

**RECHERCHE ACTION**

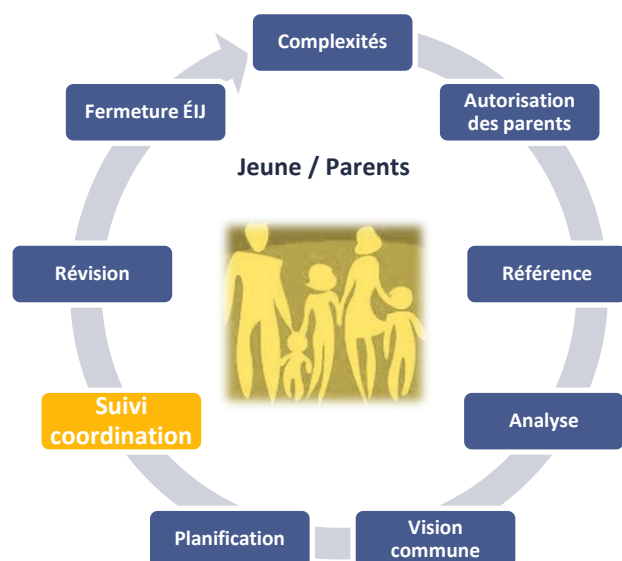
Analyse des pratiques de partenariat et de médiation intersectorielle entourant les services aux jeunes et aux familles présentant des problématiques multiples : le cas des équipes d'intervention jeunesse (ÉIJ) au Québec (2008-2012)

Louise Lemay, Ph.D.



LE PROCESSUS D'ACTION EN PARTENARIAT À L'ÉIJ L'ÉTAPE DE LA MISE EN ŒUVRE ET DU SUIVI DU PLAN DE SERVICES ¹

L'étape de la mise en œuvre et du suivi du plan de services



Cette section porte sur la pratique partenariale des ÉIJ à l'étape de la mise en œuvre et du suivi du plan de services. Il sera question du bilan des pratiques à cette étape de la démarche :

- 1) les forces associées à cette étape de la démarche,
- 2) les difficultés rencontrées,
- 3) les principaux défis à relever

Les forces associées à la démarche de mise en œuvre et de suivi



La majorité des coordonnateurs participants (n=19/27) précise des forces ou des avantages associées à l'étape du suivi du plan de services.

¹ Pour citer ce document : Lemay, L. et Lambert, D. (2013). « Le processus d'action en partenariat à l'ÉIJ : L'Étape de la mise en œuvre et du suivi du plan de services. ». 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) ». Feuille No.8f, 1ère édition, Sherbrooke, Université de Sherbrooke, 2015, 5 pages.

En bref, les forces soulevées en ce qui a trait à l'action en partenariat à l'ÉIJ lors du suivi de la mise en œuvre du plan de services concernent :

- 1) la qualité de la communication :
 - a. la fluidité des communications
 - b. une concentration des informations par le recours aux outils communs de communication
- 2) la régularité et la fréquence du suivi,
 - a. un suivi serré ou rapproché
- 3) la responsabilité d'assurer le suivi
 - a. une personne externe : le coordonnateur ÉIJ
 - b. un partenaire désigné
- 4) l'engagement des partenaires,
 - a. un protocole formel d'entente
 - b. un esprit de collaboration face aux situations préoccupantes pour la famille
 - c. une mobilisation rapide lorsque requis
- 5) les fonctions positives du suivi
 - a. une vigilance exercée sur la continuité des services, le respect des ententes
 - b. une appréciation du niveau d'implication et de satisfaction des acteurs (parents, partenaires)
- 6) les retombées positives du suivi
 - a. la motivation accrue des parents
 - b. l'atteinte des résultats
 - c. l'autonomisation du réseau

1. Qualité de la communication

D'emblée, les avantages à faire le suivi sont « clairs » mentionne un répondant (Co-30). L'une des forces associée à cette étape est qu'elle assure une « meilleure communication » (Co-72) ou une « communication fluide » (Co-11). De plus, la référence à des outils communs permet « d'éviter l'éparpillement de l'information » : « on se concentre sur le PSI et le tableau des besoins du jeune » (Co-55).

2. Régularité et fréquence du suivi

L'une des forces reconnue lors de cette étape est le « suivi rapproché et bien défini » (co-24) réalisé à l'ÉIJ. Un coordonnateur mentionne que, dans son équipe, on s'assure de faire un « état de situation d'avancement pour chacun des acteurs aux 4-6 semaines » (Co-11). La nature des situations vues à l'ÉIJ requiert d'assurer un suivi. Ce sont « des situations d'exception qui ne peuvent se résoudre par une simple concertation » et qui « nécessitent une mesure d'exception »; « on s'assure qu'une construction et un suivi soient assurés » (Co-34).

3. Suivi assumé par une personne externe ou un partenaire responsable

« Le fait que la coordination et le suivi [soient] faits par quelqu'un d'externe à la situation » (Co-49) est vu comme un avantage de l'action en partenariat à l'ÉIJ. Par ailleurs, un autre témoignage révèle des différences entre les ÉIJ concernant les rôles en regard de ce suivi. Ici il semble que le suivi incombe surtout aux partenaires et qu'il est généralement fait. « Malgré les lacunes et le fait que les PSI ne sont pas toujours rédigés de façon formelle, les suivis se font en général et on le constate lors de nos révisions et suivis lors de rencontres subséquentes en EIJ » (Co-70).

4. Engagement et mobilisation rapide des partenaires au besoin

L'engagement formel des partenaires constitue une autre force à l'étape de suivi : « le support des agents de liaison et le protocole d'entente, signé par le DG du CSSS avec chacun des DG des organismes partenaires » (Co-21). Cette force peut certainement être mise en lien avec une autre qui concerne la mobilisation rapide des partenaires en cas de besoin : « la possibilité de se rejoindre et se concerter rapidement lorsqu'une situation l'exige et l'esprit de collaboration et de mobilisation qui règne entre l'ensemble des partenaires lorsqu'il s'agit d'une situation préoccupante vécue par un jeune en difficulté ou sa famille » (Co-33).

5. Fonctions positives du suivi régulier

Enfin, plusieurs forces soulevées renvoient aux retombées positives d'un suivi régulier de la situation. Ce suivi permet d'exercer un rôle de vigilance : « assurer une continuité des services » (Co-75) et de veiller au respect des ententes : « un contact régulier avec l'intervenant pivot permet de veiller à ce que l'on respecte nos objectifs de travail » (Co-03). Il permet d'apprécier « la mobilisation de tous » (Co-51), de mesurer le niveau d'implication des partenaires dans la mise en œuvre du plan : « ma présence régulière permet de m'assurer de l'implication de tous » (Co-31). Par un suivi régulier, le coordonnateur s'assure « de voir à la satisfaction des parents », de même qu'à celle des partenaires : « je discute régulièrement avec les partenaires afin de connaître leurs satisfactions et difficultés » (Co-31). Enfin, un suivi régulier permet de « s'assurer de l'évolution de la situation et de la collaboration » (Co-63) et, s'il y a lieu, de détecter les difficultés plus rapidement : « [il] permet, lorsque bien fait, que les actions du PSI se déroulent convenablement, et de résoudre les difficultés lorsqu'elles se présentent » (Co-09). Le cas échéant, « il devient possible de préciser ou de réviser » (Co-37), « de rectifier plus rapidement ce qui ne va pas bien » (Co-24).

6. Retombées positives

Lorsqu'un suivi régulier de la mise en œuvre du plan de services est assuré à l'ÉIJ, les retombées tant pour le parent que pour les partenaires du réseau sont vues comme des forces. D'une part, un suivi régulier constitue une « source de motivation pour le jeune et sa famille » (Co-75). D'autre part, lorsque le suivi est assuré et que la mise en œuvre des services donne les résultats escomptés, le réseau de partenaires est en mesure de poursuivre la démarche de plan de services sans le recours au dispositif de l'ÉIJ : « au bout du compte, le PSI donne de meilleurs résultats et il est possible que la coordination ÉIJ se retire plus rapidement » (Co-09).

Les difficultés ou contraintes associées à l'étape du suivi du plan de services



Un peu plus de la moitié des coordonnateurs interrogés (n=15/27) ont partagé quelques DIFFICULTÉS OU CONTRAINTES rencontrées à l'étape de SUIVI de la mise en œuvre du plan de services.

Essentiellement, on mentionne les difficultés suivantes en lien avec le suivi du plan de services :

- 1) l'instabilité des intervenants ou le manque d'accès à des intervenants et ses effets : discontinuité des services et rupture du lien partenarial;
- 2) les délais de prise en charge dus aux problèmes d'accès ou de disponibilité d'une ressource;
- 3) l'ampleur de la charge de travail des coordonnateurs ÉIJ;
- 4) les difficultés liées au rôle joué par l'intervenant réseau : manque de suivi étroit, absence de communication avec le coordonnateur ÉIJ;
- 5) les difficultés liées au rôle joué par les partenaires : responsabilité non assumée, manque de marge de manœuvre pour décider, manque de disponibilité.

1. Instabilité ou non accessibilité des intervenants

L'une des difficultés soulevées est le manque de stabilité des intervenants pour diverses raisons (départs, congés de maladie, changement d'intervenants, etc.). Or, une « discontinuité temporaire peut affecter tous les acteurs » (Co-11). Notamment, ces changements « provoquent des arrêts de services ou des difficultés à maintenir les liens entre les partenaires » (Co-24). Le manque d'intervenants en région et l'absence d'alternative sont aussi des contraintes, notamment lorsque le jumelage intervenant-famille n'est pas approprié. Un répondant mentionne l'« impact négatif » qui résulte d'un manque d'investissement de l'intervenant « face à la situation problème ». Or, il n'y a pas toujours d'alternative à cette situation : « lorsqu'un intervenant se sent moins à l'aise avec un type de problématique ou un type de parent, il est difficile de le remplacer, car en région, les équipes sont très petites » (Co-75).

2. Délais de prise en charge

Une autre difficulté soulevée renvoie au délai de prise en charge de la situation. Ce délai dans le cadre de l'ÉIJ est parfois attribué au manque d'accès ou de disponibilité d'une ressource : « un partenaire qui décide de se retirer rapidement ou la ressource n'est pas disponible donc il y a un délai d'attente pour une prise en charge » (Co-31).

3. Charge de travail des coordonnateurs ÉIJ

Des contraintes liées à la charge de travail du coordonnateur sont aussi mentionnées. Dans certains cas, « le volume [de situations ÉIJ] fait qu'il n'est pas toujours possible d'effectuer un suivi régulier » (Co-09). « Le manque de temps du coordonnateur » (Co-49) est vu comme une contrainte. Or, « le suivi auprès de l'intervenant pivot et des intervenants demande beaucoup de temps » (Co-03).

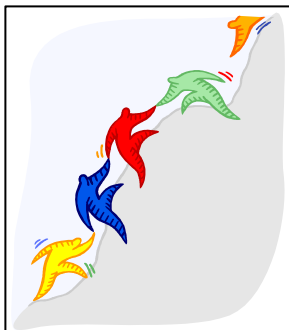
4. Difficultés liées au rôle joué par l'intervenant réseau

Le rôle joué par l'intervenant réseau est également un facteur important affectant la qualité du suivi : « l'intervenant réseau a de la difficulté à faire le suivi » (Co-30); « un suivi étroit n'est pas toujours fait des interventions à réaliser par les partenaires dans le suivi du PSI » (Co-70). Une autre contrainte est le manque de communication entre l'intervenant réseau et le coordonnateur ÉIJ. « Les intervenants réseaux n'ont pas tous développé les réflexes pour le suivi de PSI et n'interpellent pas le coordonnateur » (Co-09); « l'information n'est pas toujours ramenée auprès de la coordination » (Co-70).

5. Difficultés liées au rôle joué par les partenaires

Une des difficultés soulevées renvoie au fait que le coordonnateur doit parfois faire un « rappel à l'ordre de certains partenaires via les agents de liaison » (Co-55), quand, dans certains cas, il faut faire face au « partenaire qui ne fait pas ce qui est convenu » (Co-69). Il est aussi contraignant que des partenaires n'aient pas la marge de manœuvre pour décider dans certaines situations : « parfois certains gestionnaires doivent se référer à leur établissement donc se sentent frileux à prendre des décisions » (Co-34). Enfin, le manque de disponibilité des partenaires à cette étape du suivi peut aussi être une contrainte pour certains : « la gestion des agendas » pose problème « quand une rencontre ponctuelle est requise entre plusieurs partenaires » (Co-33), ou trouver « les disponibilités [...] pour une deuxième rencontre dans un délai raisonnable » (Co-37).

Défis et pistes de développement



Seize coordonnateurs répondants (n=16/27) ont identifié des défis à relever dans le contexte de leur ÉIJ lors de cette étape de la démarche d'action en partenariat.

Essentiellement, trois grandes centrations se dégagent de l'analyse du point de vue des coordonnateurs ÉIJ concernant les défis qu'ils ont à relever dans le cadre de leur ÉIJ lors de l'étape de SUIVI du plan de services. Leurs défis se situent principalement :

- 1) face au processus de suivi comme tel (communication, rigueur, efficience), **ou**
- 2) en soutien aux différents acteurs (intervenants réseau, intervenants, agents de liaison) en regard du rôle qu'ils ont à jouer dans la démarche partenariale à l'ÉIJ

<p>Défis reliés au processus de suivi</p>	<ul style="list-style-type: none"> • « Bien attacher les services » (Co-49) • « Maintenir la rigueur dans le suivi » (Co-72) • Assurer un suivi « à jour dans les différentes situations » (Co-21) • Favoriser la « Circulation de l'information » (Co-06) • « Systématiser davantage les processus de transmission de données et de suivis des EIJ et des PSI en général » (Co-70) • Faciliter le maintien continu du lien partenarial et la rapidité de communication : « conférence téléphonique ou courriel, DOODLE » (Co-33) • Viser l'« efficience » en cours de suivi; faire seulement le nombre de rencontres nécessaires et s'assurer qu'elles soient productives » (Co-37).
<p>Défis face aux intervenants réseau</p>	<ul style="list-style-type: none"> • « Impliquer davantage l'intervenant pivot et ainsi développer sa responsabilité en lien avec le PSI » (Co-31) • Sensibiliser l'intervenant aux impacts du suivi : « il faut que l'intervenante pivot soit conscient de l'importance des démarches de suivi faites » (Co-49) • Assurer un « soutien au rôle d'intervenant réseau » (Co-09) • Allouer des ressources : il faut « que l'intervenant pivot puisse disposer de suffisamment de temps pour assumer son rôle considérant qu'il s'agit d'une situation complexe avec plusieurs partenaires » (Co-75).
<p>Défis face aux intervenants</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Inciter les intervenants à communiquer entre eux : ils ont parfois tendance à se fier sur la coordonnatrice [...] pour planifier des communications entre eux » (Co-03) • Faire un « Rappel et support constant » à tous « pour assurer leur suivi [et] la connaissance commune » (Co-11) des situations • « Favoriser la responsabilisation des intervenants dans leurs prestations de services » (Co-03)
<p>Défis face aux agents de liaison</p>	<ul style="list-style-type: none"> • « S'assurer de garder la philosophie [et de] voir à la rappeler constamment puisque parfois, elle se perd. Les nouveaux agents croient qu'ils la possèdent. Mais dans les faits concrets, l'esprit doit être rafraîchi, que ce soit dans les responsabilités ou dans l'esprit ÉIJ » (Co-34).