



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.



LA NEUTRALITÉ : UN ATOUT DU COORDONNATEUR EN CONTEXTE DE MÉDIATION PARTENARIALE <sup>1</sup>

Les coordonnateurs conviennent de façon presque unanime de la nécessité de faire preuve de neutralité dans le cadre de leurs fonctions de médiateur partenarial.

Ce feuillet rend compte de l'analyse des données qualitatives issues du point de vue des coordonnateurs et des agents de liaison participant à l'étude.

Il faut rappeler que la qualité de neutralité est largement mentionnée par les coordonnateurs-médiateurs questionnés sur les qualités et conditions requises pour l'exercice de leur rôle à l'ÉIJ.

Source de données :  
Coordonnateurs | Questionnaire 2008 et 2011 et Focus group (n=40)  
Agents de liaison | 3 focus group (Memphrémagog, Gatineau, Vieille-Capitale)

Le coordonnateur médiateur : un agent « neutre » ?

La posture de neutralité du coordonnateur-médiateur apparaît essentielle, précise ce coordonnateur, « en raison de la nature même des situations qui sont référées à l'ÉIJ, [des] situations complexes et multi-problématiques et des tensions qui en résultent souvent » (Co-16). Cet autre participant rappelle que « le coordonnateur doit gérer des dynamiques d'intervenants d'établissement, de culture, de collaboration, d'historique (...) » (Co-8). En ce sens, « la neutralité est essentielle, sinon ce n'est plus de la médiation » (Co-5).

Les agents de liaison reconnaissent également cet aspect important du rôle du coordonnateur d'ÉIJ : « au niveau de son rôle, [il agit] un peu comme parti neutre » (Ag-Fg1, Site Gat.). La neutralité est considérée essentielle au fonctionnement de l'ÉIJ : « [Si le coordonnateur] représentait une organisation (par exemple, le CSSS), ça ne fonctionnerait pas » (Ag-Fg1, Site VC).

Que signifie être un coordonnateur « neutre » ?

La neutralité constitue certes un atout du coordonnateur. Or, que signifie être un agent neutre dans ce contexte particulier de pratique ? Essentiellement, le coordonnateur-médiateur « neutre » ne défend aucun autre intérêt que l'intérêt supérieur commun centré sur le bien-être de l'enfant. Du point de vue des coordonnateurs répondants.

	<p><b>Être neutre suppose de ...</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ne représenter aucun établissement</li> <li>2. ne pas prendre parti pour aucun partenaire (établissement ou intervenant)</li> <li>3. n'avoir aucun intérêt en jeu ni se retrouver en conflit d'intérêt</li> <li>4. ne défendre que les intérêts de l'enfant</li> </ol>
--	---

<sup>1</sup> Pour citer ce document : L. Lemay et D. Lambert (2013). « La neutralité : un atout du coordonnateur en contexte de médiation partenariale ». Faits saillants de la recherche provinciale sur l'analyse des pratiques de partenariat et de médiation intersectorielle dans le contexte des équipes d'intervention jeunesse au Québec (2008-2012). Feuillet No.6, 2e édition, Sherbrooke, Université de Sherbrooke, (1ère édition : 2013), 2015, 7 p.

### 1. Ne représenter aucun établissement

Ainsi, être neutre consiste à « ne pas représenter un ou l'autre des établissements, mais [à] assurer un travail d'équipe entre les parents, les intervenants et le jeune » (Co-3).

### 2. Ne pas prendre parti pour aucun établissement

Il importe de « ne pas prendre parti pour un ou l'autre des acteurs » (Co-20) : « [je] facilite une organisation de services qui répond aux besoins réels des jeunes, je ne défends aucune position » (Co-6). Cela suppose de se situer clairement face aux autres partenaires et de « faire abstraction des affinités, alliances naturelles entre [lui] et certains partenaires » (Co-19).

### 3. N'avoir aucun intérêt en jeu, ni se retrouver en conflit d'intérêt

Dans les situations rencontrées, le coordonnateur, précise un répondant, n'a « pas d'intérêt, monétaire ou autre » (Co-7). En ce sens, un répondant précise : « la décision qui sera prise ne changera rien dans mon travail, je suis là pour le processus » (Co-5). Le coordonnateur ne se retrouve donc pas en situation de « conflit d'intérêt » (Co-05).

### 4. Ne défendre que les intérêts de l'enfant

Le coordonnateur neutre doit « être centré sur une compréhension des besoins de la famille et sur le processus PSII » (Co-20). Essentiellement, il s'agit de « garder le focus sur les besoins de l'enfant, faire abstraction des affinités, alliances naturelles entre le coordonnateur et certains partenaires (...) » (Co-19). Il a comme « préoccupation majeure d'apporter une réponse satisfaisante aux besoins d'un enfant » (Co-15). Il doit « se donner le mandat d'assurer une réponse aux besoins des jeunes et de leurs familles et non de défendre les intérêts d'un établissement et/ou d'un intervenant » (Co-18).

Enfin, même si l'impartialité totale n'existe jamais complètement, il demeure essentiel d'y tendre. En ce sens, tous s'accordent à dire que le coordonnateur n'est pas tout à fait neutre en ce sens qu'il défend l'intérêt supérieur commun : « le parti pris est pour le jeune et sa famille » (Co-1). Les propos de coordonnateurs sont éloquentes à ce sujet. « Ceci dit, on n'est pas neutre : on prend pour le bien-être de l'enfant et de sa famille, on se situe dans notre paradigme de ce qui d'après nous est la meilleure façon d'aider un jeune et sa famille » (Co-9). Un coordonnateur préfère parler d'engagement et d'intérêt pour l'enfant plutôt que de neutralité.



*« Nous ne sommes jamais neutre et il ne faut pas être neutre. Il faut être engagé. Ce n'est pas ma neutralité qui facilite mon travail mais plutôt mon intérêt pour l'enfant et sa famille. Je pense que mes valeurs et ma compétence font en sorte que ça marche ainsi que ma grande reconnaissance des compétences des autres » (Co-13).*

Dans certains cas, le coordonnateur, « dégagé des situations problématiques » est parfois même appelé à agir en défense des droits de l'enfant ou à « jouer un rôle d'avocat de l'enfant et de sa famille » (Co-16).

## Les fonctions positives d'une coordination neutre

Cette neutralité qui consiste à ne prendre parti pour aucun autre intérêt que celui de l'enfant, est jugée nécessaire en raison des multiples fonctions positives qu'elle revêt tout au long de la démarche de plan de services et de médiation partenariale.

### Les fonctions positives d'une coordination neutre

1. Favoriser le développement d'un sentiment de confiance chez les partenaires
2. Reconnaître et rendre explicites les enjeux des différents partis
3. Permettre une animation neutre et une équité dans la participation
4. Enrichir l'analyse par un « regard objectif des enjeux cliniques et administratifs »
5. Orienter le processus vers la recherche de solutions centrées sur la finalité commune
6. Renforcer la crédibilité et la légitimité du coordonnateur



### 1. Favoriser le développement d'un sentiment de confiance chez les partenaires

La position « neutre » de la coordination à l'ÉIJ contribue au développement d'un sentiment de confiance chez les partenaires. « Cela favorise la confiance et le climat permettant de dépasser les mandats stricts entre établissements » (Co-1). Comme en témoigne ce coordonnateur, elle permet de « rassurer les partenaires et les parents que le rôle du coordonnateur est de trouver une réponse satisfaisante aux besoins d'un enfant et non pour répondre à des priorités organisationnelles d'un établissement » (Co-15). Elle « favorise la confiance de tous » (Co-4) et apparaît étroitement liée à la crédibilité du coordonnateur : « cet aspect [de neutralité], aux yeux de tous les acteurs, vient confirmer que nous ne faisons pas partie du problème et que je ne prends pas pour l'un ou l'autre des acteurs » (Co-20).

### 2. Reconnaître et rendre explicites les enjeux des différents partis

Dans les situations de controverses rencontrées, une coordination neutre peut plus facilement permettre de reconnaître et de rendre explicites les positions et enjeux des différents partis. En ce sens, le coordonnateur peut « s'intéresser à identifier et nommer ce [qu'il] perçoit des positions de chacun (...) » (Co-10). Il « facilite le déroulement du processus sans ambiguïté » (Co-4). Une telle pratique caractérisée par la neutralité « a comme effet de calmer bien des tensions » (Co-Fg) et de recentrer la démarche sur les besoins de l'enfant : « ramener les interventions et les discussions sur les besoins du jeune et de la famille [...] ». (Co-5). La neutralité permet au coordonnateur de rester « centré sur le bon fonctionnement du processus » (Co-7).

### 3. Permettre une animation neutre et une équité dans la participation

Cette caractéristique propre au coordonnateur à l'ÉIJ contribue également à la « neutralité de l'animation » de la démarche, comme en témoigne cet agent de liaison : « [...] la neutralité de l'animation, c'est-à-dire que ça porte pas de chapeau d'aucun établissement, donc c'est sûr que ça... ça facilite énormément au niveau du rôle [du coordonnateur] en tout cas dans... dans les animations » (Ag-Fg2, Site Mg). De plus, cette « position [...] permet l'équité au niveau de la participation » (Co-4) des partenaires. Un coordonnateur neutre peut accueillir tous les points de vue et les traiter de façon équitable. Il sollicite la contribution de tous au processus, dans un esprit favorable à l'établissement de rapports égalitaires. Sa neutralité le conduit à « avoir la conviction que les opinions de l'un sont aussi valables que celles de l'autre, [et à] considérer les partenaires comme étant égaux quel que soit leur statut » (Co-4). Il peut « prendre en considération toutes les propositions, modifications [...], prendre le temps de faire le tour de toutes les possibilités » (Co-19).

### 4. Enrichir l'analyse par un « regard objectif des enjeux cliniques et administratifs »

Un coordonnateur « neutre » peut aussi mieux contribuer à enrichir l'analyse collective de la situation. Des agents de liaison mentionnent qu'il est en mesure de « faire une relecture des besoins grâce à la neutralité » (Ag-Fg2-Site Gat.). En étant « dégagé des situations problématiques » (Co-16), il est davantage capable d'« avoir une vision globale de la situation avec un regard objectif des enjeux cliniques et administratifs » (Co-4).

### 5. Orienter le processus vers la recherche de solutions centrées sur la finalité commune

Également, la neutralité du coordonnateur lui permet d'orienter le processus vers la recherche de solutions en vue d'atteindre la finalité commune; cet atout, précisent les coordonnateurs lui permet « d'interpeller les acteurs dans une démarche de résolution de problèmes » (Co-fg, 2009). Depuis sa position de neutralité, le coordonnateur-médiateur doit « avoir le souci de passer à l'action par la contribution de tous et chacun, faire partager la responsabilité du problème, de la solution et du risque » (Co-4). Des agents de liaison abondent aussi en ce sens. Le coordonnateur peut exercer un certain « leadership »; la neutralité lui permet de « voir à ce que [les] organisations répondent le plus adéquatement possible aux besoins de l'enfant » (Ag-Fg1, Site VC). Il est « au service de tous » (Co-16) et doit « s'assurer de la satisfaction de tous face au service ÉIJ » (Co-19).

### 6. Renforcer la crédibilité et la légitimité du coordonnateur

Enfin, l'exercice d'une pratique neutre contribuerait à renforcer la crédibilité du coordonnateur dans l'exercice de ses fonctions : « [elle est] indispensable pour bâtir la crédibilité [...], sinon, c'est plus long, ardu, faut se justifier » (Co-9). Également, la neutralité du coordonnateur lui permettrait de légitimer, aux yeux des partenaires, son rôle ainsi que le modèle de pratique adopté dans le cadre de l'ÉIJ.

« Au-delà de la neutralité il y a aussi comme le rôle officiel de faire ça. [...] Tandis que quelqu'un qui est officiellement dans ce rôle-là, ça se prend mieux et il y a comme une adhésion à un modèle qu'on s'est donné pis on sait à quoi s'attendre, pis un peu comme à l'EIJ là » (Ag-Fg2, Site Gat.).

## Relever le défi de rester neutre : à quelques conditions ?

Quoique la neutralité apparaisse comme un facteur « très facilitant », elle demeure un défi car différentes conditions peuvent affecter la posture du coordonnateur. Le coordonnateur suivant aborde les facteurs structurels ou relationnels qui menacent la neutralité ou l'apparence de neutralité du coordonnateur.



« [...] il est assez difficile d'être totalement neutre ou d'être considéré comme tel. Mon employeur étant un des partenaires impliqués dans les situations ÉIJ (CSSS), la notion de neutralité peut être remise en cause par certains déjà [...]. La neutralité peut aussi être tenue par des liens professionnels antérieurs entre la coordonnatrice et un des partenaires etc. Donc, il m'apparaît plutôt difficile d'être réellement neutre quel que soit l'employeur. Nous pouvons tendre vers la neutralité, avoir le souci de l'être, mais cela est un défi constant dans toutes activités cliniques» (Co-18).

Essentiellement, pour la ou le coordonnateur-médiateur, conserver sa neutralité ou son apparence de neutralité constitue un défi à plusieurs niveaux, par rapport à son organisation-employeur, aux partenaires ou face à lui-même. Du point de vue des répondants, essentiellement, les grandes conditions suivantes apparaissent importantes pour maintenir une posture de neutralité chez le coordonnateur-médiateur.

### Relever le défi de rester neutre : quelques conditions

1. Ne pas être impliqué comme intervenant auprès de la famille
2. Ne pas faire partie de l'histoire dans les situations traitées à l'ÉIJ
3. Ne pas faire partie de l'équipe de partenaires
4. Ne pas avoir d'histoire de rapports défavorables en lien avec la situation
5. Exercer une fonction unique de coordination
6. Avoir la possibilité d'interpeller sa propre organisation au même titre que les autres organisations partenaires
7. Avoir le soutien de son organisation pour préserver la neutralité
8. Avoir accès à d'autres ressources externes
9. Avoir des habiletés professionnelles (analyse systémique et réflexivité)
10. Disposer de ressources de soutien professionnel



### 1. Ne pas être impliqué comme intervenant auprès de la famille

La neutralité ou la capacité de prendre une distance requiert que le coordonnateur ne soit pas impliqué en tant qu'intervenant auprès de la famille : « ne pas rencontrer les parents, prendre ou conserver un recul, ne pas intervenir directement auprès des jeunes » (Co-05).

« [...] lorsque l'intervenant est impliqué auprès de la famille, et qu'il doit coordonner, il n'a pas cette distance-là vis-à-vis des besoins du client. Tandis que quand on le fait à l'ÉIJ, la coordonnatrice n'est pas directement impliquée auprès du client et est capable, peut-être, de faire une lecture des besoins de la situation et regarder autour les apports de chacun. (Ag-Fg2, Site Gat.).

### 2. Ne pas faire partie de l'histoire dans les situations traitées à l'ÉIJ

Le fait de ne pas être impliqué auprès de la famille, et n'ayant pas eu d'autre mandat que celui de la coordination-médiation dans le cadre de l'ÉIJ, le coordonnateur fait moins partie de « l'histoire » en regard de la situation à résoudre.

### 3. Ne pas faire partie de l'équipe de partenaires

Le fait de ne pas être impliqué auprès de la famille implique de ne pas faire partie non plus de l'équipe de partenaires. En effet, tel que mentionné déjà, le coordonnateur « n'appartient pas à l'organisation de services (...) » (Co-5) ou aux partenariats qui entourent la réponse aux besoins des enfants dans les situations prises en charge par l'ÉIJ. Le fait d'être extérieur au partenariat direct constitue donc une condition favorable; cette position lui confère en quelque sorte une « neutralité de départ » : « ben je pense que le fait que [le coordonnateur] coordonne, que ce [ne] soit pas ni moi ni... qui que ce soit dans des partenaires impliqués, donc y a cette neutralité-là de départ » (Ag-Fg2, Site MG, 2010).

#### 4. Ne pas avoir d'histoire de rapports défavorables en lien avec la situation

Ce coordonnateur précise qu'il importe de « ne pas faire partie du problème pour parvenir à le résoudre avec efficacité » (Co-16). La qualité du lien établi tant avec les parents qu'avec les partenaires qui gravitent autour d'eux, n'est donc pas influencée par les rapports partenariaux passés : « [...] il y a probablement moins d'historique aussi quand on est intervenant et qu'on a des expériences plus difficiles dans certains dossiers, avec tel ou tel partenaire, encore là la neutralité est plus difficile. À l'ÉIJ bien on va recadrer ça » (Ag-Fg2, Site Gat.).

#### 5. Exercer une fonction unique de coordination

Le fait de pouvoir exercer une fonction unique de coordination, voire de détenir « un poste de coordination » (Co-03) ou d'avoir un « mandat exclusif ÉIJ » (Co-10) sont vus comme des conditions favorables. Une condition « au niveau structurel, [consiste à] éviter des mandats autres que l'ÉIJ comme par exemple, la gestion de services jeunesse pour un établissement » (Co-09). C'est aussi l'avis de cet agent de liaison : « c'est sûr que si la personne ne fait que de la coordination, elle a une vision qui est déjà différente, elle a une possibilité de neutralité qui est tout autre » (Ag-Fg2, Site Gat.) par rapport aux autres partenaires. Également, les coordonnateurs reconnaissent généralement que le ou les mandats qui leur sont confiés par leur établissement, peuvent influencer leur neutralité ou l'apparence de neutralité dans l'exercice de leur rôle. La neutralité face à l'organisation apparaît plus difficile dans un contexte où le coordonnateur exerce des mandats multiples. Certains se sentent moins neutres, en quelque sorte « contaminés », lorsqu'ils sont déjà impliqués dans une situation qu'ils sont appelés à coordonner (Co-Fg). Le défi est d'autant plus grand de « demeurer avec la plus grande objectivité possible, même si [on a] plusieurs chapeaux au CSSS » (Co-72). Un autre répondant éclaire sur les enjeux d'une telle situation :

*« Je ne dis pas que c'est impossible d'être neutre en représentant un établissement, mais qu'on se donne de la difficulté vis-à-vis des partenaires. Est-ce que, dans des situations corsées, on réussira à convaincre les autres qu'on est ni plus ni moins exigeants envers notre établissement d'origine ? » (Co-09).*



#### 6. Avoir la possibilité d'interpeller sa propre organisation



Pour exercer un rôle de coordination neutre, le coordonnateur doit disposer de la possibilité d'interpeller tous les partenaires, y compris sa propre organisation comme le précise ce coordonnateur : « avoir la latitude d'interpeller mon établissement employeur concernant son implication dans une situation » (Co-15). Pour les coordonnateurs-médiateurs, demeurer neutre par rapport à leur propre organisation (CSSS), n'est pas toujours facile du fait que le CSSS est généralement impliqué comme partenaire dans les situations d'impasses rencontrées : « notre organisation d'origine est celle avec laquelle on est en général le plus prudent » (Q-Co-9).

#### 7. Avoir le soutien de son organisation pour préserver la neutralité

L'organisation doit également jouer son rôle en regard de cette neutralité. Une autre condition requise par le coordonnateur est de bénéficier d'un « support organisationnel pour maintenir les conditions qui permettent d'exercer cette neutralité » (Co-16). En ce sens, précise ce répondant, « [la] vigilance de notre employeur de nous permettre d'assurer ce mandat le plus fidèlement possible et le plus honnêtement possible vis-à-vis les autres établissements [et]. Éviter les conflits de loyauté !! » (Co-04).

#### 8. Avoir accès à d'autres ressources externes

L'accès à d'autres instances externes à l'établissement, apparaît aussi une condition requise : « le lien que nous gardons avec l'Agence, nos rencontres régionale ÉIJ » (Co-6). Ce recours importe particulièrement dans des situations litigieuses : « [avoir] la possibilité de ramener des situations litigieuses à un comité de gestionnaires qui représentent les établissements du territoire » (Co-03).

### 9. Avoir des habiletés professionnelles (analyse systémique et réflexivité)

La capacité d'adopter une posture de neutralité est aussi fonction des habiletés professionnelles du coordonnateur comme le précise cet agent de liaison : « ça prend beaucoup, beaucoup d'habiletés, moi je dis l'habileté à toujours revenir sur le fondement de notre équipe ÉIJ, être centré sur les besoins de l'enfant (Ag-Fg1, Site VC). Rester neutre suppose la capacité de se dégager émotivement dans les situations complexes et controversées : « qu'est-ce qu'il faut, puis d'être capable aussi de rester neutre, han, de pas s'engager émotivement mais de garder une certaine neutralité pour vraiment se recadrer et recentrer autour de... des besoins de l'enfant » (Ag-Fg1, Site VC).

Face aux situations complexes rencontrées à l'ÉIJ, la neutralité du coordonnateur suppose de prendre « [...] un recul qui est nécessaire et un détachement » (Co7). Un coordonnateur rappelle l'importance qu'il accorde à sa capacité réflexive en regard de son rôle : « [il faut] être conscient de nos interférences » (Co-10), être capable d'introspection (Co-09). Ainsi, dans un contexte de complexités multiples, conserver une position neutre requiert un effort constant pour conserver une certaine « distance », comme le rappelle ce répondant :

*« Sans une certaine distance, nous risquons de perdre la compréhension globale des enjeux en cours pour s'empêtrer dans le contenu. Notre rôle de médiation doit permettre aux partenaires de resituer leur compréhension clinique dans une interaction avec d'autres partenaires » (Co-10).*

D'autres conditions relèvent du coordonnateur-médiateur. Par exemple, il importe de « clarifier cette fonction réseau avec les partenaires (le dire et le redire) » (Co-6). En ce sens, il apparaît pertinent de développer un langage qui maintient clair son positionnement face à son organisation : « [développer] des comportements qui évoquent cette neutralité (par exemple, parler de notre établissement d'origine à la troisième personne plutôt qu'à la première) » (Co-09).

### 10. Disposer de ressources de soutien professionnel

Enfin, le maintien d'une telle posture de la part du coordonnateur est aussi fonction des ressources de soutien dont il dispose. Ce soutien peut prendre plusieurs formes.

*« Supervision régulière avec mon supérieur immédiat et ponctuelle lors de situations plus complexes, groupe de codéveloppement avec des conseillers-cadre dans mon établissement aide à garder une distance face à mon organisation, groupes de codéveloppement avec d'autres coordonnateurs EIJ, bilan annuel avec les représentants EIJ sur le fonctionne EIJ et la fonction de coordonnateur » (Co-15).*



Un tel soutien permet de maintenir un regard critique sur son positionnement, de « se remettre en question » (Co-05). Les groupes de co-développement professionnel réunissant des coordonnateurs confrontés aux mêmes enjeux et défis, constituent des espaces privilégiés propices à la réflexivité (Lemay, Giguère et Marchand, 2009). Ce répondant témoigne de la fonction positive d'un tel groupe auquel il participe :

*« La position de chacun dépend toujours de leur contexte (formation, mandat, dynamique de l'établissement). Le médiateur doit prendre une distance pour comprendre l'ensemble, émettre des hypothèses, valider, etc. D'où l'importance qu'il ait lui-même un lieu de ressourcement » (Co-10).*

Essentiellement, pour le coordonnateur-médiateur, conserver sa neutralité ou son apparence de neutralité constitue un défi à plusieurs niveaux : par rapport à son organisation-employeur, par rapport aux partenaires ainsi que face à lui-même. Le coordonnateur-médiateur, dégagé des problématiques multiples qui caractérisent les situations à l'ÉIJ, est un « Agent de changement » comme en témoigne ce répondant.

« L'intérêt du client est la seule tangente que le coordonnateur doit se donner. Il ne peut être le porteur du ballon, mais un facilitateur de la mise en réseau. Il lui faut gérer des dynamiques d'intervenants, d'établissements, de culture de collaboration, d'historique de collaborations plus ou moins bonnes. Tout cela est à gérer avec doigté et neutralité tout en soulevant les enjeux et favoriser la circulation de l'information, donc être un Agent de changement » (Co-8).

