

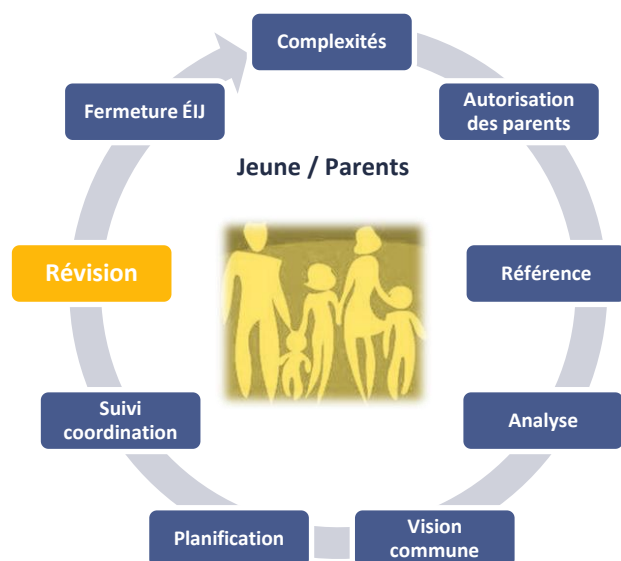
**RECHERCHE ACTION**

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 RÉVISION DU PLAN DE SERVICES <sup>1</sup>



### L'étape de la révision du plan de services

Cette section porte sur la pratique des ÉIJ à l'étape de la révision du plan de services.

Nous examinons le bilan que font les coordonnateurs ÉIJ interrogés en 2011 sur le fonctionnement et les pratiques de leur ÉIJ à cette étape de la démarche : les forces, les difficultés et les défis.

### Les forces associées à l'étape de la révision du plan de services

La synthèse qui suit concerne les forces des Équipes Intervention Jeunesse (ÉIJ) ou avantages observés lors de la rencontre de révision du plan de services. Elle traduit le point de vue de dix-huit coordonnateurs ÉIJ (n=18/27) sur les grandes dimensions suivantes : les fonctions, les conditions et les retombées de la rencontre.

1. Plusieurs coordonnateurs mettent de l'avant les fonctions positives associées à la rencontre de révision :
  - a. Faire le point,
  - b. Apprécier le travail réalisé,
  - c. Réajuster le plan,
  - d. Envisager la suite et le retrait éventuel de l'ÉIJ.
2. Quelques-uns soulignent des forces reliées aux :
  - a. Conditions entourant la réalisation de la révision (similaires à celles de la rencontre de planification des services)
  - b. Retombées de la révision pour les parents et les partenaires

<sup>1</sup> Pour citer ce document : Lemay, L. (2015). « Le processus d'action en partenariat à l'ÉIJ : L'Étape de la révision 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.8g, 1ère édition, Sherbrooke, Université de Sherbrooke, 2015, 4 pages.

FONCTIONS POSITIVES DE LA RENCONTRE	
Faire le point	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire « Le point sur les objectifs, résultats escomptés, atteintes des objectifs, poursuite des objectifs, ajustements nécessaires » (Co-34)</li> <li>• « Faire le point avec les différents collaborateurs » (Co-21)</li> <li>• « Faire un état de situation (Co-55), ou « connaître l'état d'avancement » (Co-11)</li> <li>• il en résulte que : « Tout le monde sait comment avance la situation, tout le monde sait qui fait quoi » (Co-24)</li> </ul>
Apprécier le travail réalisé	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rendre des comptes en regard de son champ d'action respectif</li> <li>• Reconnaître si « le travail qui devait être fait, l'a été » (Co-70)</li> <li>• Mettre en relief le bon travail accompli » (Co-37)</li> <li>• « Témoigner des avancées et bons coups » (Co-09)</li> <li>• « Partager les impacts des moyens mis en place » (Co-11)</li> <li>• Rattraper les situations lorsqu'il y a relâchement de la vigilance » (Co-09)</li> <li>• Faire preuve d'« ouverture à travailler en partenariat pour assurer des interventions non seulement de qualité auprès de la clientèle mais également satisfaisantes pour tous les acteurs » (Co-33)</li> </ul>
Réajuster le plan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• « Réajuster les objectifs et moyens » (Co-55)</li> <li>• « Voir à leur continuité » (Co-11)</li> <li>• Assurer « la présence de tous les acteurs lors de la révision est importante, cela permet de réajuster rapidement des services » (Co-03)</li> </ul>
Envisager la suite et le retrait éventuel de l'ÉIJ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Évaluer « la pertinence de poursuivre les services auprès du jeune et de sa famille » (Co-31)</li> <li>• Passer le relais ou poursuivre la coordination : « À cette étape, le coordonnateur peut se retirer d'un dossier tout en s'assurant que l'intervenant pivot prend ses responsabilités » (Co-31). Inversement, le coordonnateur peut « rester jusqu'au moins 2 révisions afin d'être sûr que les arrimages entre partenaires sont solides » (Co-49)</li> <li>• « S'assurer de la mobilisation de la famille pour poursuivre » (Co-21)</li> <li>• « boucler » (Co-09) en contexte ÉIJ</li> </ul>
CONDITIONS	
Points communs avec la planification des services	<ul style="list-style-type: none"> <li>• « Démarche commune » (Co-46)</li> <li>• « Rencontre structurée » (Co-30)</li> <li>• « Bon fonctionnement » (Co-16)</li> <li>• « Suivi rapproché des objectifs » (Co-24)</li> <li>• « Dates prévues à l'avance » (Co-11)</li> </ul>
RETOMBÉES POSITIVES	
Retombées positives de la révision	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sécuriser ou rassurer les acteurs : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ une « démarche qui se poursuit dans le temps, [c'est] sécurisant pour toutes les personnes impliquées » (Co-72). « Les clients sont rassurés de voir l'évolution régulièrement et de voir tout ce qui est fait par les établissements et intervenants » (Co-24)</li> </ul> </li> <li>• Susciter la mobilisation des partenaires : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ ils « sont motivés à bien rendre le service, car ils doivent dire ce qui a été fait à la révision » (Co-24)</li> </ul> </li> </ul>

## Les difficultés ou contraintes



Une majorité de coordonnateurs répondants (n=16/27) ont identifié un certain nombre de contraintes ou de difficultés rencontrées au cours de cette étape de la révision du plan de services.

Certaines, d'ordre structurel, sont transversales à la démarche partenariale à l'ÉIJ, et ont déjà été mentionnées pour la rencontre de plan de services :

- a) **Le roulement de personnel et la pénurie de services**
- b) **la gestion du temps**
- c) **les conditions qui supportent la pratique partenariale.**

D'autres, sont plus spécifiques à l'étape de révision et concernent :

- a) **la gestion de l'information et les outils utilisés**
- b) **la responsabilité des partenaires et les rapports entre eux**
- c) **les ressources en jeu et la transition de l'ÉIJ vers une prise en charge par le réseau.**

### Les difficultés d'ordre structurel

Elles concernent d'abord le « roulement de personnel » (Co-09), et par conséquent, « les changements d'intervenants impliqués au dossier » (Co-31). Parmi les facteurs pour expliquer ce roulement, figurent « les changements de chaise fréquents dans le RLS [réseau local de services] » (Co-72). Il faut aussi faire face aux « pénuries de certains services » auxquelles les ÉIJ n'échappent pas : les « difficultés du réseau [...] font que même si nous sommes en ÉIJ, nous sommes aussi confrontés à des ruptures de services » (Co-09).

À cette étape, le problème de gestion des agendas se pose à nouveau puisqu'il s'agit de réunir les personnes impliquées dans le cadre d'une rencontre en face à face. « Trouver un moment (surtout si la situation s'améliore) » (Co-30), constitue un défi de grande taille. Or, la disponibilité des partenaires n'est possible qu'avec l'octroi de conditions qui supportent la réalisation du partenariat : « le temps consacré pour que cette concertation et partenariat soient efficaces [...], demande une énorme disponibilité surtout des intervenants et la reconnaissance de leur supérieur immédiat de l'importance qu'ils soient libérés pour actualiser ce partenariat » (Co-33). Parfois, les contraintes de disponibilité concernent aussi le coordonnateur qui doit faire face aux « nouvelles demandes qui rentrent pour une seule personne » (Co-49).

### La gestion de l'information et les outils utilisés

L'étape de la révision « demande une gestion de l'information très importante » (Co-09). Or, une difficulté soulevée a trait au « manque de formalisation et d'écrits » (Co-70). Dans d'autres cas, la façon de colliger l'information écrite varie et contribue à la disperser; ce qui comporte des risques. « Quand il y a plusieurs révisions, ce n'est pas toujours évident, pour les documents écrits, parfois c'est comme un compte-rendu, parfois c'est sur le PSII : [il y a] danger de perdre la suite des interventions et de [ne pas] faire ressortir les éléments pertinents » (Co-60).

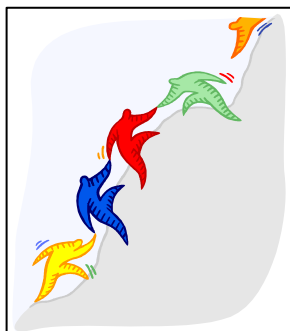
### Les responsabilités des partenaires et les rapports entre eux

À l'heure du bilan, le coordonnateur ÉIJ fait face parfois à des « partenaires qui n'auraient pas effectué leur engagement » (Co-11). Une autre difficulté soulevée se situe au plan des rapports partenariaux : « des conflits peuvent survenir [...] des irritants »; ils obligent à voir s'il faut « continuer le processus » (Co-34).

### Les ressources en jeu et la transition de l'ÉIJ vers une prise en charge par le réseau

Certaines contraintes sont liées au fait que les moyens ou ressources disponibles ne répondent pas toujours de manière optimale aux besoins : « parfois, malgré tous les efforts, la solution est imparfaite » (Co-37). Enfin, « la préparation à la transition de la coordination du PSII » constitue un enjeu important. On soulève le fait que « l'animation ou la coordination n'est pas un rôle avec lequel tous les intervenants-pivots sont à l'aise » Co-16). Pour certains, cette étape reste « à consolider » (Co-46).

## Les pistes de développement



En lien avec cette étape de la démarche d'action en partenariat, la moitié des coordonnateurs interrogés (n=14/27) soulève quelques défis auxquels leur ÉIJ est confrontée. Ils sont regroupés autour des dimensions suivantes :

- 1) l'organisation et le fonctionnement (formalisation et régularité);
- 2) la recherche de solutions;
- 3) le maintien de l'engagement et de la mobilisation;
- 4) les conditions de pratiques requises.

<b>Organisation et fonctionnement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• « Convenir d'une date pour la rencontre » (Co-55).</li> <li>• « Formaliser le processus et s'assurer que la révision se fait de façon systématique » (Co-70)</li> <li>• « Faire des rencontres régulières afin de nous assurer de la collaboration de tout le monde » (Co-31)</li> <li>• Bien « situer l'avancement du travail » (Co-11)</li> </ul>
<b>Recherche de solutions</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• « Trouver de nouvelles idées lorsqu'il y a impasse ou sentiment d'échec » (Co-11).</li> <li>• « Conclure au meilleur résultat en tenant compte des réalités » (Co-37)</li> </ul>
<b>Maintien de l'engagement et de la mobilisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• « Maintenir l'engagement » (Co-24)</li> <li>• Maintenir « la mobilisation de tous à travers le temps » (Co-72)</li> <li>• « Offrir le même service de qualité malgré la surcharge de travail » (Co-49)</li> <li>• « Développer les compétences [et] soutenir les intervenants-pivots » (Co-16)</li> </ul>
<b>Conditions de pratique requises</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agir sur les conditions de pratique des intervenants. Le partenariat demande du temps et des compétences, d'autant plus lorsqu'il s'exerce dans des conditions complexes qui exigent le recours à l'ÉIJ.</li> <li>• « Préciser auprès des gestionnaires partenaires (direction et agents de liaison) qu'un dossier suivi en ÉIJ doit être traité en priorité parce qu'il est complexe et avec de multi problématiques, ce qui demande beaucoup de temps à consacrer pour la réussite et l'atteinte des objectifs et la tenue des rencontres de concertation et de PSI qu'ils commandent » (Co-33).</li> </ul>