étape

*Les forces entourant les pratiques partenariales*

Vingt-cinq (25) coordonnateurs ont fait part de forces reliées à cette étape de la démarche au sein de leur ÉIJ.

**Principalement, les points forts soulevés rejoignent trois (3) grandes pratiques partenariales associées aux fonctions de la rencontre préparatoire ainsi que quelques conditions favorables à ces pratiques.**



### 3.1. L'ouverture sur les enjeux organisationnels ou partenariaux.

- La rencontre permet « une réflexion et [une] analyse libre » (Co-34) ;
- Il importe « de travailler certains enjeux qui se situent bien souvent à d'autres niveaux que le [niveau] clinique » (Co-72) ;
- « La non présence des parents permet de discuter des enjeux organisationnels » (Co-16), de les « nommer [...] de façon transparente et [de] régler les conflits » (Co-63) ;
- La rencontre permet « de parler de comment on travaille ensemble et comment on peut améliorer notre travail d'équipe et ce en l'absence des parents » (Co-3). Elle constitue un « lieu d'inter influence entre les partenaires » (Co-9); une telle démarche est considérée essentielle et favorable tant pour les intervenants qui « sont aussi gagnants des échanges qui ont cours » (Co-9), que pour le jeune et les parents ;
- « Elle permet de se positionner et [de] prendre les bonnes orientations et ainsi faire bonne figure auprès des parents et du jeune. Tant aussi longtemps qu'il y a litige ou mésentente, le psi est retardé » (Co-31).

### 3.2. Le partage de l'information favorable au développement d'une vision commune

La rencontre préparatoire favorise :


- le « partage des informations » (Co-24) et le « partage des expertises » en regard de la situation du jeune (Co-75) ;
- Dans certains cas, elle ouvre sur la « confirmation ou non de la nécessité de convoquer une ÉIJ » (Co-70) ;
- Cette mise en commun a l'avantage de favoriser le développement d'une « vision commune et partagée » (Co-30). Une force réside dans le fait que le partage des visions se fait « dans le respect de l'autre » (Co-49). La vision commune constitue un atout pour la suite de la démarche : « tout le monde part de la même place c'est donc beaucoup plus facile de mettre les gens en action » (Co-55).

### 3.3. Le développement d'une proposition d'offre de services et la clarification des rôles

Une autre force ou avantage de cette rencontre est :

- la possibilité d'établir une « priorisation des besoins » (Co-75) et de prendre « le temps de bien construire l'offre avant de faire le PSI, le client a donc des propositions solides » (Co-24) ;
- Lorsque les personnes clés sont présentes à cette rencontre, le processus gagne en efficacité : « les orientations de services sont validées directement en réunion par les supérieurs hiérarchiques » (Co-56) ;
- La rencontre permet aussi de « clarifier les rôles des différents partenaires en réponse aux besoins du jeune et sa famille » (Co-21), notamment, celui de « l'intervenant pivot » (Co-50) ou réseau ;
- Essentiellement, précise un répondant : « on s'entend sur les principaux besoins du jeune et de sa famille, on fixe des objectifs communs et on prévoit une organisation de services adaptés » (Co-24) ;
- La rencontre permet de faire un « déblayage » utile « pour préparer le PSI » (Co-37). Dans certains cas, « ce travail peut durer plusieurs semaines » (Co-24).

#### Les forces entourant les conditions supportant la démarche partenariale

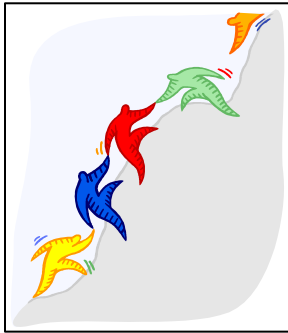
|   |   |
|---|---|
|  | <p>Outre ces trois fonctions positives directement associées à la réalisation de cette étape, quatre grandes conditions sont vues comme des forces :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>l'adhésion et la participation des partenaires</b> : « cette démarche est très importante et [tous les partenaires adhèrent à la rencontre pré-psi] » (Co-31) ; « les gens se rendent disponibles » (Co-49).</li> <li>• <b>la préparation à la rencontre</b> : Le fait de « documenter à fond la situation soutient les hypothèses de l'offre de services à proposer. » (Co-16). De plus, des « formulaires bien préparés (autorisation et référence), permettent une meilleure organisation des services des partenaires; ceux-ci comprennent bien la situation et sont en mesure d'organiser leur présence » (Co-71).</li> <li>• <b>la rigueur du processus et le mode de prise de décision</b> : un « processus clair et structuré dès le 1<sup>er</sup> jour, [des] règles de fonctionnement proposées et respectées et au besoin [...] réaffirmées par la coordo » (Co-11) et la possibilité que « les décisions se prennent ensemble » (Co-49).</li> </ul> |
|---|---|

- **la production d'écrits en soutien à la démarche** : un « résumé de situation » construit pour informer et « orienter la vision commune » (Co-26); des « résumés des rencontres [qui] font état de l'histoire de la réflexion » (Co-49) entre partenaires

#### 4. Sur les contraintes liées à cette étape

|  |  |
|--|--|
| <b>Disponibilité des partenaires</b>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• « il est difficile de trouver un temps qui convient à tout le monde dans un délai raisonnable » (Co-9).</li> <li>• « la gestion des agendas de tout le monde [est] un vrai casse-tête » (Co-33).</li> <li>• [en région], « c'est une gymnastique de trouver une plage horaire qui convient, en calculant les temps de déplacement qui peuvent aller jusqu'à 4h aller-retour » (Co-24).</li> </ul>   |
| <b>Mouvement du personnel</b>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le « manque de stabilité des intervenants terrain » (Co-56).</li> </ul> <p><b>Des effets déplorés :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sur le rythme : « le roulement de personnel provoque des discontinuités, [...] ce qui ralentit alors le rythme » (Co-09).</li> <li>• Sur la tâche de coordination et les délais de production des bilans écrits : « je me trouve souvent [à] la table avec des personnes qui ne connaissent pas l'ÉIJ ni la philosophie. Il faut toujours recommencer la démarche. Convoquer les personnes demande beaucoup d'énergie et bâtir à chaque fois la crédibilité du processus aussi. Les résumés des rencontres sont produits 3 semaines plus tard... (trop tard) » (Co-49).</li> </ul>                                 |
| <b>Rôle et tâches de la coordination</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les tâches externes confiées à la coordination de l'ÉIJ affectent également sa performance : « avec de plus en plus d'ajouts de mandats connexes, la coordonnatrice a de moins en moins de temps pour bien préparer les références » (Co-16).</li> </ul>  |
| <b>Rôle des partenaires</b>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les partenaires difficiles à mobiliser : « certains ont « besoin d'être relancés +++ avant que la prise en charge ÉIJ débute, certains ne manifestent même pas leur présence à la rencontre pré-PSI » (Co-71).</li> <li>• Ceux qui ne font pas la responsabilité attendue d'eux : « lorsqu'un intervenant n'a pas fait son évaluation selon son champ de compétence » (Co-75).</li> <li>• Le manque de pouvoir décisionnel de certains : « la position des gens présents ne permet pas toujours l'engagement de ressources ou de l'établissement. La personne présente n'est pas toujours décisionnelle » (Co-55, 69, 06).</li> <li>• Le manque d'ouverture du partenaire, lequel consiste à « demeurer dans le rôle «traditionnel» de son service » (Co-21)</li> </ul> |
| <b>Structure et fonctionnement de la rencontre</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'absence des parents à la rencontre et le défi qui incombe à l'intervenant-réseau d'agir en tant que traducteur : « l'intervenant qui doit lui rapporter [au parent] peut parfois se sentir + ou - à l'aise » (Co-34).</li> <li>• La centration plus grande sur ces difficultés partenariales au détriment d'une démarche d'analyse commune de la situation du jeune : « Il n'y a pas de réelle analyse, c'est plus une cueillette sur les besoins et une priorisation des besoins. Une analyse complète ferait en sorte d'éloigner les « litiges » sur les services et centrerait sur le système client; je suis certaine que notre façon de faire serait très différente... » (Co-60).</li> </ul>  |

## Défis et pistes de développement



**Une majorité de répondants (n=19/27) identifie des défis à relever dans leur ÉIJ en lien avec cette étape de la démarche partenariale.**

Les principaux défis soulevés orientent vers l'importance de considérer les pistes de développement suivantes :

- 1) Favoriser l'adhésion et la mobilisation de tous les partenaires impliqués
- 2) Consacrer le temps requis à la démarche préparatoire
- 3) Centrer les échanges sur les besoins de l'enfant et adopter un cadre d'analyse commun,
- 4) S'assurer d'atteindre les résultats visés par cette rencontre
- 5) S'assurer de la communication entre les intervenants et de la diffusion de l'information résultant de la démarche
- 6) Les conditions de travail de la coordination.

• **Favoriser l'adhésion et la mobilisation de tous les partenaires impliqués**

Plusieurs défis soulevés par les coordonnateurs répondants concernent les partenaires (n=8/19). D'emblée on souligne l'importance que « les intervenants adhèrent à la démarche ÉIJ » (Co-49). Un défi consiste à « soulever l'intérêt de s'investir dans chaque situation à traiter » (Co-71) ainsi qu'à les mobiliser dans l'ensemble de la démarche ÉIJ : « pour le Pré-PSI, pour le PSI et pour les révisions subséquentes » (Co-72). Il faut réussir à « avoir la présence de tous les partenaires pertinents à la concertation, médecin et pédopsychiatre inclus » (Co-55). Un défi concerne leur préparation aux rencontres : « il faut bien préparer les intervenants à leur présence, particulièrement les demandeurs » (Co-71).

**Cette mobilisation des partenaires doit leur permettre de « développer une vision commune de la situation et dépasser leurs limites » (Co-50). La coordination de l'ÉIJ doit relever le défi d'« amener certains intervenants et organisations à agir autrement pour répondre aux besoins du jeune » (Co-21).**

• **Consacrer le temps requis à la démarche préparatoire**

On souligne l'importance de consacrer tout le temps requis à la démarche préparatoire, tout en conservant un souci d'« efficience » ou d'« efficacité » : « mobiliser les intervenants le moins longtemps possible tout en faisant le tour de la situation » (Co-75) et « ne pas faire plus de rencontres que nécessaire » (Co-37). Ceci dit, comme le rappelle un répondant, le temps consacré à la concertation en vaut le coup ! :

*« Croire que cette concertation même si elle est intense, ardue dans les débuts et demande énormément de temps, au bout du compte elle est payante quand on arrive à des résultats positifs et qu'il y a des avancées spectaculaires dans certaines situations. Alors les intervenants ont le sentiment que ça vaut le coup. Le défi est justement de faire valoir à l'ensemble du réseau que le processus est gagnant et que l'ÉIJ peut faciliter la mobilisation de tous les partenaires requis et permettre d'agir vraiment ensemble dans une finalité satisfaisante pour tous (Co-33). »*

• **Centrer les échanges sur les besoins de l'enfant et adopter un cadre d'analyse commun**

D'une part, il importe de garder le cap sur les besoins de l'enfant : « lors de l'animation de la rencontre [...] s'assurer que les discussions demeurent centrées sur les besoins du jeune et de sa famille et non sur les besoins des intervenants » (Co-3).

D'autre part, on souligne l'importance voire la « conscience de l'utilité et l'efficacité d'un cadre d'analyse commun » (Co-26) et des ÉIJ comptent relever ce défi : « on travaille actuellement à se donner un cadre d'analyse commun celui de AIDES est à l'étude présentement » (Co-60).

- **S'assurer d'atteindre les résultats visés par cette rencontre**

On rappelle que la démarche ne doit pas viser à décider du plan de services : « ne jamais tomber dans la rédaction du PSI lors de cette rencontre » (Co-63).

Un défi concerne les « délais de réalisation » (Co-09) et la production des documents requis. On vise à ce « que les résumés soient remis dans un délai raisonnable (1 semaine max.) » (Co-49) et à « arriver plus rapidement au PSI formalisé » (Co-9). Sur ce plan, on mentionne l'importance d'« augmenter le leadership du coordonnateur » (Co-9).

- **S'assurer de la communication entre les intervenants et de la diffusion de l'information résultant de la démarche**

Enfin, « la communication entre les intervenants » et la diffusion de l'information qui résulte de la démarche est aussi un défi important relevé par les participants. Ces dimensions sont mises en lien avec « le rôle de l'intervenant pivot et son engagement [...] : trop souvent le coordonnateur agit comme un chien de garde » (Co-31). Comme le précise ce répondant, le défi relié à la « continuité dans la communication des orientations prises » est en partie tributaire « du fait que les intervenants assignées aux dossiers changent beaucoup, [et que] cela entraîne un manque de cohésion et surtout une perte d'information » (Co-56).

- **Mettre en place des conditions qui supportent le travail des coordonnateurs ÉIJ**

Enfin, un autre défi touche les conditions favorisant le travail de la coordination. Ce répondant mentionne que les conditions de travail entourant l'exercice du rôle des coordonnateurs à l'ÉIJ doivent permettre de : « préserver du temps pour l'exclusivité de la tâche de coordination EIJ » (Co-16). On a vu déjà les risques et inconvénients reliés à la tâche des coordonnateurs qui se voient confier des mandats multiples<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Lemay, L. (2012). « Les coordonnateurs d'ÉIJ : Portrait, statuts et mandat ». 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 pages