

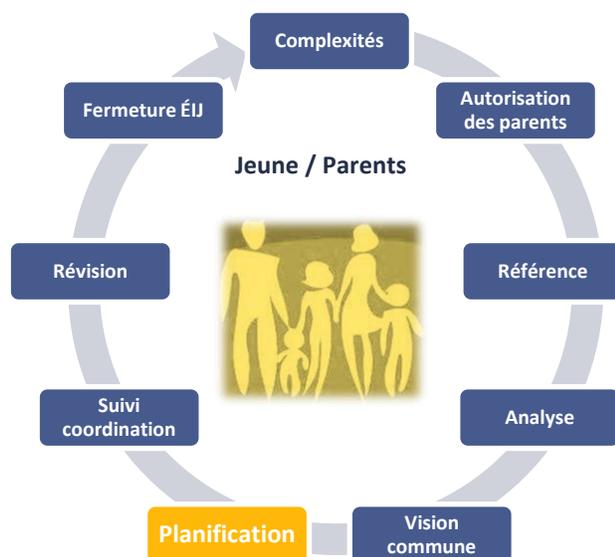
**RECHERCHE ACTION**

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 PLANIFICATION DES SERVICES ¹



Quel bilan les coordonnateurs font-ils de cette étape charnière de la démarche d'action en partenariat centrée sur la planification des services ?

Dans cette section, il sera question :

- 1) des forces associées à la démarche,
- 2) des difficultés ou contraintes rencontrées,
- 3) des principaux défis à relever,
- 4) du respect des délais ministériels pour la production des plans

Les forces associées à la démarche centrée sur la planification des services

Essentiellement, du point de vue des coordonnateurs répondants (n=21/27), les forces associées à l'étape de la rencontre de planification des services résident, par ordre d'importance, dans les facteurs suivants :

- l'engagement et la participation de tous les acteurs concernés (n=7);
- le processus structuré, le fonctionnement démocratique et le climat facilitant (n=7);
- la préparation, l'accueil et la participation active du jeune et des parents (n=6);
- les retombées positives sur le partenariat (n=6);
- la démarche commune et centrée sur les besoins (n=3);
- le développement d'une vision commune (n=4);
- les solutions créatives trouvées (n=3);
- une offre de services améliorée, rapide et répondant aux attentes (n=3);
- la clarification et le partage des responsabilités (n=3);
- la neutralité de la coordination (n=3).



¹ Pour citer ce document : Lemay, L. (2013). « Le processus d'action en partenariat à l'ÉIJ : L'Étape de la planification des 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) ». Feuillet No.8e, 1ère édition, Sherbrooke, Université de Sherbrooke, 2015, 5 pages

Les difficultés ou contraintes

Un peu plus de la moitié des coordonnateurs (n=16/27) nous ont communiqué des difficultés ou contraintes associées à cette étape de la démarche d'action en partenariat.

Les difficultés soulevées en ce qui a trait à la planification des services dans le contexte de l'ÉIJ s'articulent autour de quatre grandes catégories :

1. les contraintes d'ordre structurel (longueur de la démarche, disponibilité des acteurs),
2. les responsabilités des partenaires (préparation, engagement et mise en œuvre du plan),
3. les rapports partenariaux
4. la responsabilité du coordonnateur.

1. CONTRAINTES D'ORDRE STRUCTUREL

Temps	<ul style="list-style-type: none"> • « Démarche qui prend beaucoup de temps » (Co-72) • « Longueur des rencontres » (Co-33) • « Temps alloué » qui rend difficile une « répartition suffisante pour [...] la contribution de chacun » (Co-11)
Disponibilité des intervenants	<ul style="list-style-type: none"> • « Manque de disponibilité des intervenants » (Co-03) • Difficulté de « trouver une date commune de PSI pour tout le monde » (Co-03)
Aspects administratifs	<ul style="list-style-type: none"> • « Trop de paperasses » (Co-33)
Budgets et institutions	<ul style="list-style-type: none"> • « Contraintes budgétaires et institutionnelles » (Co-37)
Ressources en région	<ul style="list-style-type: none"> • Rareté ou inexistence des ressources en région : « Certaines limites demeurent. Par exemple, les ressources dans les régions pour des cas particuliers ne sont pas existantes. Malgré tout le déploiement et l'engagement, celui-ci fait un temps, mais les besoins continuent et grandissent parfois avec l'âge. Un désengagement se produit avec le temps. Des vides se poursuivent » (Co-34).

2. CONTRAINTES LIÉES AUX PARTENAIRES

Responsabilités	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de préparation : « lorsqu'un intervenant n'est pas prêt ou n'a pas fait son évaluation » (Co-75)
Rapports avec les partenaires	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports difficiles entre les partenaires ou entre les partenaires et la famille
Engagement au PSI et mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> • « Un partenaire qui ne peut s'engager lors de la rencontre de PSI, [ou] qui ne met pas en place les actions » (Co-06, Co-55, Co-69).

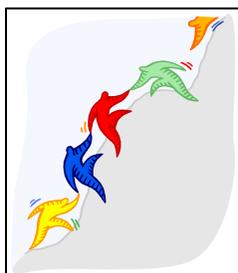
3. CONTRAINTES LIÉES AUX RAPPORTS PARTENARIAUX

Lien famille-intervenant-réseau	<ul style="list-style-type: none"> • « lorsque sa relation [...] avec le client est tendue » (Co-75) • « une qualité de lien médiocre entre l'intervenant réseau et une famille peut être un frein à un bon déroulement de la démarche » (Co-09)
Nombre d'acteurs impliqués	<ul style="list-style-type: none"> • « la nervosité du client qui est face à plusieurs intervenants en même temps » (Co-24).

4. CONTRAINTES LIÉES AUX RESPONSABILITÉS DU COORDONNATEUR

Liaison entre les partenaires	<ul style="list-style-type: none"> • Difficulté de « faire le pont entre les parents et les partenaires et les partenaires entre eux » (Co-37)
Limites du rôle du coordonnateur ÉIJ	<ul style="list-style-type: none"> • La démarche « repose beaucoup sur la coordonnatrice » (Co-30) • « Les parents ont tendance à trop se fier sur lui ; même chose pour un partenaire, lorsqu'il y a litige, nous demandons au coordonnateur de régler le problème à sa place » (Co-31) • Difficulté de mettre des limites, soit, « de jouer un rôle qui ne lui appartient pas et d'en faire trop » (Co-31)

Défis et pistes de développement



Les deux tiers des coordonnateurs répondants (n=17/27) ont précisé quelques défis à relever au sein de leur ÉIJ en ce qui a trait à cette étape de planification des services.

Essentiellement, les défis soulevés concernent :

- 1) l'évolution des pratiques ou le faire autrement
- 2) le maintien de l'engagement et de l'esprit partenarial,
- 3) quelques dimensions de la rencontre (rôles, contenu, centration),
- 4) la rédaction du plan de services, son délai de production et sa continuité.

<p>Faire autrement</p>	<p>Le « faire autrement » contribue au caractère novateur des pratiques partenariales dans le cadre des ÉIJ. Le coordonnateur ÉIJ exerce son rôle d'animateur de la démarche partenariale de manière à :</p> <ul style="list-style-type: none"> • « Amener chacun à aller au-delà et trouver des solutions originales » (Co-37). • « Continuer à faire évoluer les pratiques » (Co-16) • « Travailler autrement pour que des parents récalcitrants deviennent collaborateurs et voient le pouvoir qu'ils ont » (Co-27).
<p>Maintien de l'engagement et de l'esprit partenarial</p>	<p>Le maintien de l'engagement et de l'esprit partenarial est un défi de taille lors de situations particulièrement complexes ou marquées par l'absence ou le peu d'évolution ou de résultats. Le défi consiste à développer des stratégies de mobilisation en pareilles situations, par exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> • « Faire reconnaître tous les pas, les plus petits soient-ils pour susciter la mobilisation et l'engagement soutenus » (Co-11) • « Travailler en partenariat dans le respect et la confiance lorsqu'une situation est très complexe (ex. négligence chronique) et qu'on note peu d'amélioration. Cela demande beaucoup d'ouverture et de flexibilité de la part des intervenants afin d'éviter de se blâmer mutuellement » (Co-75).
<p>Dimensions de la rencontre PSI</p>	<ul style="list-style-type: none"> • « Bien définir mon rôle [de coordonnateur] et celui de l'intervenant pivot dans la rencontre PSI; de mon côté, je prends trop de place » (Co-31) • Soutenir plus largement les intervenants « dans l'organisation de la démarche » (Co-09). • Maintenir la centration des échanges sur les besoins « toujours partir des besoins des jeunes et de la famille et non ceux des intervenants » (Co-03) • « Assouplir le contenu de ces rencontres », « simplifier les présentations de chacun des partenaires » (Co-33).
<p>Défis entourant le PSI – PSII</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Qualifier la rédaction des PSI : « Définir mieux en termes de qualité les objectifs poursuivis; les intervenants réseaux ont besoin d'être davantage soutenus dans la rédaction d'objectifs mesurables » (Co-09) • Maintenir « l'adhésion de la philosophie ÉIJ en respectant les délais du ministère » (Co-49) • « Diminuer les temps de retour de PSI pour répondre le mieux possible à la fiche [du ministère] » (Co-56) • « Assurer la continuité » du plan, « être porteur du PSI » (Co-46) • « Maintenir le PSI vivant au cours du temps » (Co-72).

Le respect des délais ministériels pour la production des psii en contexte éij



Lorsqu'on demande aux coordonnateurs répondants (n=27) si leur EIJ réussit généralement à respecter les délais fixés par le ministère pour la production du PSI-I, leurs points de vue sont fortement divisés.

- Ainsi, dans une proportion de 51,9%, (n=14/27) ils indiquent être en mesure de respecter ces délais,
- contre 48,1% (n=13/27) qui affirment que leur ÉIJ n'y parvient pas.

Or, comme le stipule un coordonnateur, un délai dans la production du plan de services (PSI-I), ne signifie pas « qu'il y a absence de services » (Co-49).

En bref, les coordonnateurs répondants (n=13) justifient la difficulté de respecter le délai ministériel prescrit pour la production des plans de services, par les cinq grands facteurs suivants :

- 1) le nombre de rencontres requises et la disponibilité commune des participants
- 2) les démarches préalables au plan de services (ex. évaluations requises, mise en place de services préalables, préparation et adhésion de la famille);
- 3) la responsabilité des acteurs et la production du plan des services (ex. délai à le réaliser, à le faire signer ou à le retourner);
- 4) la discontinuité au niveau des acteurs impliqués (ex. roulement de personnel, vacances, mobilisation de nouveaux partenaires, déménagement de la famille), et enfin,
- 5) quelques situations atypiques (ex. un PSI-I n'est plus requis) ou particulières (ex. jeunes hébergés à long terme).

<p>Nombre de rencontres requises, disponibilité des participants</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Contraintes de « temps et de disponibilité des acteurs dans un délai raisonnable » (Co-31) • « Difficulté à trouver une date » (Co-63), un « temps pour que tous se rencontrent » (Co-46) • Nécessité d'avoir « plus d'une rencontre pré-PSI avant de conclure » (Co-09), « parfois deux rencontres sont nécessaires » (Co-34) • Devoir parfois envisager le « report de rencontres » (Co-71), composer avec les « délais entre les rencontres » (Co-49) • Contraintes de temps pour le coordonnateur : « charge de travail » (Co-73), surtout lorsqu'il doit « partager d'autres fonctions » (Co-31)
<p>Démarches préalables au plan de services</p>	<p>Certaines démarches préalables à la rencontre du PSI peuvent exiger un certain temps, voire traîner en longueur, et occasionner des délais plus longs.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dès le début du processus, il peut y avoir « besoin de médiation préalable » (Co-46) • « Des démarches doivent suivre le pré-PSI donc ceci prend du temps », notamment la « préparation du jeune et de sa famille », l'obtention de leur « adhésion » aux propositions des partenaires (Co-34) • Avant de « formaliser » le plan, parfois des « partenaires [...] souhaitent attendre le début d'un nouveau service » (Co-09) ou veulent recevoir des « évaluations manquantes » (Co-16)

<p>Délais de production du plan de services et responsabilité des partenaires</p>	<p>Il arrive que les délais dans l'élaboration du PSI soient plus grands si :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cette tâche relève davantage des partenaires • « Le Psi est réalisé mais n'est pas coordonné par l'EIJ » (Co-16) • « Les PSI formels ne sont pas toujours produits lors des échanges, chacun des établissements assumant sa prise de note et [...] le suivi le concernant » (Co-70) • La responsabilité d'élaborer le PSI « incombe à l'intervenant pivot [...] désigné au pré-PSI » (Co-50) • « Les intervenants tardent à le faire signer par les parents et oublient de le retourner, nous devons faire plusieurs relances auprès des intervenants voir auprès des agents de liaison » (Co-56)
<p>Discontinuité au niveau des acteurs impliqués</p>	<p>Des conditions structurelles concernant la situation des partenaires occasionnent parfois des reports de démarches, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> • « Roulement de personnel » (Co-09) • « Vacances » (Co-55) • Temps pour « la mobilisation des nouveaux partenaires » (Co-49) • Contraintes structurelles associées à la situation des familles, par exemple, un « déménagement dans un autre territoire de CSSS » (Co-16)
<p>Situations particulières ou atypiques</p>	<p>Il arrive, en de rares occasions, que les délais soient difficiles à respecter en raison de « situations exceptionnelles » (Co-55)</p> <ul style="list-style-type: none"> • « Situations atypiques qui, au départ, répondaient aux critères d'admissibilité et qui finissent par ne concerner qu'une seule organisation [...] : après évaluation, le diagnostic et la trajectoire de services se précisent et la référence est faite à un seul partenaire », donc un plan de services « avec l'EIJ n'est plus justifié » (Co-16) • « Jeunes hébergés et suivis dans les services de réadaptation du centre jeunesse pour de longues périodes » (Co-16)