

**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.

**L'AGENT DE LIAISON,
UN ACTEUR CLÉ AU COEUR DE LA DÉMARCHE DE MÉDIATION PARTENARIALE À L'ÉIJ¹**
LOUISE LEMAY ET GABRIELLE LÉVESQUE

Le contexte actuel de transformation du réseau de la santé et des services sociaux et ses conséquences sur la mouvance du personnel des établissements, comporte des enjeux sur le plan du maintien et du transfert des compétences et conditions requises pour l'exercice de certaines fonctions stratégiques clés dans le réseau.

Nous avons déjà documenté le rôle et les compétences des coordonnateurs médiateurs partenariaux au sein des équipes Intervention Jeunesse du Québec (Lemay, Lambert et Lapointe, 2013). Or, l'efficacité de la pratique partenariale en contexte ÉIJ est largement tributaire du réseau qui le soutient. Les agents de liaison, issus des différentes organisations représentées et impliquées au sein des ÉIJ jouent un rôle essentiel à la résolution des complexités qui justifient le recours à ce mécanisme de concertation, de liaison et de médiation au service des jeunes en besoins multiples. Ce 12e feuillet des Faits saillants de la recherche-action, puise aux résultats de la recherche-action phase I (2008-2012) et vise à rendre compte de l'importance du rôle de ces agents de liaison au sein du dispositif ÉIJ. Les résultats issus du point de vue des coordonnateurs ÉIJ et des agents de liaison participant à la recherche², permettent de répondre aux grandes questions suivantes :

- **Qui sont ces personnes qui agissent à titre d'agent de liaison à l'ÉIJ?**
- **Quels sont les aspects de leur rôle, jugés les plus utiles du point de vue des coordonnateurs ÉIJ?**
- **Quelles les conditions requises pour exercer le rôle d'agent de liaison et quelles sont compétences attendues de cet acteur ?**
- **Quel est l'apport spécifique de l'agent de liaison à chacune des étapes de la démarche PSI?**

QUI SONT CES PERSONNES QUI AGISSENT À TITRE D'AGENT DE LIAISON À L'ÉIJ ?

Les agents de liaison constituent, avec le coordonnateur, les membres de l'Équipe Intervention jeunesse. Ces collaborateurs sont délégués par chaque établissement ou organisme partenaire du réseau local de services impliqué auprès des jeunes en besoins multiples ».

L'agent de liaison est désigné par la direction de son établissement, lequel s'est engagé préalablement à soutenir et à promouvoir le dispositif ÉIJ sur son territoire. Essentiellement, il agit à titre de « représentant officiel » de son établissement au sein de l'ÉIJ (agent de liaison). Des agents de liaison précisent qu'ils sont « porteurs d'un double mandat » ; celui de représenter leur établissement à l'ÉIJ mais également celui de promouvoir l'ÉIJ au

¹ **Pour citer ce document :** Lemay, L. et G. Lévesque (2016). « L'agent de liaison : un acteur clé au cœur de la pratique de médiation partenariale à l'ÉIJ ». 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.12, Sherbrooke, Université de Sherbrooke, 9 pages.

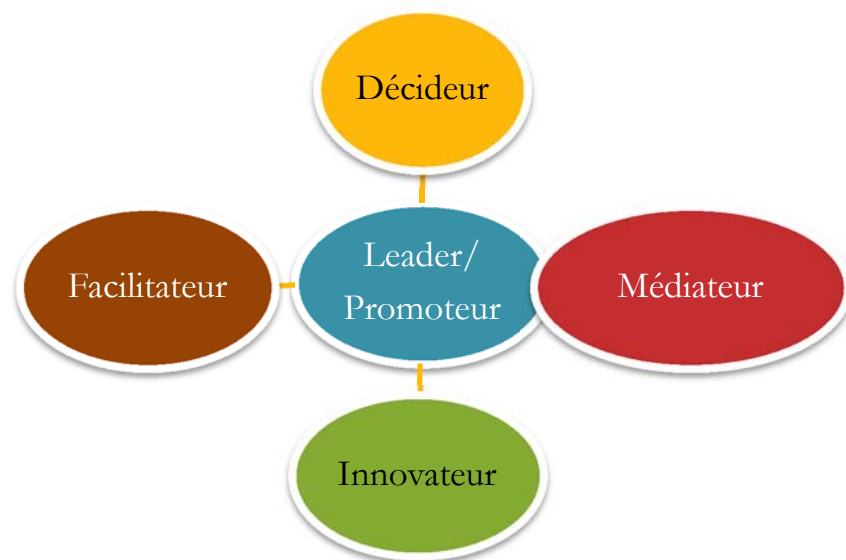
² Le point de vue des coordonnateurs a été recueilli par le biais d'entrevues de groupe réalisés annuellement de 2008 à 2010 et d'un questionnaire administré à l'été 2011. Les agents de liaison d'ÉIJ de trois régions (Québec, Estrie, Outaouais) ont participé à des focus group annuels de 2009 à 2011.

sein de leur organisation. Ils agissent en tant que « première instance de référence des dossiers ÉIJ dans leur établissement respectif ».

Enfin, mentionnons que ce rôle est plus souvent occupé par un gestionnaire. En effet, l'analyse du point de vue de 29 coordonnateurs répondant au questionnaire administré à l'été 2011, révèlent que selon la grande majorité d'entre eux (n=21/29; 72,4%) les agents de liaison de leur EIJ possèdent un poste de cadre.

QUELS SONT LES ASPECTS DE LEUR RÔLE, JUGÉS LES PLUS UTILES ?

Quels sont les aspects du rôle de l'agent de liaison jugés les plus utiles pour remplir la mission de l'ÉIJ ? L'analyse du point de vue des vingt-six coordonnateurs ÉIJ ayant répondu à cette question indique que l'agent de liaison doit jouer plusieurs rôles, mais surtout être...



DÉCIDEUR

« Le plus important est son rôle de décideur »

- Détient un pouvoir décisionnel lui permettant d'engager des ressources au nom de son organisation, « au niveau budgétaire et professionnel »
- « joue son rôle décisionnel tel qu'il se doit sans devoir se référer constamment » [...]
- Est capable de « prise de décision quant au service à donner » et de « défendre cette décision » (agent de liaison)
- « Engage son établissement et maintient les engagements »

LEADER/ PROMOTEUR

- Est « significatif dans son milieu, connu ».
- A « des liens directs avec les intervenants et joue un rôle d'influence auprès d'eux. »
- Exerce un pouvoir d'influence et un leadership mobilisateur.
- Reconnaît et promeut la pertinence et la légitimité du dispositif ÉIJ et de la fonction de coordination à l'ÉIJ.
- Promeut la philosophie et l'esprit au sein de son organisation et du réseau de partenaires ; « Propage les bonnes idées dans son organisation, notamment auprès de la direction et dans les différentes tables où il siège »
- Assure la visibilité de l'ÉIJ au sein de son organisation.
- Soulève, auprès des équipes de travail, la pertinence de recourir à l'ÉIJ dans certaines situations complexes.

	<ul style="list-style-type: none"> • « fait valoir l'ÉIJ comme moyen de concertation pour résoudre les impasses et coordonner les services » ; en promeut « l'esprit de médiation » • Promeut chez les intervenants l'évolution de leurs pratiques partenariales
FACILITATEUR	<ul style="list-style-type: none"> • Crée un lien direct avec la coordination ÉIJ et lui sert de pont entre elle et les membres de son organisation, • Agit au besoin en soutien au coordonnateur en apportant information pertinente, avis et conseils • Agit en tant qu'« Agent facilitateur auprès de son établissement » • Soutient les intervenants impliqués à toutes les étapes de la démarche à l'ÉIJ • Facilite les contacts entre les différents acteurs intra ou interorganisationnels • Assure le suivi et la coordination des interventions au sein de son établissement
MÉDIATEUR	<ul style="list-style-type: none"> • « Aide à dénouer les impasses » rencontrées • Tente, avant de recourir à l'ÉIJ, de résoudre les difficultés tant au niveau intra qu'inter-organisationnel • Utilise et promeut la médiation comme stratégie pour résoudre les situations complexes • Participe, avec les autres membres ÉIJ, à résoudre collectivement les impasses administratives
INNOVATEUR	<ul style="list-style-type: none"> • Engage son établissement dans la recherche de solutions innovatrices • Dépasse le cadre habituel de son mandat dans les situations qui le requièrent ; va « au-delà de sa mission dans le but de répondre aux besoins de l'enfant » • « S'assure de la compréhension de son établissement du rôle de l'ÉIJ afin de dépasser le fonctionnement habituel »

« Prend le temps d'expliquer aux intervenants la philosophie de l'ÉIJ et surtout de leur faire comprendre qu'on peut être amené à leur demander de travailler de manière différente, les amener à une dynamique de changement dans leurs pratiques »

Enfin quel que soit le rôle joué, sa concertation doit demeurer la réponse optimale aux besoins multiples de l'enfant.

« Tous les rôles sont à mon avis très importants, cependant, les agents de liaison ne doivent jamais perdre de vue les besoins du jeune de sa famille, et ce, peu importe les missions des établissements. »

QUELLES SONT LES CONDITIONS REQUISES POUR EXERCER CE RÔLE ET QUELLES SONT LES COMPÉTENCES ATTENDUES DE L'AGENT DE LIAISON ?

Du point de vue des coordonnateurs interrogés sur cette question ($n=29$), les compétences attendues de l'agent de liaison dans le contexte de l'ÉIJ renvoie à trois champs d'action : **l'intervention, la gestion et le partenariat**. En général, les caractéristiques individuelles requises pour exercer leur rôle s'articulent autour des grandes dimensions suivantes : certaines postures, valeurs ou croyances, des connaissances spécifiques (savoirs), des savoirs méthodologiques ou liés à l'action (savoir-faire), des habiletés d'ordre relationnel (savoir-être) ainsi que des savoirs ou acquis expérimentiels antérieurs.

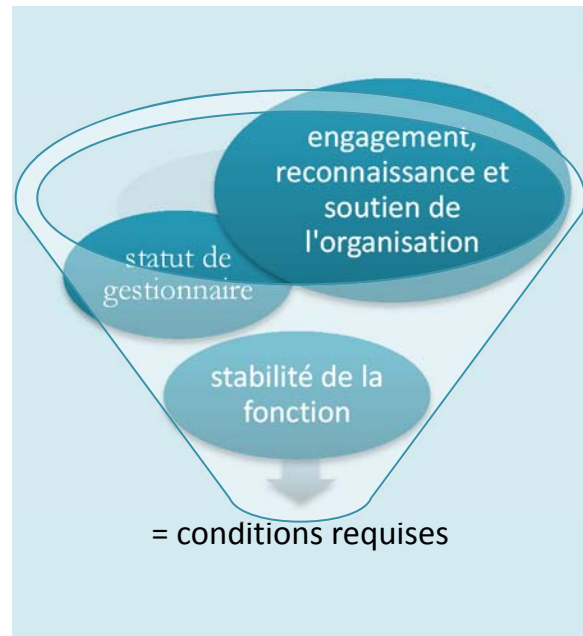
Posture, croyances et valeurs	Connaissances	Savoirs relationnels
<ul style="list-style-type: none"> • Connaître, comprendre et adhérer aux valeurs de l'ÉIJ • croire à sa pertinence et à son efficacité • « laisser de côté ses intérêts et conserver une centration première sur les besoins de la clientèle » • « croire à l'espèce de synergie inter-établissement » • « adopter une « attitude favorable au partage » • « Être orienté vers l'action en partenariat » • adopte une posture centrée sur le jeune • a la « volonté à faire autrement et dépasser son cadre habituel » 	<ul style="list-style-type: none"> • de la clientèle ÉIJ • de leur propre organisation : « doit démontrer une forte connaissance de son établissement » • détient « une bonne connaissance du RLS et des enjeux présents entre les divers établissements » 	<ul style="list-style-type: none"> • capacité d'écoute • ouverture • communication interpersonnelle • transparence • diplomatie • souplesse • vigilance

Savoir-faire	Savoirs d'expérience
<ul style="list-style-type: none"> • Exerce un pouvoir d'influence « sur les hautes directions » et de leadership • Travaille en partenariat dans une attitude favorable au partage • Fait confiance aux partenaires • Démonstre son engagement (disponibilité et présence) • Est capable d'innover et d'aller au-delà de son mandat; de « Faire autrement plutôt que de répondre à l'organisation de services»; de créer « l'ouverture au changement dans la pratique » • Est capable de prendre des décisions • Est en mesure de déléguer • Possède des compétences de gestion de personnel : capable d'amener les intervenants à aller « un petit peu plus loin » qu'à l'habitude sur le plan de leur pratique • Détient des habiletés cognitives et réflexives : une « vision globale de la situation », un « bon esprit d'analyse », un « bon jugement » et un « bon esprit de synthèse » 	<ul style="list-style-type: none"> • possède des compétences « cliniques » : détient une « expérience pertinente sur le terrain auprès de la clientèle jeunesse et de leur famille » • détient une expérience de « gestionnaire auprès des jeunes et des familles vivant en contexte de vulnérabilité ou dans des situations complexes, multi-problématiques » • possède une « expérience dans la résolution de conflits »

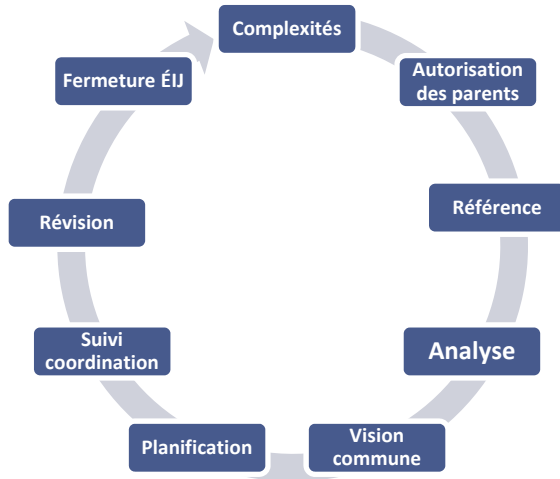
Pour être en mesure d'exercer son rôle de façon optimale dans un contexte où le dispositif ÉIJ dispose d'un pouvoir décisionnel, l'agent de liaison doit disposer de quelques conditions jugées essentielles.

Un établissement/organisation...

- engagé à s'impliquer à l'ÉIJ et à y octroyer des ressources humaines et financières pour résoudre les complexités rencontrées
- qui reconnaît et légitime le pouvoir de l'ÉIJ et la fonction respective du coordonnateur ÉIJ et de l'agent de liaison
- qui désigne des agents de liaison gestionnaires disposant d'un pouvoir décisionnel reconnu en regard de leur programme/service respectif
- qui soutient ces acteurs dans l'exercice de leur rôle
- qui offre des conditions permettant d'assurer une présence stable des agents à l'ÉIJ



QUEL EST L'APPORT DE L'AGENT DE LIAISON À CHAQUE ÉTAPE DE LA DÉMARCHE PSI ?



Dans le contexte des Équipes Intervention jeunesse (ÉIJ) au Québec, la pratique de médiation partenariale entourant la réponse aux besoins multiples de certains jeunes vivant des problématiques complexes (individuelles, familiales ou sociales), s'articule autour d'une démarche de plan de services individualisé (PSI) et intersectoriel (PSII)³. Les agents de liaison jouent un rôle important à chacune des étapes de cette démarche.

La section suivante rend compte de leur contribution aux six étapes suivantes : 1) la référence à l'ÉIJ, 2) l'analyse de la situation lors de la rencontre pré-PSI 3) la planification des services lors de la rencontre PSI, 4) la mise en œuvre et le suivi du PSI, 5) la révision du PSI et 6) la fermeture de la situation à l'ÉIJ.

RÉFÉRENCE

À l'étape de la référence à l'ÉIJ, l'agent de liaison...

- Transmet au sein de son organisation l'information concernant le fonctionnement des ÉIJ, le mécanisme de référence
- « S'informe, relance et identifie les situations problématiques potentiellement pertinentes aux ÉIJ »
- Reçoit, analyse et filtre les demandes en fonction des critères convenus à l'ÉIJ »

³ Référez aux feuillets de la série 8 (8a à 8h) pour un bilan des forces et défis de la pratique partenariale à chacune des étapes de la démarche PSI à l'ÉIJ.

- Valide ou vérifie les démarches intra-organisationnelles et inter-établissements réalisées
- Offre soutien et accompagnement à l'intervenant demandeur par la mise en liaison avec les différents acteurs et ressources
- Veille à ce que toutes les informations requises soient complétées et que le consentement parental ait été obtenu
- Achemine la demande à l'ÉIJ ou, s'il y a lieu, la présente au comité d'agents de liaison

Lorsque le mode de décision entourant la référence se fait collectivement en comité d'agents de liaison

- Se prépare à la rencontre du comité d'agent de liaison; consulte le dossier, l'historique de services, le formulaire de référence
- Analyse la référence en comité d'agent de liaison
- Participe à la décision d'admissibilité de la demande provenant d'un autre établissement

ANALYSE DE LA SITUATION

À l'étape de l'analyse ou de la rencontre pré-psi, l'agent de liaison...

Avant la rencontre pré-psi ou de concertation

- Engage son établissement dans la démarche lorsque la référence est acceptée à l'ÉIJ
- Vérifie le positionnement de son établissement en regard de la situation traitée; services possibles, ressources ou intervenants à impliquer
- Identifie, sollicite et désigne les participants internes et externes impliqués dans la démarche ou susceptibles d'y contribuer
- Facilite la gestion administrative de la rencontre de concertation en libérant les intervenants sous sa responsabilité afin d'assurer leur participation
- Informe ses intervenants d'une convocation prochaine par la coordination de l'ÉIJ
- « Soutient l'intervenant demandeur dans sa démarche de préparation clinique et dans la compréhension des enjeux »
- Transmet aux acteurs de son milieu le sens de la référence soumise et retenue à l'ÉIJ :

« [...] y faut le rappeler pourquoi on est là [à l'ÉIJ], dans quel optique on est là, pourquoi ces décisions ont été pris au départ, pis toujours en revenant sur l'enfant pis la famille pis les besoins qui avaient été identifiés et les besoins que le réseau. De la façon dont ça se faisait avant, on était incapable de répondre, ben c'est pour ça qu'on s'est rendu là. [...] pis c'est notre façon de les préparer, c'est de les faire... qui comprennent pourquoi » (agent de liaison)

- Communique **les motifs des décisions** qui se situent hors du mandat de l'établissement
- Accompagne les intervenants à se préparer à ce que la démarche de partenariat « exigera d'eux au niveau des voies ou des pratiques moins courantes »
- Sensibilise le coordonnateur aux enjeux intra-organisationnels ou inter-établissement, aux irritants vécus susceptibles d'influencer la rencontre
- Informe de sa vision ou de sa position en regard des enjeux des autres partenaires
- Favorise la mobilisation des partenaires dans la démarche

Pendant la rencontre pré-psi ou de concertation

- Nomme les difficultés vécues dans son organisation
- Communique les enjeux institutionnels

« J' pense que pour qu'y comprennent y faut leur faire comprendre les motifs pour lesquels on a pris ces décisions-là, au départ, à la première discussion clinique. Ça veut dire notre implication, surtout si on est sorti un p'tit peu des sentiers battus pis de notre mission pure et dure. Si on est sorti de là, y doivent comprendre pourquoi, dans quel optique qu'on l'a faite, dans quel sorte d'entente, alors là ça les prédispose à justement, à être mieux préparé au PSI »

- Facilite les échanges lors de l'animation lorsqu'il existe des tensions partenariales
- Soutient, au besoin les intervenants dans leur présentation de la situation
- Joue un rôle actif notamment sur le plan du partage de renseignements, concernant l'intervention et le partenariat
- Partage l'expertise en lien avec le mandat de son organisation
- Accepte d'envisager des solutions novatrices aux problèmes présentés en élargissant le mandat
- Communique ses marges de manœuvre et les limites de son implication
- Identifie et valide avec les partenaires les différentes propositions d'offre de services potentielle axés sur les besoins de l'enfant
- Engage son organisation selon les ressources disponibles
- Détermine, valide le rôle qui peut être joué par les intervenants
- Participe à la désignation de l'intervenant pivot/réseau

Après la rencontre pré-psi ou de concertation

- Facilite le processus de collaboration entre les intervenants impliqués
- Soutient, appuie la coordination ou la position de l'EIJ lors de situations difficiles rencontrées dans le réseau

PLANIFICATION DES
SERVICES

À l'étape de la rencontre PSI, l'agent de liaison...

- Facilite la tenue des PSI Jeunesse en libérant le personnel concerné

Dans les cas où l'agent de liaison participe à la rencontre...

- Se prépare à la rencontre en documentant le dossier de son organisation : recueille et rassemble les informations
- Agit alors comme porte-parole de son établissement
- Épaulé les intervenants impliqués de son établissement
- Favorise la collaboration de son établissement à la réalisation du PSI

- « Facilite la recherche de solutions dans le but de répondre aux besoins du jeune et de sa famille »
- **« Prend rapidement des décisions »**
- « Présente une offre de services »
- Devant les partenaires ou les parents, soutient et module au besoin, les décisions prises par son établissement
- peut « confirmer les actions qui seront entreprises par son établissement ou indiquer les difficultés rencontrées »
- Assure parfois la prise de notes
- « Garantit en raison de « son pouvoir d'agir » que « les engagements pris seront respectés »

«Je pense que l'avantage, c'est qu'on a un certain pouvoir décisionnel aussi pour nos organisations, exemple, si [...] il y a un besoin particulier, bien je vais dire oui, c'est correct, on va dégager une ressource, puis moi, par la suite, je m'entends avec l'organisation, mais on a un certain pouvoir décisionnel, on dit pas, bien là on va le vérifier puis on va revenir, on a une certaine marge de manœuvre »

MISE EN ŒUVRE ET SUIVI DU PSI

À l'étape de la mise en œuvre et du suivi du PSI, l'agent de liaison...

- Favorise la collaboration de son établissement à la réalisation du PSI
- Au sein de son établissement***
- S'assure que les activités et interventions pour lesquelles il a engagé son établissement se réalisent ; Voit à l'actualisation des rôles de chacun
 - Encadre et accompagne cliniquement les intervenants de son établissement en cours de PSI
 - S'informe de l'évolution de la situation
 - Identifie les solutions mises de l'avant qui fonctionnent, et les difficultés
 - Réajuste les services de son organisation au besoin
 - Favorise les liens entre les intervenants et d'autres acteurs du réseau
 - Intercède auprès d'autres acteurs dans des situations difficiles
- Au sein des rencontres formelles du comité d'agents de liaison***
- Assure une présence afin de prendre les engagements nécessaires s'il y a lieu
 - Assure le suivi PSI lors des rencontres
- En lien avec la coordination ÉIJ***
- Demeure en lien continue avec la coordination ÉIJ
 - Informe de la mise en œuvre du PSI
 - Apporte un soutien à la coordination ÉIJ dans les situations partenariales difficiles
 - Reste disponible à collaborer s'il est interpellé

RÉVISION DU PSI

À l'étape de la révision du PSI, l'agent de liaison...

Dans les situations où l'agent ne participe pas aux révisions PSI

- Reste impliqué et disponible en cas d'enjeux majeurs
- Se présente à la demande de la coordination ÉIJ

Dans les situations où l'agent participe aux révisions PSI

- S'assure que l'intervenant et les membres impliqués de son personnel soient présents
- Influence les décisions de son équipe
- Se prépare à la rencontre : effectue un suivi de la situation avec son établissement, fait le bilan des interventions réalisées; questionne « les difficultés ou les besoins », « vérifie la présence d'enjeux » dans la situation
- Possède en main toutes les informations nécessaires au suivi de la situation du jeune et de sa famille
- Encadre et soutient les membres de son établissement qui sont présents
- Confirme les actions entreprises ou réalisées et indique les difficultés rencontrées
- Engage les ressources de son organisation et priorise l'accès à des ressources

À la suite de la révision

- Soutient son personnel dans la prise en charge de la situation
- Demeure informé de l'avancement du dossier lors des tables d'agents de liaison

FERMETURE À L'ÉIJ

Être agent de liaison à l'étape de la fermeture à l'ÉIJ, l'agent de liaison...

Dans les cas où il ne participe pas à la décision de fermeture

- Demeure disponible
- Prend connaissance du bilan **de fermeture**
- S'informe des recommandations en vue de « l'après EIJ »

Lorsqu'il est « impliqué » dans la démarche de fermeture d'un dossier.

- Fait un état de la situation lors de la rencontre
- Émet son opinion, fournit son « accord » au besoin ou participe à la décision
- Participe à la désignation d'un intervenant pivot, dans la mesure où une démarche de plan de services serait toujours requise après la fermeture à l'ÉIJ
- Valide au sein de son établissement la possibilité de fermeture du suivi EIJ
- S'il est partenaire référent, il communique l'intention de son organisation de fermer le dossier EIJ

À la suite de la fermeture du dossier

- S'assure du suivi de la situation à la suite de la fermeture
- Soutient s'il y a lieu, l'intervenant de son établissement appelé à jouer ce rôle
- Soutient la continuité et les ajustements de l'offre de services
- Encourage les personnes impliquées à poursuivre la démarche PSI
- « Met fin aux mesures spéciales mises de l'avant lors du PSI initial si ces dernières ne sont plus nécessaires »