



# ÉQUIPE INTERVENTION JEUNESSE

## LA COMPÉTENCE DES COORDONNATEURS, MÉDIATEURS PARTENARIAUX, AU SEIN DES ÉQUIPES INTERVENTION JEUNESSE (ÉIJ) AU QUÉBEC : UN SAVOIR AGIR EN CONTEXTE DE COMPLEXITÉS MULTIPLES

Louise Lemay  
Marie Dallaire  
Normand Ricard

Avril 2015

École de travail social, Faculté des lettres et sciences humaines  
Université de Sherbrooke



UNIVERSITÉ DE  
SHERBROOKE

Regroupement des Équipes  
Intervention Jeunesse du Québec



## Auteurs

**Louise Lemay, Ph. D., professeure titulaire, Chercheure principale,**  
École de travail social, Faculté des lettres et sciences humaines,  
Université de Sherbrooke

**Marie Dallaire, agente de planification, programmation et  
recherche - Développement des compétences réseau**  
Agence de la santé et des services sociaux de la Montérégie

**Normand Ricard, collaborateur principal de la recherche**  
Coordonnateur Régional jeunesse pour les CSSS de la Montérégie

## Soutien technique

**Gwladys Rinaldo-Alet, technicienne en administration aux  
Ressources Humaines Réseau**  
Agence de la santé et des services sociaux de la Montérégie

## Remerciements

Nous tenons à remercier nos partenaires privilégiés de la recherche :

**Les coordonnateurs et membres d'Équipes intervention jeunesse**  
qui ont contribué, d'une façon ou d'autre, à la recherche-action  
de Lemay (2008-2012) et de Lemay-Ricard 2013-15.<sup>1</sup>

**Les coordonnateurs ÉIJ qui ont collaboré au sous-comité des  
compétences,** pour leur contribution à cette phase du projet portant  
sur les conditions de contexte, représentés par mesdames :

Audrey Bouchard, (Saguenay-Lac St-Jean),  
Caroline Côté (Québec),  
Diane Dupéré (Montérégie),  
Sandra-Chantal Grégoire (Outaouais)  
et monsieur Pier St-Onge (Estrie).

## Le Regroupement des Équipes Intervention Jeunesse du Québec (REIJQ) représenté en 2015 par :

Audrey Bouchard (Saguenay-Lac St-Jean),  
Jean Chaussé (Montérégie),  
Hugo Lambert (Saguenay),  
Manon Lessard (Montérégie),  
Karine Plante (Québec),  
Pier St-Onge (Estrie),  
Isabelle Sepulveda (Laval).

Normand Ricard et Louise Lemay, membres associés

**L'Agence de la santé et des Services sociaux de la Montérégie,**  
qui a collaboré à divers niveaux en termes de ressources humaines,  
financières et matérielles;

**L'Université de Sherbrooke,** qui met à contribution diverses  
ressources matérielles et humaines, et enfin,

**Le Conseil de Recherches en Sciences Humaines (CRSH-Canada),**  
organisme subventionnaire de la recherche-action 2008-2012.

Ce document est disponible en version électronique sur le portail du  
REIJQ: <http://reijq.espaceweb.usherbrooke.ca/>

Dépôt légal  
Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2015  
Bibliothèque et Archives Canada, 2015

ISBN : 978-2-89342-692-1

ISBN : 978-2-89342-693-8

© 2015 Louise Lemay, École de travail social, Faculté des lettres et  
sciences humaines, Université de Sherbrooke

<sup>1</sup> Lemay, L. (2012). 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 au Québec (2008-2011) : Rapport final présenté au Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH) (pp. 43). Sherbrooke, Canada : Université de Sherbrooke.

# TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS.....	I
INTRODUCTION	
Notre point de départ : Les jeunes en besoins multiples.....	III
I    LES ÉQUIPES INTERVENTION JEUNESSE : UNE SOLUTION QUÉBÉCOISE INNOVANTE.....	1
1.1    Le dispositif ÉIJ : visée, mandat et principes fondamentaux.....	1
1.2    Au cœur de la pratique des ÉIJ : la médiation partenariale : Les huit caractéristiques de cette pratique en réseau....	2
Figure 1 - Le réseau d'acteurs à l'ÉIJ.....	5
II    LA CHARTE DES COMPÉTENCES : DU COORDONATEUR À SES CONDITIONS DE CONTEXTE.....	7
2.1    De quelle compétence parle-t-on ?.....	7
2.2    La modélisation : pour mieux en comprendre les dimensions.....	9
Figure 2 - Modélisation de la notion de compétence.....	10
2.2.1    Acteur : Caractéristiques individuelles.....	11
2.2.2    Contexte : Caractéristiques environnementales de la compétence.....	13
2.2.3    Signification de l'action : Caractéristiques d'ordre motivationnel – le vouloir agir.....	15
2.2.4    Action : Le savoir agir en contexte.....	16
2.2.5    Résultats : Effets, résultats proximaux de l'action.....	17
2.2.6    Finalité : Axée sur le développement du pouvoir d'agir.....	18
2.2.7    Réflexivité des acteurs.....	19
2.2.8    Axe temporel : conditions d'ordre temporel ou historique.....	20
2.2.9    Axes des niveaux de compétence et de changement/transformation : l'innovation.....	20
Figure 3 - Conditions associées à l'innovation des pratiques dans le contexte des ÉIJ.....	21
Figure 4 - Indicateurs de réussite d'une démarche ÉIJ.....	24
III    APPLICATION CONCRÈTE DE LA MODÉLISATION AUX ACTIVITÉS PROFESSIONNELLES SIGNIFIANTES DE L'ÉIJ.....	25
1.    Gérer l'Équipe Intervention Jeunesse (ÉIJ) : En assurer l'efficacité.....	26
2.    Coordonner l'analyse de la demande de référence à l'ÉIJ.....	28
3.    Coordonner la planification du Plan de services.....	30
4.    Promouvoir et contribuer au développement des pratiques partenariales à différents niveaux.....	32
CONCLUSION.....	34
ANNEXE.....	41

# AVANT-PROPOS

L'histoire des premières Équipes d'Intervention Jeunesse (ÉIJ) commence en 2003. Ce mécanisme de coordination inter-organisationnel constitue une innovation sociale expérimentée jusqu'en 2006. Le Ministère de la Santé et des Services Sociaux, associe alors les équipes-pilotes désignées, à une opération de recherche et de soutien aux coordonnateurs.<sup>2</sup>

Le mandat du coordonnateur d'ÉIJ est essentiellement de soutenir les établissements de divers secteurs d'activités tels que la santé, les services sociaux ou l'éducation, pour résoudre diverses impasses cliniques, administratives ou partenariales, qui entravent la coordination et la mise en œuvre des services auprès des jeunes et des familles vivant des problématiques multiples et complexes. Dans cette optique, il assume les activités de liaison, de médiation et d'intégration avec les partenaires de son territoire de Réseau Local de Services (RLS).

Les premiers résultats démontrent que l'expérience de ces équipes a des effets positifs sur les jeunes et leur famille, lesquels sont également confirmés par les partenaires impliqués au sein de ce nouveau mode de coordination. En dépit de ces constats favorables aux ÉIJ, la pratique partenariale demeure peu documentée. C'est donc dans cet esprit que s'inscrit la phase I de la recherche-action dirigée par Louise Lemay (2008-2012), chercheure à l'Université de Sherbrooke, intitulée « *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 au Québec* ». Cette recherche a permis de cerner les pratiques partenariales évaluées efficaces du point de vue des différents acteurs concernés (des parents, des coordonnateurs et des membres de trois ÉIJ) et d'identifier les conditions favorables, les obstacles et les conditions associées aux pratiques innovantes. Elle a documenté la pratique sociale en émergence des coordonnateurs, définie dès lors par un nouveau concept : la « médiation partenariale ».

Dans le cadre de ces travaux, cinquante-cinq (55) coordonnateurs du Québec ont apporté une contribution substantielle à la définition des compétences et des conditions associées à leur contexte d'action en partenariat. Cette collaboration a permis la production de feuillets thématiques, qui serviront à illustrer nos propos. Ainsi, nous ferons référence à plusieurs reprises tout au long de ce document aux *Faits saillants de la recherche provinciale*<sup>3</sup>; qui font l'objet de publications disponibles sur le site internet du RÉIJQ<sup>4</sup>.

Dans les faits, la réflexion sur les compétences s'est amorcée dès 2007 au sein de groupes de codéveloppement, constitués de coordonnateurs provenant des premières équipes d'intervention jeunesse implantées au Québec. Ils ont vite fait de manifester un intérêt commun pour mieux circonscrire la nature de leurs compétences, de même que celle des conditions requises pour l'exercice de cette nouvelle pratique. Ils ont ainsi été à la source d'une recherche-action exploratoire (Lemay, 2007), où ces dimensions de leur fonction ont été analysées pour une première fois; posant les assises nécessaires à la phase de recherche-action subséquente.

<sup>2</sup> Larivière, C., Dagenais, C. (2007). Évaluation de l'implantation des équipes d'intervention jeunesse (ÉIJ). Rapport final, Montréal, Université de Montréal et CLIPP.

<sup>3</sup> Lemay, L. (2012). 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) », Sherbrooke, Université de Sherbrooke.

<sup>4</sup> Référence site internet : [http://reijq.espaceweb.usherbrooke.ca/Louise\\_Lemay/publications.html](http://reijq.espaceweb.usherbrooke.ca/Louise_Lemay/publications.html)

Parallèlement, l'Agence de la Montérégie, soucieuse de soutenir la pratique des coordonnateurs ÉIJ au sein de son territoire, mettait également sur pied un groupe de codéveloppement orienté vers la médiation partenariale. Les activités de ce groupe ont mis en relief le besoin d'approfondir la compréhension de cette nouvelle fonction. En 2010, un sous-groupe de coordonnateurs représentant diverses régions du Québec était invité à participer à une démarche d'approfondissement, visant la production d'une Charte des compétences, qui voyait le jour en septembre 2012<sup>5</sup>.

Conscients des limites de cet exercice, l'Agence prévoyait soutenir la poursuite de la démarche afin de tenir compte du contexte d'actualisation de ces compétences; s'inscrivant par le fait même dans le courant de pensée promu dans le cadre de la recherche-action<sup>6</sup>. La compétence est alors abordée davantage comme un processus, que comme une somme de savoirs. En effet, si l'on adopte une vision globale de la notion de compétence, cela suppose de ne pas se centrer uniquement sur la responsabilité individuelle du coordonnateur en regard des résultats attendus dans le cadre de l'ÉIJ, mais de considérer également les conditions qui supportent son savoir agir dans ces contextes partenariaux, marqués par la complexité.

Au printemps 2013, l'Agence s'est engagée à poursuivre le travail de la charte, en tant que partenaire de la deuxième phase de la recherche-action<sup>7</sup> portant sur l'analyse et la promotion des pratiques de médiation partenariale novatrices dans le champ de l'action intersectorielle auprès des jeunes en besoins multiples. Cette recherche a pour but de consolider, de promouvoir et de favoriser, dans les réseaux d'aide à la jeunesse, l'intégration des pratiques partenariales de pointe efficaces pour répondre aux besoins de ces jeunes. Elle vise quatre objectifs généraux dont l'un consiste à soutenir le développement et le rayonnement de la communauté de pratique professionnelle des coordonnateurs-médiateurs des ÉIJ et la diffusion des connaissances et pratiques de pointe développées. La poursuite des travaux entourant la Charte des compétences s'inscrit dans cette visée. Ce volet spécifique a été réalisé par le biais d'une démarche comportant les étapes suivantes :

- 1) amorcer la réflexion collectivement lors de la rencontre provinciale annuelle du Regroupement des Équipes d'Intervention Jeunesse<sup>8</sup>: étape réalisée en octobre 2013;
- 2) approfondir la réflexion en groupe restreint dans le cadre d'un séminaire animé par monsieur Guy Le Boterf : étape réalisée en décembre 2013;
- 3) poursuivre et orienter le travail en groupe restreint vers la production de modélisations construites à partir du modèle de Lemay et al. (2013); étape réalisée au cours de l'année 2014;
- 4) valider les modélisations réalisées auprès des coordonnateurs du Québec, membres du Regroupement des Équipes Intervention Jeunesse (REIJQ) lors de leur rencontre provinciale annuelle, étape réalisée en octobre 2014;
- 5) formaliser les résultats de la démarche par la voie de la présente publication.

Nous vous présentons donc avec grand plaisir ce livret portant sur « La compétence des coordonnateurs-médiateurs partenariaux au sein des Équipes Intervention Jeunesse (ÉIJ) Québec : un savoir agir en contexte de complexités multiples ». Tout en rendant compte des contours de cette pratique sociale et de ses conditions de réussite et d'innovation, ce livret met l'accent sur les travaux de la seconde phase de la Charte des compétences, issus de la volonté collective des coordonnateurs de différentes régions du Québec, et de partenaires qui collaborent avec eux pour mieux comprendre et promouvoir leur pratique.

<sup>5</sup> Dallaire, M., Ricard, N. (2012). Charte des compétences : Coordonnateur Équipe Intervention Jeunesse (ÉIJ), Longueuil, ÉIJ de la Montérégie avec la collaboration de l'ASSS de la Montérégie, Direction des ressources Humaines Réseau, 16 pages.

<sup>6</sup> Lemay, L., Lambert, D. et S. Lapointe (2013). « ». 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.5, 2e édition, Sherbrooke, Université de Sherbrooke, (1ère édition : 2013), 2015, 17 p.

<sup>7</sup> Lemay, L., Ricard, N., Jasmin, E. (2013-2019). Analyse et promotion des pratiques de médiation partenariale novatrices dans le champ de l'action intersectorielle auprès des jeunes en besoins multiples et vivant des situations complexes. Projet de recherche déposé au CRSH, octobre 2014. Ce projet sera subventionné par le CRSH pour la période de 2015-2019.

<sup>8</sup> Regroupement des Équipes Intervention Jeunesse (REIJQ), consulter l'Annexe 1

# INTRODUCTION



## Notre point de départ : Les jeunes en besoins multiples

En Amérique du Nord comme en Europe, les enfants, les jeunes et les familles sont au coeur des priorités gouvernementales. Or, la situation des jeunes qui présentent une mixité de problèmes, confronte le réseau socio-sanitaire à des demandes complexes, qui représentent un défi important au niveau de son organisation de services, tout autant que de ses ressources.

Lorsque les jeunes vivent de multiples problématiques inter reliées, qui dépassent un seuil d'intensité et de gravité, que les diagnostics sont incertains voire absents, on sait que le système a du mal à s'organiser autour d'eux, que l'accès aux services devient plus ardu, et qu'il est difficile d'offrir une réponse concertée. On note également que les intervenants spécialisés se sentent souvent démunis lorsqu'ils doivent développer une vision globale et systémique des besoins de ces jeunes et de leur famille. En bout de ligne, certains jeunes se retrouvent *assis entre deux chaises*, sans services ajustés à leur situation particulière.

C'est ainsi qu'au cours des dernières décennies, plusieurs rapports ont fait état de l'insuffisance d'investissements et émis des réserves relatives à l'accessibilité, à la continuité, et à la coordination des services destinés à cette clientèle. Pour réussir l'intervention auprès de ces jeunes, un consensus existe sur la nécessité de relever le défi de l'intégration des services, en utilisant une démarche coordonnée, mise en réseau, instrumentée et ancrée dans une pratique partenariale efficace, qui assure la complémentarité et la convergence des actions entre les différents réseaux impliqués dans le développement et la sécurité de ces jeunes.



## I. LES ÉQUIPES INTERVENTION JEUNESSE (ÉIJ) : UNE SOLUTION QUÉBÉCOISE INNOVANTE

### 1.1 Le dispositif ÉIJ : visée, mandat et principes fondamentaux

En 2003, dans un contexte de contraintes budgétaires et d'accroissement des demandes, la volonté ministérielle s'exprime quant à l'importance de regrouper les ressources pour mieux les coordonner afin d'éviter les situations où les enfants sont privés de services, ou reçoivent des services incohérents, morcelés, parce que leur situation est jugée trop complexe.

Les Équipes Intervention Jeunesse (ÉIJ) voient le jour, et apparaissent comme une voie pour atteindre les objectifs de continuité de l'intervention auprès de cette clientèle. Des intervenants sociaux agiront désormais comme coordonnateurs et médiateurs en contexte de partenariat intersectoriel.

#### Visée et mandat

*L'ÉIJ doit produire des «activités de liaison avec les partenaires, de médiation et d'intégration visant à assurer l'accès, la continuité et la complémentarité des services pour les jeunes qui présentent des problèmes multiples et complexes.»<sup>9</sup>*

Le dispositif ÉIJ attribue à des coordonnateurs le mandat de constituer une équipe territoriale composée d'agents de liaison, issus de chacun des établissements, services ou organismes qui offrent des services aux jeunes et à leur famille. Essentiellement, leur rôle consiste à intercéder auprès des établissements pour garantir l'accès aux services, promouvoir l'implication d'un établissement lors d'un moment clé, faciliter le dénouement des situations de tension inter établissements et solliciter des services sur mesure lors de situations hors normes.

L'ÉIJ contribue à ce qu'aucun jeune ni aucune famille ne se retrouve sans service adéquat, soit parce que sa situation est très complexe, soit parce qu'elle nécessiterait l'intervention de plusieurs partenaires et que des arrimages solides sont nécessaires pour offrir une intervention cohérente et continue. La situation d'un jeune et de ses parents qui n'est ni à l'un ni à l'autre des partenaires devient obligatoirement une situation devant être prise en charge par tous les partenaires impliqués du réseau. Le coordonnateur, au service de tous les partenaires et agents de liaison, soutient donc une vision qui oriente leurs actions, et dont les principes fondamentaux sont les suivants :

#### Principes fondamentaux

- Faire des besoins des jeunes et de leurs familles la raison d'être des organisations (quel que soit leur mandat);
- Travailler, établissements et organisations, en partenariat pour développer une vision partagée des besoins et assurer la réussite d'un projet commun;
- Être proactif au niveau de l'accessibilité aux services offerts (mécanismes d'évaluation, listes d'attente), de la continuité et de la qualité;
- Innover pour offrir des conditions gagnantes;
- Faire de l'ÉIJ une ressource pour le territoire.

<sup>9</sup> Gouvernement du Québec, Ministère de la Santé et des Services sociaux (2011). Orientations relatives aux standards d'accès, de continuité, de qualité, d'efficacité et d'efficience. Programme-services Jeunes en difficulté, Offre de service 2007-2015. Bilan et Perspectives. Gouvernement du Québec : MSSS, Direction des jeunes et des familles, 47 p. Fiche 6 : Équipes d'intervention jeunesse pour des jeunes présentant des problèmes multiples et complexes, p.35-36.

### **En résumé, le dispositif ÉIJ consiste principalement en :**

- Des activités de liaison avec les partenaires du territoire, de médiation, et d'intégration visant à assurer l'accès, la continuité et la complémentarité des services pour les jeunes qui présentent des problématiques multiples et complexes;
- Une ressource collective commune et transversale au service du territoire;
- Une plaque tournante de la coordination territoriale;
- Un mécanisme formel de coordination entre les différents établissements responsables de donner des services à l'ensemble des jeunes de la région;
- Une instance décisionnelle, avec délais d'intervention prescrits.

Au terme de l'expérimentation des premières Équipes d'Intervention Jeunesse (2003-2006), le gouvernement du Québec reconduisait la mesure<sup>10</sup>, considérant que l'approche de mobilisation intersectorielle de coordination des services est la plus favorable pour ces jeunes.

### **1.2 Au cœur de la pratique des ÉIJ, la médiation partenariale : les huit caractéristiques de cette pratique en réseau**

La pratique des ÉIJ s'inscrit directement dans le sens des politiques sociales et des dernières orientations ministérielles MSSS-MÉLS concernant les services aux jeunes et à leurs familles. Elle favorise le développement d'une fidélité et d'une responsabilisation collective des gestionnaires et des intervenants en fonction de la clientèle.

Le concept de médiation partenariale intersectorielle émerge de la recherche-action portant sur l'étude des pratiques partenariales implantées dans le cadre de l'action des équipes d'intervention jeunesse (ÉIJ). Il ne renvoie pas au sens traditionnel de médiation, comprise comme une simple technique de résolution des conflits<sup>11</sup> mais plutôt à une nouvelle conception des rapports sociaux. La définition suivante peut servir de point de départ pour comprendre la médiation partenariale dans le contexte des ÉIJ.

#### **Définition**

La médiation partenariale s'inscrit au cœur d'un réseau complexe d'acteurs (individus ou organisations) engagés dans un projet commun centré sur le bien-être des jeunes et des familles concernés. Elle vise la mobilisation des systèmes dans un tout cohérent, orienté vers la réponse adéquate à l'ensemble de leurs besoins.

Considérant la diversité des acteurs en présence, des enjeux et des points de vue sur la réalité des jeunes, les controverses inhérentes au contexte sont vues positivement. La médiation partenariale est centrée sur la résolution collective des complexités individuelles et sociales rencontrées. Au lieu de laisser libre cours aux intérêts divergents qui souvent aboutissent à des impasses ou à des solutions déséquilibrées ou inéquitables, les acteurs font appel à une tierce personne, neutre et légitimée d'agir dans ce contexte. Le médiateur soutient les parents concernés et l'ensemble des acteurs impliqués, pour élaborer ensemble une solution adaptée, acceptable et viable pour chacun, et qui permet de répondre à l'intérêt supérieur commun, sur la réponse optimale aux besoins du jeune.

<sup>10</sup> Gouvernement du Québec, Ministère de la Santé et des Services sociaux (2011). op. cit., p. 15-16

<sup>11</sup> Lemay, L., Giguère et Marchand (2008), «La médiation partenariale en contexte intersectoriel : intervention sociale en émergence, codéveloppement professionnel et recherche», Sociétés et jeunesses en difficulté, (En ligne), no.6, Automne 2008, mis en ligne le 30 janvier 2009, URL : <http://sejed.revues.org/4002>



## La pratique de médiation partenariale<sup>12</sup>

Dans le contexte actuel, le partenariat développé à l'ÉIJ apparaît comme un levier d'influence pour le développement d'une véritable «culture de travail en réseau». Les coordonnateurs ÉIJ et agents de liaison parlent de la culture ÉIJ, qui renvoie au «faire autrement». La médiation partenariale soutient les partenaires dans le dépassement des positions qui figent le processus, et dans la création d'une ouverture dans la recherche de solutions. Voyons maintenant ce qui caractérise principalement cette pratique.

### 1. Une pratique qui s'inscrit dans un contexte caractérisé par la complexité

Le contexte de la pratique des ÉIJ est caractérisé par la complexité à plusieurs niveaux. Cette notion de complexité renvoie à l'ampleur et à l'étendue :

- a) des problématiques en jeu dans la situation du jeune (individuelle, familiale et sociale),
- b) des besoins qui en découlent dans les différentes sphères de son développement et
- c) du partenariat, qui engage une multiplicité et une diversité d'acteurs pour assurer une réponse à l'ensemble des besoins rencontrés.



### 2. Une pratique centrée sur la résolution collective des complexités

Les réalités rencontrées au sein de l'ÉIJ ne se résument pas uniquement à des conflits entre protagonistes ayant des intérêts divergents, mais elles renvoient plutôt à un ensemble de complexités pour lesquelles le collectif doit élaborer des solutions acceptables et viables pour atteindre la finalité commune. La multiplicité des points de vue des acteurs impliqués dans le processus, incluant celui de la famille, constitue un élément essentiel au développement d'une vision globale. Dans un tel contexte, les divergences de points de vue et controverses sont inévitables, et la pratique de médiation partenariale accorde une « valeur positive aux conflits<sup>13</sup> ». Ainsi, les zones grises deviennent des zones de collaboration<sup>14</sup> possibles grâce à l'ouverture des personnes et des organisations concernées, à s'engager au-delà de leur mandat habituel.

### 3. Une pratique ayant recours à un agent médiateur externe (neutre)

Le coordonnateur de l'Équipe Intervention Jeunesse exerce un rôle de leader au sein du territoire. Il agit comme représentant aux instances locales et régionales, et doit assurer des fonctions de liaison et de médiation avec les partenaires. Il assure l'harmonisation des démarches entre partenaires ainsi que l'actualisation d'un processus décisionnel. Conscient des enjeux et de l'émergence inévitable de controverses, le coordonnateur agit en agent externe pour faciliter et animer le projet partenarial dans lequel il est lui-même inclus et engagé.

<sup>12</sup> Lemay, L. (2012), 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 au Québec, rapport final de recherche déposé au Conseil de recherches en sciences humaines du Canada, 26 juillet 2012, 43 p.

<sup>13</sup> (Guillaume-Hofnung, 2005)

<sup>14</sup> St-Onge, Pier, Marchand, Claude, Équipe d'intervention jeunesse de Sherbrooke : Cadre de référence, Sherbrooke, ÉIJ de Sherbrooke, 2013, p. 5

<sup>15</sup> 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.

Dans cette optique, la posture de «neutralité» de cet agent médiateur est l'un de ses principaux atouts. En effet, pour orienter le processus vers la recherche de solutions centrées sur la finalité commune, le coordonnateur doit pouvoir exercer ses fonctions en misant sur les effets positifs d'une coordination neutre.

**Que signifie être un coordonnateur «neutre»? <sup>15</sup>**

Être neutre suppose de ne représenter aucun établissement, ne pas prendre parti pour aucun partenaire (établissement ou intervenant), ni se retrouver en conflit d'intérêt. Le coordonnateur n'est cependant pas neutre en ce qui concerne la réponse aux besoins de l'enfant.

Dans les aspects positifs de la «neutralité», on relève que cette caractéristique propre au coordonnateur, contribue au développement d'un sentiment de confiance chez les partenaires, tout en renforçant sa crédibilité et sa légitimité. Plusieurs d'entre eux diront qu'ils ne défendent aucun intérêt que l'intérêt supérieur commun, centré sur le bien-être de l'enfant. Cette position leur permet d'enrichir l'analyse des situations par une vision plus globale de la situation, et un regard objectif sur les enjeux cliniques et administratifs.

Si la neutralité du coordonnateur représente un de ses principaux atouts, des défis l'attendent aussi, car différentes conditions peuvent affecter cette position. Ces dernières relèvent tout autant des caractéristiques qui lui sont propres que des conditions de contexte qui l'entourent. Les coordonnateurs insistent d'ailleurs sur le soutien de leur organisation pour les préserver à ce niveau<sup>16</sup>.

La neutralité est donc une condition de contexte qui doit figurer au premier plan de toutes les actions du coordonnateur. Cette posture lui confère une spécificité de fonction quasi unique dans le réseau, non moins enviable, puisque cette neutralité peut se définir davantage comme un engagement et un intérêt supérieur pour le jeune et sa famille.

#### **4. Une pratique de reconstruction de liens sociaux**

Les acteurs impliqués et concernés par les situations référées à l'ÉIJ, sont appelés à développer de nouvelles formes d'arrangements partenariaux. Ils négocient et coconstruisent les actions nécessaires à mener pour résoudre les complexités en jeu. Ils innovent dans la recherche de solutions qui exigent un dépassement du statu quo et des formes courantes de pratiques sociales ou de structures d'organisation des services.

Par cette pratique, les acteurs sont interpellés dans la coordination de services interprogrammes, interétablissements et intersectoriels.

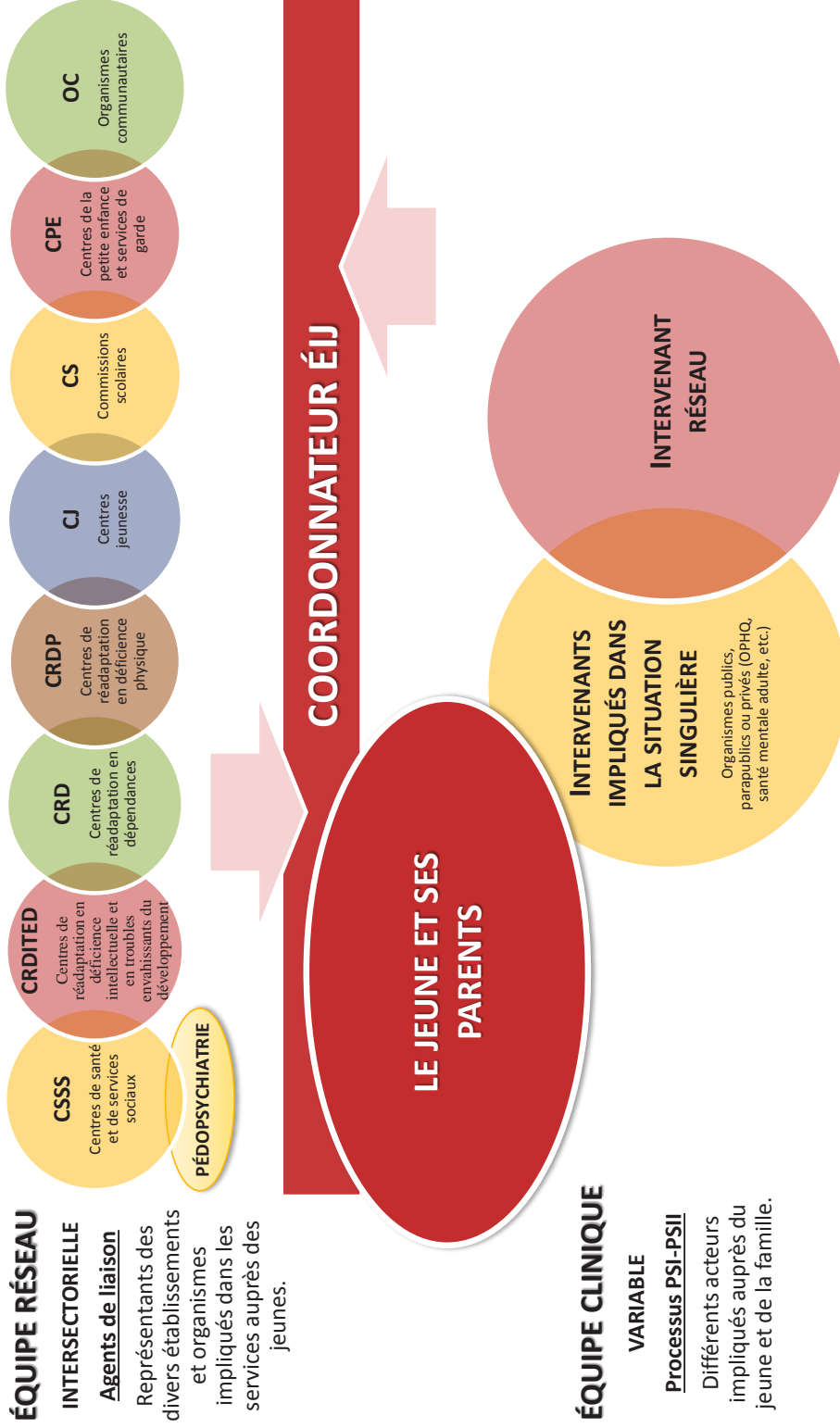


<sup>16</sup> Consulter la section du document au point 2.2.2, Contexte, 2. Les conditions organisationnelles et administratives requises.

Figure 1

# LE RÉSEAU D'ACTEURS À L'ÉIJ

ÉQUIPES « RÉSEAU » TERRITORIALES INTERÉTABLISSÉMENTS ET INTERSECTORIELLES



Louise Lemay, Université de Sherbrooke, École de service social, 2015

## **5. Une pratique qui puise et s'articule autour d'une démarche rigoureuse d'intervention**

La pratique collective de médiation partenariale est portée par la conviction des partenaires quant au bien-fondé de situer l'organisation et la dispensation des services en partenariat.

La démarche de partenariat proposée pour chacune des situations particulières reçues à l'ÉIJ, renvoie essentiellement à un ensemble d'étapes rigoureuses, depuis le développement d'une compréhension commune des besoins du jeune et de ses parents jusqu'à la prise en charge concertée de la situation globale du jeune. Les processus de Plan de Services Individualisé ou de Plan de Services Individualisé et intersectoriel (PSI ou PSII), sont privilégiés pour coordonner l'ensemble de ces étapes, requises pour la résolution des complexités rencontrées dans la situation de chaque jeune. Dans ce sens, la promotion de l'utilisation du PSI-PSII est une activité qui revêt une grande importance aux yeux du coordonnateur d'ÉIJ.

## **6. Une pratique qui mobilise et engage tous les acteurs concernés (jeune, parents) et impliqués (partenaires de l'intervention)**

La pratique de la médiation partenariale n'est pas l'attribut d'un seul individu. Elle renvoie à une responsabilité collective, qui engage tous les acteurs en présence : le coordonnateur-médiateur, les personnes «médiées», soient les agents de liaison et les professionnels impliqués, et enfin, le jeune et sa famille. La nécessité de développer, voire d'initier des pratiques favorables à la résolution des controverses rencontrées, relève donc de la responsabilité de tous.

## **7. La médiation partenariale est caractérisée par un ensemble de pratiques individuelles et collectives orientées vers la recherche de solutions acceptables et viables pour chacun**

La médiation partenariale oriente la pratique vers des actions et solutions qui doivent faire sens, susciter l'intérêt et l'adhésion des acteurs concernés (jeune, parents) et impliqués (partenaires), en plus de devoir contribuer positivement à l'amélioration de la réponse aux besoins du jeune (intérêt supérieur commun). Les solutions mises de l'avant doivent être réalistes et possibles à mettre en œuvre pour atteindre les résultats escomptés.

## **8. Elle poursuit un intérêt supérieur commun centré sur la réponse optimale aux besoins des personnes concernées par l'intervention sociale**

La pratique de médiation cible très concrètement la réponse optimale aux besoins du jeune et de sa famille. Les coordonnateurs parlent d'une pratique qui doit générer des résultats pour la clientèle : «*des services en place et stables, des solutions durables, en respectant les délais*», et de «*la satisfaction des parents qui se sont sentis soutenus*».<sup>18</sup> Un critère de réussite important au niveau de la pratique est donc l'atteinte des objectifs visés par le dispositif ÉIJ.

Dans la perspective où la pratique de médiation partenariale oriente ses objectifs vers la réponse optimale aux besoins prioritaires du jeune, la finalité commune de l'action des partenaires doit être définie et comprise par tous les acteurs impliqués. Les coordonnateurs ÉIJ ont fait consensus sur la finalité suivante, en vertu de laquelle les résultats doivent converger :

---

<sup>18</sup> Lemay, L. et Lambert, D (2013). « Qu'est-ce que réussir dans le contexte de l'équipe d'intervention jeunesse ? Quelques indicateurs du point de vue des coordonnateurs-médiateurs ». 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.7, 2e édition, Sherbrooke, Université de Sherbrooke, (1ère édition : 2013), 2015, 4 p.

## Finalité de l'ÉIJ

« Accroître ou restaurer l'autonomie du réseau pour assurer une offre de services concertée, complémentaire, accessible, continue et adaptée à la situation particulière des jeunes en besoins multiples, vivant des problématiques complexes au plan individuel, familial ou social. »

Comme on peut le constater dans la définition, la finalité de l'action partenariale mise sur la prise de pouvoir par tous les acteurs concernés, au premier chef les jeunes et les familles, - à propos de qui et en vue de qui - de tels partenariats existent. L'approche prend donc appui sur le développement du pouvoir d'agir des personnes et des collectivités (empowerment).

En somme, la médiation partenariale interpelle tous les acteurs dans une nouvelle pratique où la complexité est vue comme une opportunité de travailler en véritable réseau pour coconstruire une nouvelle offre de services adaptée aux besoins du jeune et de ses parents.

## II- LA CHARTE DES COMPÉTENCES : DU COORDONNATEUR À SES CONDITIONS DE CONTEXTE

Depuis la parution de la charte des compétences de 2012, nous nous intéressons à la question suivante :

### ➤ **À quelles conditions les coordonnateurs-médiateurs réussissent-ils à agir avec compétence au cœur des réseaux sociaux complexes ?**

Cette question suppose de définir la notion de compétence<sup>19</sup>.

#### 2.1 De quelle compétence parle-t-on ?

Les définitions du concept de la compétence sont nombreuses et présentent chacune leurs caractéristiques propres. Ce concept est bien documenté par plusieurs acteurs de disciplines diverses, ce qui peut contribuer à entretenir la confusion qui entoure l'usage de ce terme. Bien qu'un grand nombre d'auteurs fasse référence à un découpage des savoirs, en savoir, savoir-faire et savoir-être, la compétence dépasse l'addition de ces savoirs. La compétence est de plus en plus considérée indissociable du contexte dans lequel la personne agit. Une recension du concept<sup>20</sup> permet de reconnaître les attributs suivants :

#### La compétence...

- ... est liée à l'action, à un « savoir-agir »
- ... est située dans un contexte particulier
- ... suppose de mobiliser des ressources
  - ... est intentionnelle et finalisée
- ... renvoie à une action « réussie » ou « pertinente ».

<sup>19</sup> Lemay, L., Lambert, D. et S. Lapointe (2013). « ». 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) ». Feuillelet No.5, 2e édition, Sherbrooke, Université de Sherbrooke, (1ère édition : 2013), 2015, 17 p.

<sup>20</sup> Lemay, L.(2011). Savoir agir et interagir au cœur de la complexité : rôle et compétences des intervenants sociaux, coordinateurs et médiateurs en contexte de partenariat intersectoriel. 4ème congrès international de l'AIFRIS (l'Association Internationale pour la Formation, la Recherche et l'Intervention Sociale) INTES : « Crises, gouvernances, développement durable : Quelles articulations avec l'intervention sociale? », Genève (Suisse), 4 au 8 juillet 2011.

Selon Le Boterf<sup>21</sup>, l'acteur possède un répertoire de ressources (internes, externes) qu'il doit sélectionner, organiser pour construire une combinatoire. Breton (1994), pour sa part, propose une vision globale de la compétence, considérée comme la résultante de l'interaction entre trois composantes : individuelles, environnementales et motivationnelles.

Partant de ces concepts, nous avons modelé une définition qui propose une vision intégrée et dynamique de la compétence<sup>22</sup>, laquelle nous servira de point de départ pour la modélisation retenue.

### Définition<sup>23</sup>

La compétence ou le savoir-agir de « l'acteur en contexte » (individu ou groupe), est vu comme la résultante d'une interaction entre des facteurs individuels, environnementaux et motivationnels (Breton, 1997). Indissociable de l'action, elle renvoie essentiellement au pouvoir de l'acteur, ou à sa capacité de faire une différence dans le monde qui l'entoure (Giddens, 1987). Ce savoir-agir implique la capacité de l'acteur à mobiliser différentes ressources internes ou externes (Le Boterf).

La compétence est intentionnelle; elle requiert un « vouloir agir » (Le Boterf). Dans le champ des pratiques sociales, elle revêt une pertinence en fonction d'une finalité axée sur le bien-être et le développement du pouvoir d'agir (DPA) des personnes ou collectivités (Le Bossé, 2010).

Temporellement située et dynamique, la compétence se développe en fonction de l'évolution des acteurs et des contextes. La réflexivité de l'acteur, incluant la prise en compte du point de vue des personnes concernées par l'intervention sociale, est une condition structurante essentielle à son développement et à sa finalité de transformation sociale (Lemay, 2005).



<sup>21</sup> Le Boterf, G. (2002). De quel concept de compétence avons-nous besoin? Soins cadres. Dossier : Les compétences, de l'individuel au collectif, no 41.

<sup>22</sup> Louise Lemay (2001), Modélisation de la structuration de la compétence, Département de service social, Université de Sherbrooke, 28 juin 2011.

<sup>23</sup> Lemay, L., Lambert, D. et S. Lapointe (2013). « ». 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.5, 2e édition, Sherbrooke, Université de Sherbrooke, (1ère édition : 2013), 2015, 17 p.



## 2.2 La modélisation : pour mieux en comprendre les dimensions

Lors d'une rencontre de groupe autonome, en août 2014, nous avons fait consensus sur le modèle intégré et dynamique de la compétence de Lemay<sup>24</sup>, qui inclut les différentes composantes de la définition précitée. La modélisation proposée inclut donc six (6) dimensions et trois principaux (3) axes qui sont représentés ci-dessous, de même que dans la Figure 2, qui constitue le schéma intégrateur de la structuration de la compétence, que nous avons définie précédemment.

<b>1. ACTEUR</b>	Caractéristiques individuelles de l'acteur
<b>2. CONTEXTE</b>	Caractéristiques environnementales
<b>AXE DE TEMPORALITÉ</b>	
<b>3. SIGNIFICATION DE L'ACTION</b>	Caractéristiques d'ordre motivationnel (le vouloir-agir)
<b>4. ACTION</b>	Le savoir agir en contexte (compétence individu-collectif)
<b>AXE DES NIVEAUX DE COMPÉTENCES</b>	
<b>5. RÉSULTATS</b>	Effets, résultats proximaux de l'action
<b>6. FINALITÉ</b>	Axée sur le développement du pouvoir d'agir
<b>AXE DES NIVEAUX DE CHANGEMENT/TRANSFORMATION</b>	
<b>RÉFLEXIVITÉ</b>	Condition structurante essentielle à la poursuite de la finalité

Dans les pages qui suivent, nous entreprendrons une incursion dans chacune des composantes du modèle théorique, pour voir ce qu'elles renferment et apprendre de cette nouvelle façon de comprendre la compétence.

Les précisions qui sont apportées au regard des différentes composantes, sont inspirées du point de vue de quarante (40) coordonnateurs d'ÉIJ, ainsi que de quelques témoignages d'agents de liaison recueillis au cours de la période de 2008-2011. Elles permettent de mettre en perspective certaines conditions de contexte plus transversales à la fonction de coordination.

Les entretiens réalisés auprès des coordonnateurs et agents de liaison ont fait l'objet d'une publication de faits saillants de la recherche, portant spécifiquement sur la compétence du coordonnateur-médiateur.<sup>25</sup>

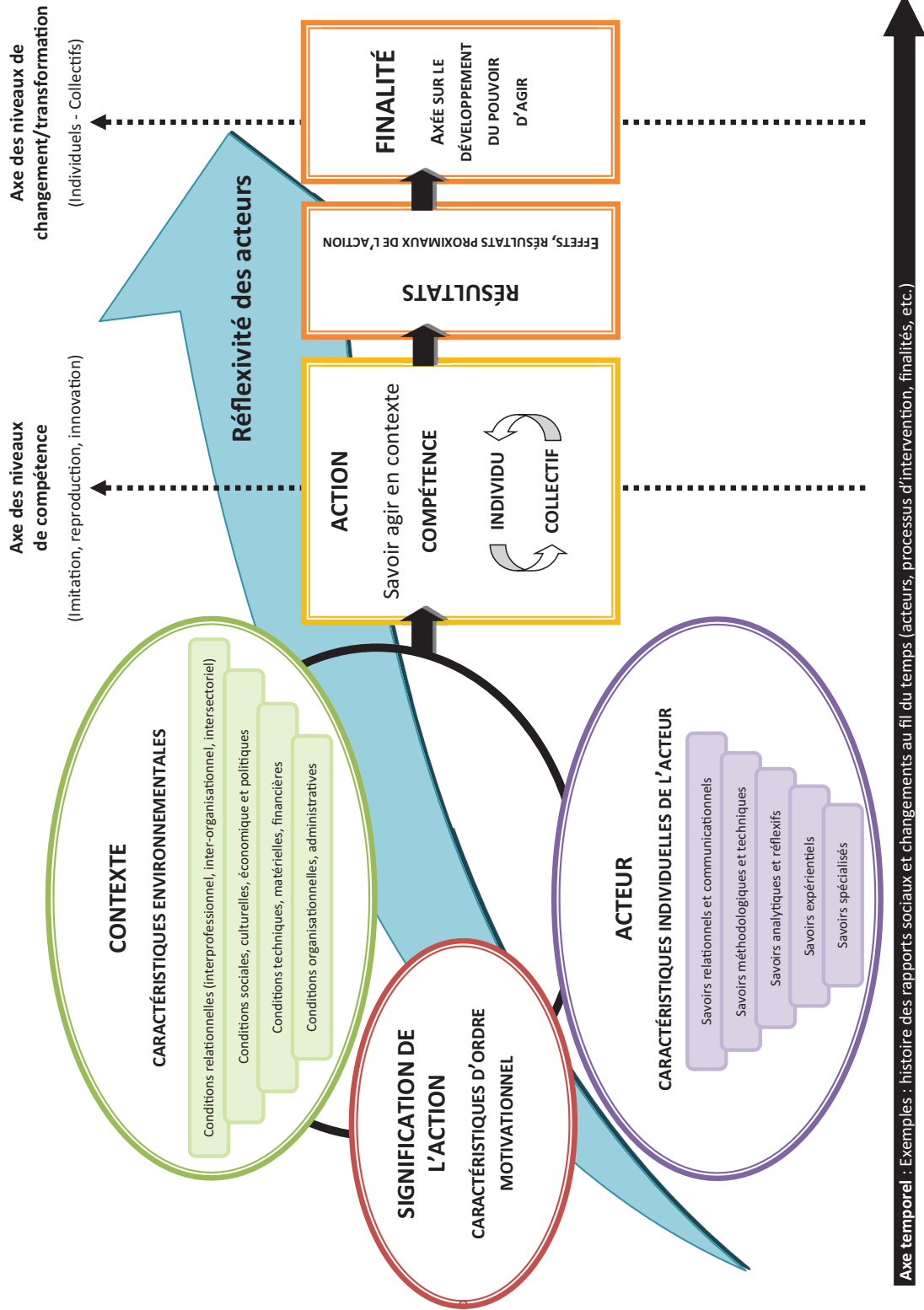
<sup>24</sup> Louise Lemay (2011), Modélisation de la structuration de la compétence, Département de service social, Université de Sherbrooke, 28 juin 2011.

<sup>25</sup> Lemay, L., Lambert, D. et S. Lapointe (2013). « ». 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) ». Feuillelet No.5, 2e édition, Sherbrooke, Université de Sherbrooke, (1ère édition : 2013), 2015, 17

Figure 2 <sup>26</sup>

# MODÉLISATION DE LA NOTION DE COMPÉTENCE

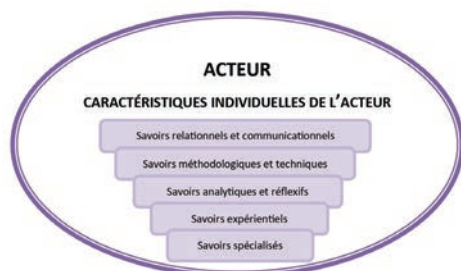
L. Lemay et S. Lapointe (2011)



<sup>26</sup> Lemay, L. et S. Lapointe (2011). « Savoir agir et interagir au cœur de la complexité : rôle et compétences des intervenants sociaux, coordinateurs et médiateurs en contexte de partenariat intersectoriel ». 4ème congrès international de l'Association Internationale pour la Formation, la Recherche et l'Intervention Sociale (AIFRIS INTES) : « Crises, gouvernances, développement durable : Quelles articulations avec l'intervention sociale? », Genève (Suisse), 6 juillet 2011.

## 2.2.1 ACTEUR : Caractéristiques INDIVIDUELLES

Dans le contexte de l'Équipe Intervention Jeunesse (ÉIJ), la pratique de médiation partenariale, bien que comportant des compétences collectives, ne saurait se soustraire aux compétences individuelles requises par le coordonnateur-médiateur. Cette première composante porte donc sur les différents savoirs qui composent les **ressources internes du coordonnateur**.



Au-delà de la trilogie traditionnelle du savoir, savoir-faire et savoir-être, les résultats de la recherche sur les pratiques des coordonnateurs-médiateurs conduisent à définir cinq (5) champs de savoirs dont certains peuvent inclure des éléments de savoir-faire et de savoir-être<sup>27</sup>.

1. Les savoirs spécialisés
2. Les savoirs analytiques et réflexifs
3. Les savoirs relationnels et communicationnels
4. Les savoirs méthodologiques et techniques
5. Les savoirs expérientiels

**1. Les savoirs spécialisés :** Ces savoirs spécifiques, renvoient à quatre principales dimensions, qui ont été jugées essentielles au niveau des connaissances requises par le coordonnateur-médiateur. Ces dernières sont numérotées selon la priorisation effectuée lors des entrevues pour la recherche.

1. Le contexte d'action : connaissance du réseau, de la réalité du territoire, des ressources du milieu, de la population, des lois, etc.;
2. Les établissements partenaires : missions, mandats, services offerts, culture et dynamiques organisationnelles, besoins des partenaires;
3. La population-cible : problématiques jeunesse, besoins des jeunes et familles;
4. L'intervention : connaissances «cliniques», approche systémique, vision globale, démarche de plan de services, outils cliniques en jeunesse, paradigmes des différentes professions.

**2. Les savoirs analytiques et réflexifs :** Ces savoirs renvoient à la capacité de poser un regard critique sur une réalité complexe, laquelle inclut la personne en tant qu'acteur. Plusieurs compétences évoquées par les coordonnateurs participants concernent le haut niveau d'acquisition requis en lien avec la capacité d'analyse.

D'une part, le coordonnateur-médiateur doit savoir analyser et comprendre les diverses composantes des systèmes et problématiques complexes rencontrées. De plus, son analyse stratégique des acteurs et des enjeux dans une perspective systémique doit l'inclure lui-même; ce dernier doit donc être capable d'autoanalyse ou de réflexivité en regard de son positionnement. D'autre part, il doit savoir stimuler la réflexion et l'analyse collective des différents acteurs (parents et partenaires).

<sup>27</sup> Lemay, L., Lambert, D. et S. Lapointe, op.cit.

**3. Les savoirs relationnels et communicationnels :** De tous les savoirs, les habiletés relationnelles et communicationnelles dominent le discours des coordonnateurs d'ÉIJ. Leur pratique de médiation partenariale les conduit à interagir dans différents contextes relationnels:

- **La communication interpersonnelle et interprofessionnelle et le savoir-être en relation :** Nombreux sont les coordonnateurs interrogés qui ont mentionné l'importance de développer des compétences ou qualités de communication interpersonnelle. Certains précisent même que l'exercice de leurs fonctions dans le contexte de l'ÉIJ requiert des habiletés supérieures de communication, voire qu'il suppose d'être doué pour la communication interpersonnelle.
- **La création de liens et d'alliances :** Savoir créer des liens stables et positifs avec tous les partenaires d'une part et, d'autre part, savoir mettre en lien les acteurs pour qu'ils puissent développer à leur tour de tels liens, sont également jugés des habiletés relationnelles essentielles au développement de l'esprit de partenariat.
- **L'interaction à plusieurs niveaux :** Le savoir relationnel doit se manifester tant auprès des individus que des groupes : jeunes, parents, professionnels et gestionnaires.
- **Le sens politique et stratégique :** À ce chapitre, habiletés politiques et sens politique sont jugés essentiels au coordonnateur, qui doit démontrer la capacité d'être stratégique dans son approche avec les partenaires du territoire. Cette compétence est également mise en lien avec sa crédibilité.
- **Le leadership mobilisateur et le pouvoir d'influence :** Cette dimension a non seulement été mentionnée en force par les coordonnateurs, mais également par les agents de liaison qui reconnaissent l'importance du leadership du coordonnateur-médiateur. On convient aussi que ce leadership doit s'exercer au niveau organisationnel et clinique. Cette habileté est qualifiée de leadership mobilisateur; le coordonnateur-médiateur qui interagit à un niveau territorial devant posséder la capacité de mobiliser et de maintenir la mobilisation des partenaires du milieu.
- **La gestion-coordination d'une démarche structurée de médiation partenariale en contexte intersectoriel :** On réfère ici à la mobilisation de diverses ressources internes et habiletés individuelles pour piloter une concertation/médiation<sup>28</sup>, tout autant qu'aux habiletés au niveau de la maîtrise même du processus du plan de services (PSI-PSII).

**4. Les savoirs méthodologiques et techniques :** Ces savoirs sont reliés à l'accomplissement de tâches du coordonnateur, qui ne requièrent pas d'habiletés d'ordre relationnel. Les dimensions suivantes y sont reliées :

- Un savoir-faire clinique en général et particulièrement auprès de la clientèle jeunesse;
- Un savoir-faire en contexte de plan de services : maîtrise de la démarche, élaboration et rédaction de PSI-PSII;
- Des qualités générales pour accomplir leurs tâches dans ce contexte : rigueur, sens de l'organisation, sens des responsabilités, autonomie, etc. ;
- Une souplesse dans l'exercice de leur rôle.

**5. Les savoirs expérientiels :** Les savoirs d'expérience contribuent à la compétence des coordonnateurs, et à leur savoir-agir en contexte d'ÉIJ. Ces savoirs ou acquis jugés importants dans l'exercice de leur rôle actuel sont présentés en fonction de trois grands contextes d'apprentissage :

<sup>28</sup> La mobilisation de diverses ressources internes et habiletés individuelles ont été déclinées dans le Feuille 5 précité.

- **Les expériences en milieu de pratique professionnelle** : Les principaux champs de pratiques relevés sont l'intervention psychosociale auprès des jeunes et familles, la gestion et la médiation. Les milieux de travail jugés pertinents sont le Centre de santé et de services sociaux, le Centre jeunesse, le milieu scolaire et le milieu hospitalier. On mentionne aussi la pertinence de l'expérimentation de diverses méthodes d'intervention (individuelle, de groupe, communautaire) et l'expérience en contexte de collaboration, concertation et partenariat.

- **Les activités de formation continue ou de perfectionnement professionnel** : Les participants ont noté l'approche systémique, l'empowerment, l'animation de groupe et la gestion des organisations.

- **Les formations académiques ou disciplinaires** : ces dernières réfèrent principalement aux formations cliniques ou qui incluent des apprentissages en relation d'aide. S'ajoutent à cela les formations en gestion, qui sont jugées pertinentes à la fonction.

## 2.2.2 CONTEXTE : Caractéristiques ENVIRONNEMENTALES de la compétence

Cette deuxième composante renvoie aux **conditions externes** (ressources ou contraintes) qui agissent sur le pouvoir d'agir du coordonnateur-médiateur ou des partenaires.



### 1. Les conditions sociales, culturelles, économiques et politiques :

Au niveau culturel, les coordonnateurs et agents de liaison considèrent primordial de véhiculer et partager des valeurs communes. Ils parlent de «*culture ÉJ*», référant au «*faire autrement*», aux rapports partenariaux qui dépassent la simple concertation et le travail «*en silo*», tout autant qu'aux valeurs en lien avec l'implication et le pouvoir d'agir du jeune et de sa famille (empowerment).

Dans les facteurs d'ordre économique, ils ont relevé la rareté des ressources humaines, financières et matérielles des organisations, qui leur imposent des restrictions, limitant par le fait même les possibilités d'élaborer une offre de services optimale pour la réponse aux besoins du jeune et de sa famille. En contrepartie, d'autres facteurs, dont la mise en commun des ressources entre organisations ou des initiatives de partenariat financier ou encore, la marge de manœuvre financière de l'ÉJ, contribuent positivement à l'amélioration d'une offre de services.

Au plan politique, certaines conditions sont jugées essentielles pour la réussite de l'ÉJ. Notons les orientations ministérielles qui prescrivent l'implantation d'un tel dispositif, qui définissent le pouvoir décisionnel et contraignent les acteurs à résoudre les impasses en partenariat, à innover pour une offre de services concertée, continue, complémentaire et individualisée pour le jeune et sa famille.

**2. Les conditions organisationnelles et administratives requises :** ces conditions sont vues comme des facteurs qui agissent sur la compétence et le savoir-agir du coordonnateur-médiateur en contexte d'ÉIJ.

Les conditions d'emploi du coordonnateur d'ÉIJ sont des dimensions organisationnelles jugées importantes. Du point de vue des coordonnateurs, les aspects suivants - statut de cadre et fonction unique -, facilitent grandement la posture de neutralité requise, tout en leur conférant la crédibilité et la légitimité pour agir au sein de l'ÉIJ.

Le statut de cadre représente un atout symbolique et réel pour légitimer leur fonction et leur conférer la crédibilité requise par rapport aux partenaires gestionnaires. Tous n'ont cependant pas ce statut<sup>29</sup>.

Tandis que certains peuvent prétendre à l'unicité de la fonction (6)<sup>30</sup>, d'autres cumulent les mandats. Tous ceux qui sont dédiés uniquement à l'ÉIJ sont cependant unanimes à l'effet que cette situation leur permet de conserver la posture de neutralité, tout en évitant la confusion des rôles et en disposant de disponibilités pour l'ensemble des problématiques reliées au partenariat. L'enrichissement des tâches des dernières années peut, dans certains cas, constituer un frein à l'optimisation de la fonction. Cependant, les coordonnateurs reconnaissent que si le mandat est enrichi, il doit demeurer en lien étroit avec les objectifs de partenariat de l'ÉIJ, par exemple, pour contribuer au développement d'une culture de travail en réseau sur le territoire. Dans un tel contexte, ils font appel aux mêmes compétences que celles qui les interpellent dans leur pratique partenariale auprès de l'ÉIJ.

Il est important de noter que certaines conditions organisationnelles sont aussi requises pour l'exercice du mandat des partenaires. Ils doivent être reconnus et légitimés d'agir par leur organisation, disposer de la marge de manœuvre requise pour prendre part efficacement au processus décisionnel, et enfin, de temps pour participer et réfléchir avec le collectif.

**3. Les conditions reliées au contexte relationnel :** Les conditions jugées essentielles à la qualité des relations en contexte d'ÉIJ sont :

- La reconnaissance des qualités du coordonnateur : On nomme ici l'expertise et l'expérience du coordonnateur, sa légitimité accordée via l'adhésion des partenaires;
- Le rapport de confiance établi avec les agents de liaison;
- Le climat convivial qui règne à l'ÉIJ et qui est attribué au dynamisme de tous les membres de l'équipe;
- Le rôle et la contribution des agents de liaison.

**4. Les conditions techniques, matérielles et financières :** Ces conditions réfèrent aux ressources de soutien offertes ou accessibles dans l'établissement, tant au plan professionnel que matériel ou financier.

Au plan du soutien professionnel, sont jugées requises les trois grandes conditions suivantes :

- Le soutien et la confiance du supérieur immédiat et de l'organisation;
- L'accès à certaines ressources humaines dans l'organisation : ex. : secrétariat, collaboration de professionnels cliniques;
- L'accès à la formation ou au perfectionnement professionnel. Sur ce plan, la modalité du codéveloppement a été la plus largement évoquée; cette dernière permettant aux coordonnateurs de briser l'isolement, tout en leur donnant un espace de réflexion et d'autoanalyse sur leur pratique.

<sup>29</sup> Lemay, L. (2012). « Les coordonnateurs d'ÉIJ : Portrait, statuts et mandats ». Faits saillants de la recherche de l' « Analyse des pratiques de partenariat et de médiation intersectorielle dans le contexte des équipes d'intervention jeunesse au Québec (2008-2012) ». Feuillet No. 3, 2e édition, Sherbrooke : Université de Sherbrooke, (1ère édition : 2012), 2015, 4 p.

<sup>30</sup> Op.cit.



Au plan des ressources humaines, matérielles et financières requises, les coordonnateurs relèvent l'importance d'allouer des ressources dans ces secteurs afin de soutenir le mandat de l'Équipe Intervention Jeunesse.

Les ressources informationnelles constituent également un besoin d'importance pour assumer leur rôle partenarial au sein du territoire.

Enfin, quelques conditions jugées requises concernent l'accès à des ressources externes de deux ordres : des ressources financières externes (Ministère, instance régionale) ou l'accès à des instances externes décisionnelles (comité avisé ou comité directeur, instance de règlement des litiges).

### **2.2.3 SIGNIFICATION DE L'ACTION : Caractéristiques d'ordre motivationnel – le vouloir agir**

La troisième composante renvoie à la **signification de l'action pour les personnes** : sens, objectif, intention, sur lesquels se fonde en quelque sorte leur vouloir-agir. Elle comporte à la fois une dimension individuelle et collective. La volonté d'agir de l'ensemble des acteurs à différents niveaux influence les possibilités d'agir du coordonnateur. Ces caractéristiques représentent des leviers d'intérêt majeurs pour le savoir-agir en contexte.

- Dimension individuelle : Cette dimension réfère au vouloir agir du coordonnateur-médiateur, qui peut se manifester par sa conviction, sa ténacité, sa passion, sa propre mobilisation, sa disponibilité, son engagement et son dévouement. Notons que les coordonnateurs ont mentionné sept (7) principales sources de motivation en lien avec leur travail dans le cadre de l'ÉIJ; lesquelles sont listées dans le tableau ci-dessous.

- Dimension collective : La volonté collective d'agir est mentionnée comme condition gagnante pour l'ÉIJ. Les coordonnateurs ont relevé 6 sources de motivation pour cette dimension, également présentées ci-dessous.



**SIGNIFICATION DE  
L'ACTION**  
**CARACTÉRISTIQUES D'ORDRE  
MOTIVATIONNEL**

**Signification commune - Dimension individuelle : vouloir agir du coordonnateur-médiateur**

1. Répondre aux besoins des jeunes et des familles
2. Résoudre des impasses en contexte de complexité
3. Travailler en partenariat et le promouvoir
4. Jouer divers rôles dans le cadre d'une fonction unique et novatrice
5. Se dépasser collectivement, innover
6. Offrir sa contribution (valeurs, expérience forces) et «faire une différence»
7. Relever des défis professionnels, apprendre

**Signification commune - Dimension collective : vouloir agir collectif**

1. Volonté politique d'agir
2. Reconnaissance et adhésion des différents acteurs du réseau à l'ÉIJ
3. Reconnaissance de la fonction de coordination ÉIJ
4. Adhésion aux valeurs et au modèle de pratique à l'ÉIJ
5. Reconnaissance du caractère spécial des situations rencontrées
6. Volonté de réussir.

## 2.2.4 ACTION : Le savoir agir en contexte

La quatrième composante est liée à l'action, à un **savoir agir en contexte**. Ce savoir agir concerne l'individu tout autant que le collectif, qui interagissent et mobilisent alors diverses ressources - internes et externes - pour construire une combinatoire<sup>31</sup> propre à la situation professionnelle en cause.



### Le savoir agir en contexte suppose que l'action :

1. Est liée à un savoir agir
2. Est située dans un contexte particulier
3. Suppose de mobiliser des ressources
4. Est intentionnelle et finalisée
5. Renvoie à une réussite

Il est intéressant de jeter un œil sur quelques éléments de contexte propres aux entreprises et organisations d'aujourd'hui pour mieux comprendre la notion de compétence collective.

### Compétence collective : quelques éléments de contexte actuels<sup>32</sup>

La compétence collective est une émergence, un effet de composition. Elle résulte de la qualité de la coopération entre les compétences individuelles. (p.176)

« **La croissance de la complexité des situations professionnelles à gérer.** De multiples variables interdépendantes sont à prendre en compte, des critères diversifiés sont à combiner, des stratégies d'acteurs distinctes voire opposées sont à concilier, des exigences diverses de temporalité sont à pondérer. Non seulement la multidisciplinarité mais aussi l'interdisciplinarité sont requises. Il faut donc faire appel à de multiples savoirs et contributions pour poser et résoudre un problème, pour concevoir et réaliser un projet, pour gérer et faire aboutir un processus d'innovation. Devant cette montée de la complexité, les ressources propres d'un seul individu se caractérisent chaque jour davantage par leur insuffisance. (p.168)

**Les exigences pressantes de l'innovation.** Il ne suffit plus d'assurer la qualité de ses produits ou services pour survivre ou se développer. (...) Il faut toute une coopération de talents pour produire de l'inédit et du « jamais vu »... (p.168-169)

Dans le contexte de la fonction de coordination de l'ÉIJ, le concept de compétence collective, introduit par Le Boterf prend tout son sens, puisque le savoir agir ensemble réfère au propre de la « *culture ÉIJ* ». Le processus d'action en est un de partenariat, qui les engage dans un mode d'apprentissage collectif, en vue de résolutions collectives de complexités. Les participants à la recherche parlent de dépassement collectif, d'où résultent d'importantes innovations sociales.

<sup>31</sup> Le Boterf, Guy (2002), op.cit.

<sup>32</sup> Le Boterf, Guy (2004), Construire les compétences individuelles et collectives : Les réponses à 90 questions, Paris, Éditions d'organisation, 2004, 244 p.

## 2.2.5 RÉSULTATS : Effets, résultats proximaux de l'action

Les résultats sont fonction directe de la **pertinence des actions individuelles et collectives** posées par les acteurs impliqués. Certains auteurs diront de la compétence qu'elle est « *intentionnelle et finalisée*<sup>33</sup> » et qu'elle renvoie à une *action réussie ou pertinente*<sup>34</sup>. Les coordonnateurs-médiateurs ont été interpellés dans le cadre de la recherche<sup>35</sup> pour identifier les indicateurs de succès en lien avec les résultats attendus. Plusieurs indicateurs de réussite concernent les résultats obtenus suite à la démarche du plan de services. Au final tous s'entendent pour dire que le processus doit générer des résultats pour la clientèle.

### RÉSULTATS

EFFETS, RÉSULTATS PROXIMAUX DE L'ACTION

#### 1. Résultats Clientèle :

- besoins des enfants répondus
- satisfaction des parents et
- satisfaction des partenaires
- satisfaction manifeste de tous qui mène à la «fermeture»
- atteinte des objectifs visés par la mesure

#### 2. Résultats-Réseau :

- connaissance accrue des mandats des partenaires,
- amélioration des relations entre les partenaires,
- renforcement du partenariat qui se traduit par le réflexe de se concerter et le maintien du partenariat après l'expérience vécue en contexte d'ÉIJ
- fluctuations des références à l'ÉIJ; nature et nombre
- augmentation du nombre de PSI réalisés en dehors de l'intervention ÉIJ

<sup>33</sup> Clavier (2010) Les compétences des médiateurs dans les partenariats intersectoriels. Dans Potvin L., Moquet M.-J., Jones C. (sous la dir.), *Réduire les inégalités sociales en santé*, Saint-Denis : INPES, coll. *Santé en action*, 2010 : 380 p.

Coulet, J. C. (2011). La notion de compétence : un modèle pour décrire, évaluer et développer les compétences, *Le travail humain*, 2011/1 - Vol. 74, pages 1 à 30

<sup>34</sup> Jonnaert, P., Barrette, J., Boufrah, S. et M. Domenico (2004). Contribution critique au développement des programmes d'études : compétences, constructivisme et interdisciplinarité, *Revue des sciences de l'éducation*, Volume 30, numéro 3, 2004, p. 667-696

Perrenoud, P. (1998). La transposition didactique à partir de pratiques : des savoirs aux compétences. *Revue des sciences de l'éducation*, Volume 24, numéro 3, p. 487-514

<sup>35</sup> Lemay, L. et Lambert, D (2013). « Qu'est-ce que réussir dans le contexte de l'équipe d'intervention jeunesse ? Quelques indicateurs du point de vue des coordonnateurs-médiateurs ». 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) ». Feuilleton No.7, 2e édition, Sherbrooke, Université de Sherbrooke, (1ère édition : 2013), 2015, 4 p.

## 2.2.6 FINALITÉ : Axée sur le développement du pouvoir d'agir

La finalité peut être associée au **résultat ultime** au regard duquel les résultats proximaux des différentes actions doivent converger. Elle est axée sur le développement du pouvoir d'agir individuel et collectif. Dans le cadre de l'ÉIJ, ce pouvoir d'agir suppose l'action efficace, incluant l'accès aux conditions requises pour sa réalisation, ainsi que le sentiment de contrôle perçu par les acteurs, au regard des dimensions jugées importantes à leurs yeux.

### FINALITÉ

AXÉE SUR LE  
DÉVELOPPEMENT  
DU POUVOIR  
D'AGIR

#### Pouvoir d'agir du jeune et de ses parents

- Consentir à la démarche de partenariat et au partage d'informations
- Participer activement aux étapes de la démarche et aux décisions qui les concernent (selon besoins et droits respectifs)
- Reprendre du pouvoir sur sa situation (selon les possibilités et limites de ses compétences)

#### Pouvoir d'agir des partenaires (individuel et collectif)

- Adhérer et s'engager dans la poursuite de la mission de l'ÉIJ
- Se mobiliser et assurer sa participation active aux étapes de la démarche et aux décisions
- Développer la responsabilisation collective à l'égard du jeune et de sa famille
- Réaliser concrètement les actions requises pour répondre aux besoins de façon optimale

#### Pouvoir d'agir du coordonnateur-médiateur

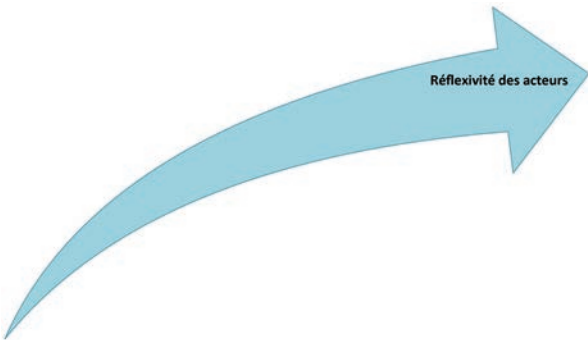
Toutes actions déployées pour :

- Soutenir le jeune et sa famille dans les étapes de la démarche
- Soutenir les partenaires dans la réalisation du projet partenarial centré sur l'intérêt supérieur commun
- Répondre ensemble aux besoins du jeune et de sa famille



## 2.2.7 Réflexivité des acteurs

La réflexivité concerne tous les acteurs. Elle commande un temps d'arrêt pour réfléchir individuellement et collectivement.



**La réflexivité se penche sur :**

- **les conditions de l'action** : Elle implique d'abord de réfléchir sur son action au sens large, qui comporte entre autres, des enjeux de positionnement par rapport à l'organisation;
- **l'action elle-même** : En cours de processus, elle renvoie à l'analyse transversale des situations récurrentes à l'ÉIJ; aux pratiques récurrentes au niveau du partenariat;
- **les effets de l'action** : Dans les effets, le regard réflexif donne l'opportunité aux acteurs de considérer les résultats, tant intentionnels que non intentionnels.

En somme, si on ne regarde pas les résultats, on peut produire l'effet inverse de l'intention. Il faut se donner le temps de réfléchir pour être en mesure d'innover au plan structurel, et développer ainsi les ressources et pratiques en mesure d'améliorer l'offre de services à la clientèle.

### LA RÉFLEXIVITÉ INDIVIDUELLE IMPLIQUE :

#### **l'individu dans sa propre action :**

- l'individu coordonnateur qui réfléchit,
- l'individu agent de liaison qui réfléchit

#### **et dans son action au sein du collectif**

- l'individu coordonnateur dans l'ÉIJ
- l'agent de liaison dans l'ÉIJ

### LA RÉFLEXIVITÉ COLLECTIVE IMPLIQUE :

#### **l'individu dans sa propre action au sein du collectif**

- chacun des agents de liaison réfléchit sur sa propre action comme partenaire

#### **et le collectif lui-même dans son action**

- le groupe ÉIJ réfléchit sur ses actions en partenariat

**Regard critique sur la pratique (individuelle et collective), les conditions de réalisation de la pratique (clinique et de médiation partenariale) et les effets de la pratique**

## 2.2.8 AXE TEMPOREL : Conditions d'ordre temporel ou historique

**Axe temporel** : Exemples : histoire des rapports sociaux et changements au fil du temps (acteurs, processus d'intervention, finalités, etc.)

L'axe temporel traduit le mouvement dans le temps. Ce mouvement peut référer aux acteurs impliqués (continuité, discontinuité) tout comme à l'histoire du partenariat au sein d'un territoire donné. La représentation transversale qui en est faite dans la Figure 2 témoigne du fait que ce mouvement peut affecter chacune des dimensions du modèle, tant dans les conditions de contexte, que dans les savoirs ou la motivation.

Les conditions d'ordre temporel ou historique comportent d'inévitables fluctuations, qui influencent les pratiques au sein de l'ÉIJ, et par là-même les résultats. Parmi ces conditions qui influencent favorablement le savoir-agir individuel ou collectif de l'ÉIJ, les participants à la recherche ont relevé :

- L'expérience de rapports passés harmonieux entre les partenaires;
- Les expériences de réussite vécues dans le cadre de l'ÉIJ;
- La stabilité du coordonnateur-médiateur<sup>36</sup>;
- La stabilité des agents de liaison dédiés à l'ÉIJ.

## 2.2.9 AXE DES NIVEAUX DE CHANGEMENT/TRANSFORMATION : L'ÉIJ, une innovation sociale à quelles conditions?

Dans les pages qui précèdent, nous avons considéré plusieurs caractéristiques et conditions de contexte des acteurs, qui conditionnent leur savoir agir et influencent les résultats attendus de l'ÉIJ. Nous vous proposons maintenant de toucher aux axes des niveaux de compétences et de changement/transformation, au regard des conditions qui sont propres à l'innovation.

***Quelles sont ces conditions qui permettent de transformer une pratique isolée en une pratique de coresponsabilité efficace et novatrice ?***

D'emblée, précisons ce que l'on entend par innovation sociale<sup>37</sup>. Elle se définit généralement par son caractère **NOVATEUR** ou **HORS NORMES**, qui inclut trois (3) composantes :

- 1) sa **VISÉE**, axée sur le mieux-être des individus et des collectivités concernées par la problématique sociale ;
- 2) son **PROCESSUS**, caractérisé par la coopération entre une diversité d'acteurs incluant les personnes concernées par la problématique et
- 3) ses **RÉSULTATS** qui renvoient à de nouvelles solutions en réponse aux problématiques.

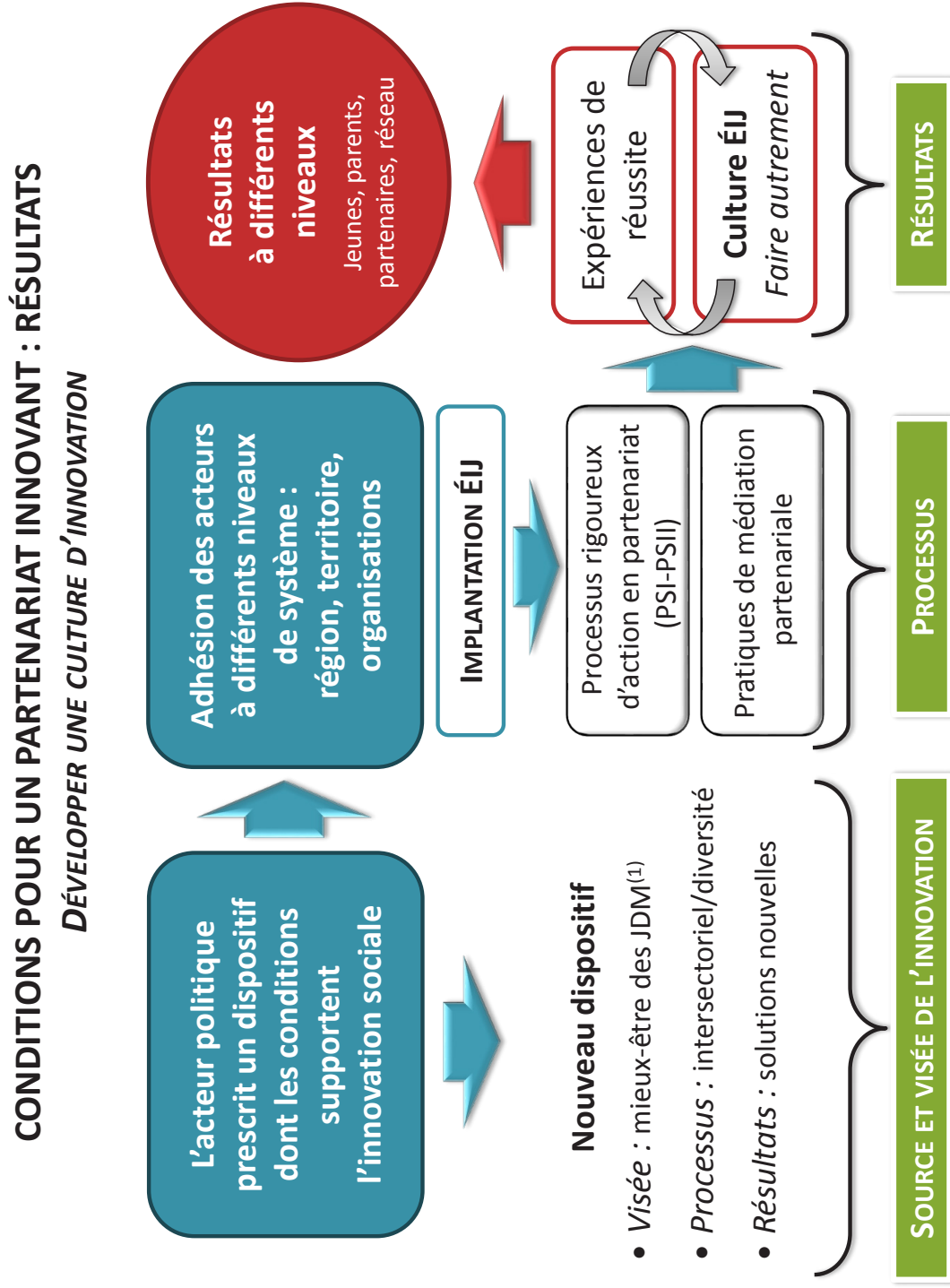
Le schéma suivant illustre les composantes qui contribuent au développement d'une culture d'innovation dans le contexte de l'ÉIJ.

<sup>36</sup> Lemay, L. (2012). « Les participants à la recherche : les coordonnatrices et coordonnateurs d'ÉIJ ». 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 (2009-2012) ». Feuillet No. 2, Sherbrooke, 2e édition, Université de Sherbrooke, (1ère édition : 2012), 2015, 2 p.

<sup>37</sup> Cloutier, J. (2003). Qu'est-ce que l'innovation sociale ? Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES). Collection Études théoriques. No-ET0314, novembre 2003, 60 p.



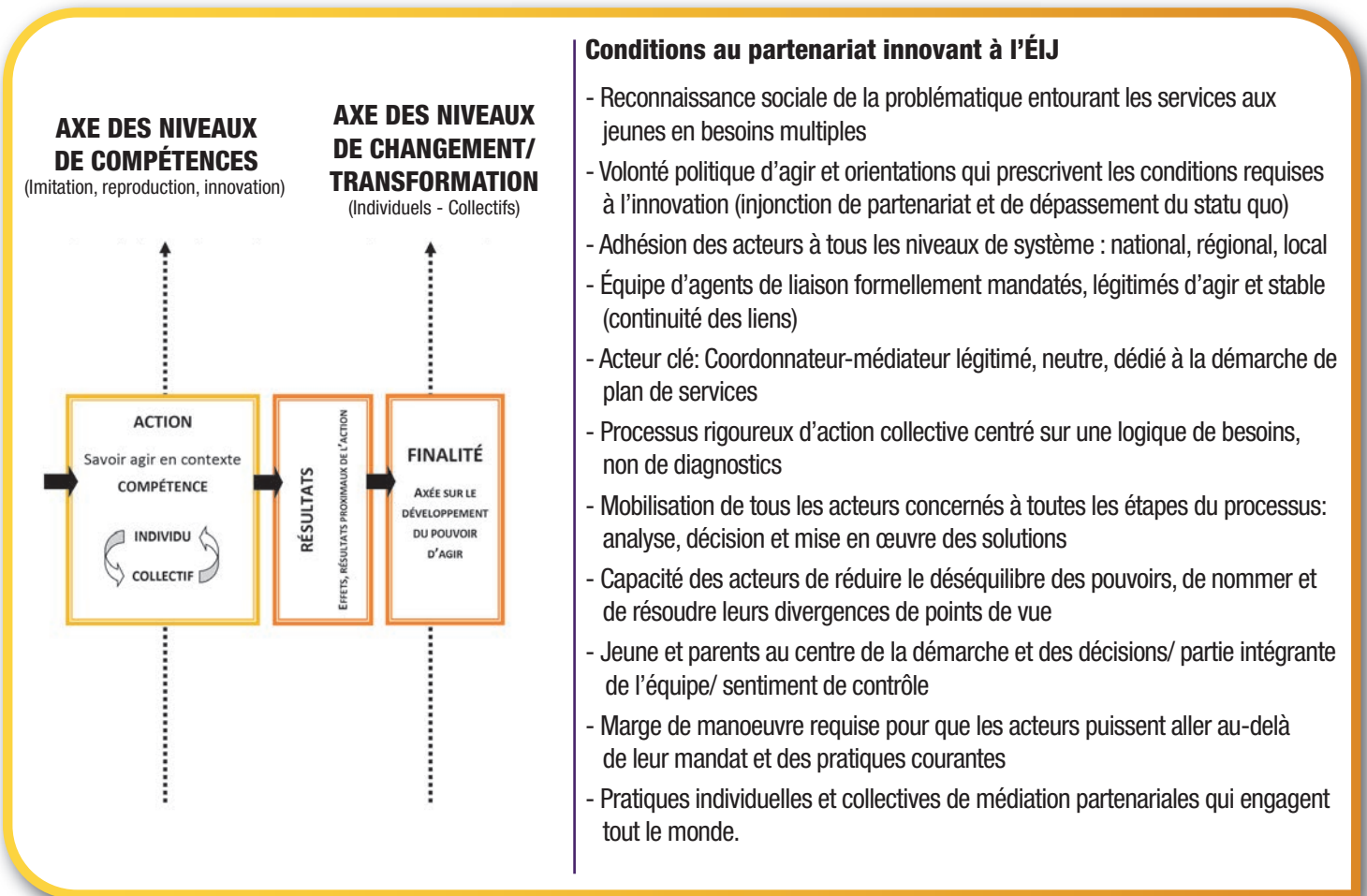
Figure 3 - Conditions associées à l'innovation des pratiques dans le contexte des ÉIJ



(1) Jeunes en difficultés multiples

Les travaux issus de la première phase de la recherche-action ont permis de faire émerger un ensemble de conditions associées à l'innovation des pratiques dans le contexte de l'ÉIJ.

Le tableau qui suit en présente les principales conditions requises<sup>38</sup>



C'est par la mise en place de ces conditions, liées au développement d'une culture du «faire autrement», que les acteurs de l'ÉIJ vivent des réussites. Vingt-six coordonnateurs médiateurs ont participé à l'identification des **indicateurs permettant de qualifier de succès ou de réussite** la démarche de partenariat de l'ÉIJ<sup>39</sup>.

<sup>38</sup> Lemay, L. (2012). Jeunes en difficultés multiples et partenariats innovants : à quelles conditions? L'expérience des équipes d'intervention jeunesse au Québec. Congrès de l'Association des centres jeunesse du Québec 2012 (ACJQ) : S'investir dans le développement : un parcours gagnant, Centre des congrès de Québec, Québec, 29 octobre 2012.

<sup>39</sup> Lemay, L. et Lambert, D (2013). « Qu'est-ce que réussir dans le contexte de l'équipe d'intervention jeunesse ? Quelques indicateurs du point de vue des coordonnateurs-médiateurs ». 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.7, 2e édition, Sherbrooke, Université de Sherbrooke, (1ère édition : 2013), 2015, 4 p.

Essentiellement, ils ont regroupé ces indicateurs autour de trois grandes dimensions listées ci-après, et illustrées par la Figure 4 qui suit.

**1. Le processus d'action en partenariat :** du point de vue des coordonnateurs répondants, les indicateurs de réussite au niveau du processus d'action en partenariat incluent trois sous-dimensions relatives aux pratiques, aux relations, et aux conditions :

- les pratiques des acteurs : au plan de la mobilisation, de la vision commune, de la connaissance accrue des mandats des partenaires, l'élargissement des mandats, etc.;
- les relations entre les partenaires : amélioration des relations établies entre eux au sein de l'ÉIJ : esprit d'équipe, confiance partagée, capacité de surmonter les irritants,
- les conditions structurelles favorables; dont la constance des révisions, le soutien aux intervenants, la communication avec les parents pour mieux les soutenir.

**2. La mise en œuvre et le maintien des services :**

- la démarche a permis de formaliser un PSI-PSII ;
- la collaboration a permis l'accès au continuum de services requis par la situation ;
- les services sont en place et stables;
- les services permettent de répondre aux besoins du jeune.

**3. Les résultats obtenus chez les personnes concernées (jeune, famille) et chez les partenaires :**

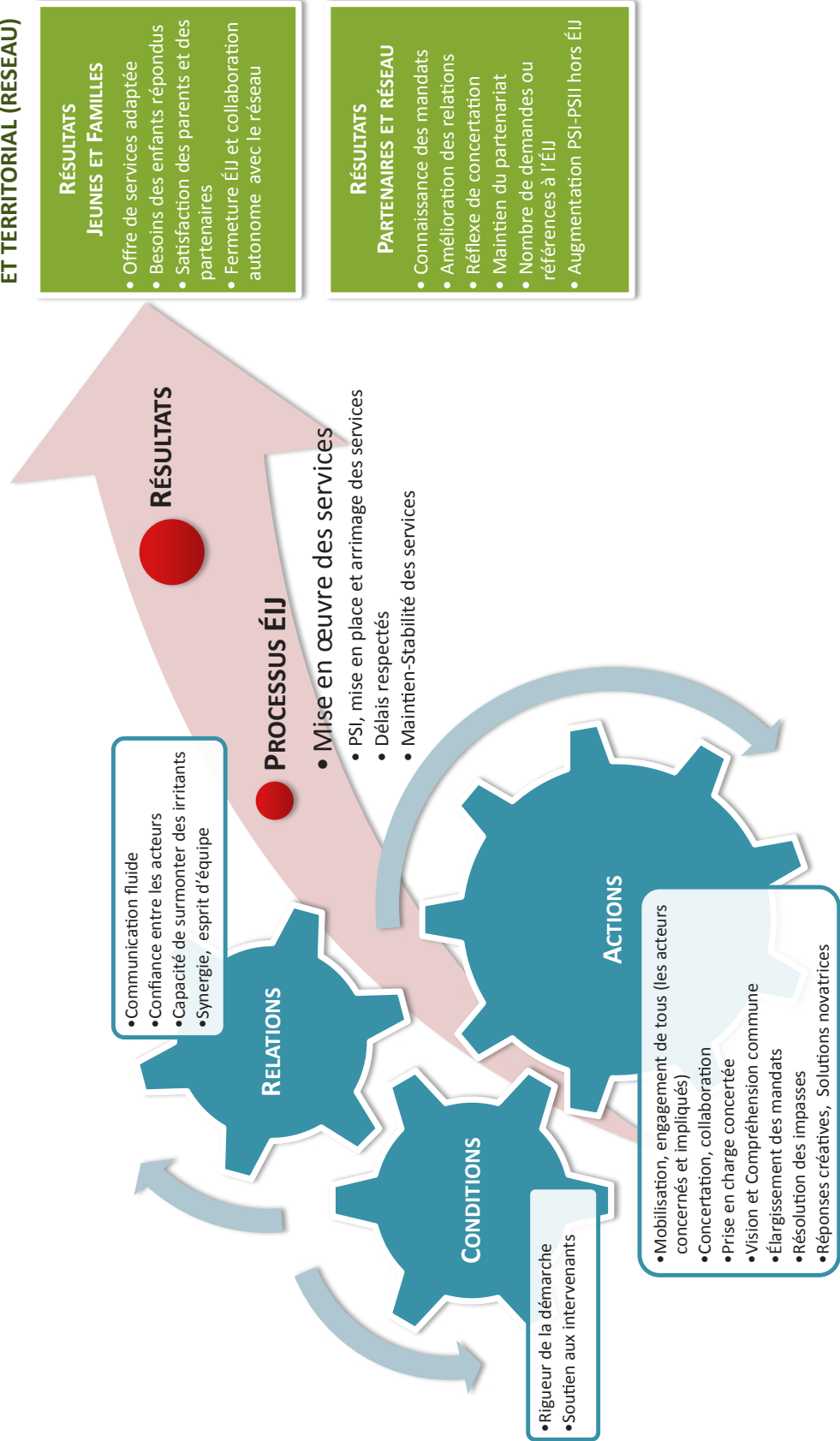
- les objectifs visés par la mesure ÉIJ sont atteints;
- le processus a généré des résultats pour la clientèle ;
- les parents sont satisfaits et se sont sentis soutenus dans la démarche;
- tous les participants mobilisés dans la démarche sont satisfaits ;
- le partenariat est renforcé et se traduit par le réflexe de se concerter avant de référer à l'ÉIJ ;
- le partenariat se maintient après l'expérience vécue en contexte d'ÉIJ ;
- le nombre de plans de services réalisés augmente en dehors de l'intervention de l'ÉIJ, etc.



Figure 4

# INDICATEURS DE RÉUSSITE D'UNE DÉMARCHE ÉIJ

## RÉSULTATS AUX PLANS LOCAL (ÉIJ) ET TERRITORIAL (RÉSEAU)



### RÉSULTATS JEUNES ET FAMILLES

- Offre de services adaptée
- Besoins des enfants répondus
- Satisfaction des parents et des partenaires
- Fermeture ÉIJ et collaboration autonome avec le réseau

### RÉSULTATS PARTENAIRES ET RÉSEAU

- Connaissance des mandats
- Amélioration des relations
- Réflexe de concertation
- Maintien du partenariat
- Nombre de demandes ou références à l'ÉIJ
- Augmentation PSI-PSII hors ÉIJ

### III- APPLICATION CONCRÈTE DE LA MODÉLISATION AUX ACTIVITÉS PROFESSIONNELLES SIGNIFIANTES

Dans les pages précédentes, nous avons défini la compétence en identifiant les dimensions reliées aux conditions de contexte, afin d'enrichir notre référentiel de la charte des compétences du coordonnateur ÉIJ de 2012 et pouvoir répondre à notre question : *À quelles conditions les coordonnateurs-médiateurs réussissent-ils à agir avec compétence au cœur des réseaux sociaux complexes ?*

Nous avons également tenté de mieux comprendre le modèle retenu pour la compétence, et avons présenté la finalité de l'ÉIJ, telle que définie par les coordonnateurs.

C'est donc en vertu de ces résultats que nous avons décidé d'analyser les conditions de contexte qui entourent l'exercice de diverses fonctions accomplies par les coordonnateurs. Ces derniers ont choisi collectivement quatre (4) activités significatives en regard de la fonction de coordination-médiation dans le contexte de l'ÉIJ.

Vous trouverez donc ci-après les résultats des travaux réalisés en collaboration avec les membres du regroupement provincial; application concrète de la modélisation théorique présentée à la Figure 2.

#### **Activités professionnelles significatives retenues :**

- 1. Gérer l'Équipe Intervention Jeunesse (ÉIJ) : en assurer l'efficacité**
- 2. Coordonner l'analyse de la demande de référence à l'ÉIJ**
- 3. Coordonner la planification du Plan de Services**
- 4. Promouvoir et contribuer au développement des pratiques partenariales à différents niveaux (local, régional, provincial)**



# 1. Gérer l'Équipe Intervention Jeunesse (ÉIJ) : en assurer l'efficacité

## CARACTÉRISTIQUES ENVIRONNEMENTALES

**MSSS** : Rôle et positionnement clairs

**Instance régionale** : Leadership régional - Une instance formelle de gouvernance qui mandate l'ÉIJ d'agir – Soutien

**Établissements** :

- Reconnaître et légitimer le rôle et les responsabilités du coordonnateur et des agents de liaison
- Assurer les conditions favorables au maintien de la posture de neutralité nécessaire au rôle de coordination
- Assurer la disponibilité du coordonnateur pour les problématiques de partenariat
- Développer et maximiser le développement d'une culture de travail en réseau (intersectoriel, interorganisationnel)
- Rédiger des ententes de services qui formalisent la place des ÉIJ (Soutien et engagement des décideurs, directeurs)
- Rappeler les engagements : assurer la continuité des fonctions d'Agents de liaison et de coordination – commun
- de l'ÉIJ
- Soutenir le traitement particulier que requièrent les situations ÉIJ
- Faire connaître les résultats et réussites

**Agents de liaison et coordonnateur** :

- Assumer et reconnaître le leadership organisationnel et clinique du coordonnateur
- Assumer et reconnaître le rôle de médiation du coordonnateur
- Disposer de la marge de manœuvre requise pour contribuer à l'offre de services concertée

**Niveau technique, matériel et financier** :

- Allouer des ressources humaines (Agents, coordonnateur, secrétaire, etc.), financières et matérielles pour soutenir
- Allouer des ressources informationnelles et techniques : ordinateur, outils administratifs divers, lieux de rencontre
- Participer à la mise en commun de ressources

## CARACTÉRISTIQUES D'ORDRE MOTIVATIONNEL

**Individuel et collectif**

- Vouloir améliorer l'offre de services
- Vouloir régler les impasses
- Vouloir travailler en réseau
- Croire que la réponse aux besoins des jeunes et de la famille est une responsabilité collective
- Croire que l'ÉIJ est un moyen pour aider les jeunes et leur famille
- Vouloir se dépasser collectivement, innover

## SAVOIRS SPÉCIALISÉS

**Connaître** :

- les Orientations ministérielles
- le dispositif ÉIJ; ses principes, sa culture, les résultats et la reddition de comptes attendue, etc.
- le RLS, mandats et missions des organisations, population, etc.
- les services offerts, cultures et dynamiques organisationnelles
- les besoins des partenaires

## SAVOIRS ANALYTIQUES ET RÉFLEXIFS

- Adopter une posture de neutralité en regard des enjeux institutionnels
- Analyser et comprendre le système d'acteurs : enjeux et positionnement respectifs, modes de raisonnements différents, logiques d'action, contr
- Adopter une posture réflexive sur les conditions, pratiques et résultats entourant la gestion d'une ÉIJ

## SAVOIRS RELATIONNELS ET COMMUNICATIONNELS

- Assurer un leadership mobilisateur : mobiliser et maintenir l'engagement des membres de l'équipe et des partenaires
- Faire preuve de sens politique et stratégique
- Faire preuve de souplesse dans son rôle
- Savoir-faire pour piloter une concertation
- Exercer des habiletés relationnelles de haut niveau adaptées aux situations complexes rencontrées
- Accompagner le processus collectif de retour sur l'expérience (réflexivité)
- Souligner les contributions de chacun
- Faire connaître les résultats

## SAVOIRS MÉTHODOLOGIQUES ET TECHNIQUES

- Maîtriser des techniques d'animation pour faciliter l'implication et la collaboration
- Faire preuve de rigueur et de sens de l'organisation
- Savoir-faire clinique
- Maîtriser des méthodes et outils de collecte de données et de reddition de compte

## SAVOIR EXPÉRIENTIEL

- Avoir une expérience :
- en gestion ou en mé
  - positive de travail en
  - collaboration, conce
  - partenariat à différen
  - interdisciplinaire, int
  - et intersectoriel
  - en animation de gro

Axe temporel : Expériences passées de réussite et d'innovation en partenariat, dont celles vécues à l'ÉIJ, stabilité du coo



## COMPÉTENCE INDIVIDUELLE

Actions ou savoirs-agir spécifiques du coordonnateur

- Agir avec une réactivité adaptée aux situations à traiter
- S'assurer des conditions environnementales requises pour la gestion de l'ÉIJ (structure de gouvernance, place formelle de l'ÉIJ, etc.)
- S'assurer que la composition de l'ÉIJ intègre les agents de liaison de chacun des établissements et des partenaires intersectoriels
- Développer avec l'équipe une vision commune des résultats attendus à l'ÉIJ, des méthodologies permettant d'atteindre ces résultats, des objectifs, règles et modalités de fonctionnement
- Accompagner les membres de l'équipe dans l'appropriation et l'exercice de leur rôle
- Aider les partenaires à coopérer entre eux et à travailler en réseau
- Informer l'équipe des contraintes de délais à respecter dans le traitement des diverses situations
- Coordonner les activités entourant les diverses étapes de la démarche de médiation partenariale
- Aider l'équipe à prendre en compte les limites et les opportunités organisationnelles et cliniques
- Solliciter les ressources de soutien nécessaires à l'équipe pour réaliser ses activités et atteindre ses objectifs
- Veiller à ce que les décisions de l'équipe soient prises en temps opportun et en cohérence avec les objectifs à atteindre et les ressources disponibles
- Évaluer périodiquement avec les agents de liaison, le fonctionnement de l'équipe, les pratiques et relations de partenariat, et les résultats obtenus, afin de convenir de pistes d'amélioration (ex. via des retours d'expérience)
- Assurer la promotion continue du mécanisme ÉIJ
- Communiquer régulièrement les gains et l'efficacité d'une approche concertée et intégrée auprès des partenaires
- Veiller au développement des compétences individuelles et collectives de l'équipe

## COMPÉTENCE COLLECTIVE

Actions ou savoirs-agir collectifs de l'ÉIJ

### Une équipe capable de :

- Négocier et développer une vision commune des résultats attendus de l'ÉIJ, des objectifs, règles et modalités de fonctionnement
- Agir avec une réactivité adaptée aux situations à traiter
- S'engager collectivement dans des démarches de médiation partenariale pour résoudre les situations complexes rencontrées
- Développer une responsabilité collective dans la recherche de solutions
- Mettre en place et maintenir un agencement cohérent et pertinent des offres de services dans les situations les plus complexes
- Faire collectivement une analyse réflexive sur les processus et résultats de l'ÉIJ, afin de convenir de pistes d'amélioration (retour d'expérience)
- Identifier les problématiques récurrentes au niveau de partenariat ou des jeunes ne pouvant bénéficier d'une offre de services adéquate
- Envisager des solutions en termes de nouvelle organisation de services

## FINALITÉ

« **Accroître ou restaurer l'autonomie du réseau pour assurer une offre de services concertée, complémentaire, accessible, continue et adaptée à la situation particulière des jeunes en besoins multiples, vivant des problématiques complexes au plan individuel, familial ou social.** »

\*\*\*

## RÉSULTATS

### Amélioration de la complémentarité des offres de services

- Responsabilisation collective face aux situations récurrentes
- Émergence d'initiatives, de projets adaptés aux situations particulières
- Nouvelle organisation de services

### Amélioration de la coordination des offres de services

- Synchronisation des activités
- Cohésion des services offerts
- Quantité de PSI
- Pertinence des PSI dans le RLS

Lemay, L., Dallaire, M. et Ricard, N. (2015). La compétence des coordonnateurs, médiateurs partenariaux, au sein des Équipes Intervention Jeunesse (ÉIJ) au Québec : un savoir agir en contexte de complexités multiples. Sherbrooke, Louise Lemay, École de travail social, Faculté des lettres et sciences humaines, Université de Sherbrooke, 2015, 41 p.

## 2. Coordonner l'analyse de la demande de référence à l'ÉIJ

### CARACTÉRISTIQUES ENVIRONNEMENTALES

**Instance régionale :** Leadership régional - Apporter un soutien au mécanisme ÉIJ

#### Établissements :

- Reconnaître et légitimer le rôle et les responsabilités du coordonnateur et des agents de liaison
- Assurer les conditions favorables au maintien de la posture de neutralité nécessaire au rôle de coordonnateur
- Adhérer à l'ÉIJ : engagement formel ou une entente signée, allocation de ressources humaines (salaires et financières)
- Instaurer un mécanisme de traitement des litiges
- Mettre en place une structure assurant le suivi des situations non retenues à l'ÉIJ

**Agents de liaison et coordonnateur :** désignés et engagés -Équipe agents et coordonnateur, pour assurer l'amélioration continue

**Niveau culturel :** Partager une vision commune des responsabilités

- Adhérer aux fondements et valeurs de l'ÉIJ

**Niveau technique, matériel et financier :**

- Allouer des ressources humaines (Agents) et financières
- Ressources informationnelles : cadre de référence incluant les critères d'admissibilité. Données (rapports, etc.).
- Sécurité et confidentialité. Respect de la transmission (informatisée).
- Ressources administratives : Secrétariat, etc.
- Ressources informationnelles et techniques : ordinateur, formulaire de référence, formulaire d'autorisation

### CARACTÉRISTIQUES D'ORDRE MOTIVATIONNEL

#### Individuel et collectif

- Accepter de contribuer à l'analyse des besoins particuliers d'un jeune et de sa famille
- Mobiliser le jeune et les parents à s'engager dans la démarche
- Vouloir partager son expertise dans la perspective du développement d'une vision commune

### SAVOIRS SPÉCIALISÉS

#### Connaître :

- Le RLS, mandats et missions des organisations, population, etc.
- L'offre de services actuelle du jeune
- L'offre de services correspondant à la typologie des problématiques
- Les différentes composantes du formulaire d'autorisation
- Les critères d'admissibilité

### SAVOIRS ANALYTIQUES ET RÉFLEXIFS

- Adopter une posture de neutralité en regard des enjeux institutionnels
- Démontrer une capacité de synthèse et d'analyse d'informations multiples
- Faire preuve d'objectivité et de jugement
- Adopter une posture réflexive sur les conditions, pratiques et résultats entourant l'analyse de la demande de référence

### SAVOIRS RELATIONNELS ET COMMUNICATIONNELS

- Exercer les habiletés relationnelles adaptées aux situations complexes rencontrées
- Accompagner le processus collectif de retour sur l'expérience (réflexivité)
- Mobiliser et accompagner les partenaires pour la définition des critères communs d'admissibilité
- Accueillir la diversité des points de vue sur la situation référée
- Favoriser la communication ouverte sur les enjeux en présence
- Juger de l'admissibilité de la demande et communiquer la décision avec clarté et transparence
- Soutenir la mobilisation dans les décisions de refus de la demande

### SAVOIRS MÉTHODOLOGIQUES ET TECHNIQUES

- Faire preuve d'une réactivité adaptée aux situations à traiter
- Maîtriser une méthode de prise de décision
- Maîtriser une méthode d'animation faisant preuve de neutralité
- Savoir animer une démarche réflexive ou de retour d'expérience collective

### SAVOIRS EXPÉRIENTIELS

- Avoir une expérience de mobilisation du jeune
- d'accompagnement et de mobilisation de partenaires pour la prise d'une décision commune
- d'analyse de situation

Axe temporel : Réactivité de l'Équipe dans le traitement de la demande

Coordination (agents de liaison)

pour pérennité et

sur la situation

autorisation

**BOIS ESSENTIELS**

jeune et de sa famille

et de partenaires autour mune

ons complexes

**COMPÉTENCE INDIVIDUELLE**  
Actions ou savoirs-agir spécifiques du coordonnateur

- Obtenir le formulaire d'autorisation des parents et du jeune (14 ans et +) à la démarche PSI et au partage de l'information
- Obtenir auprès du référent, les informations sur le point de vue du jeune et de sa famille, sur leur situation et leurs attentes
- Explorer avec les partenaires leur vision : a) de la situation globale du jeune et de la famille, b) des problèmes entourant l'offre de services actuelle, c) des enjeux et positionnements des acteurs concernés
- Prendre connaissance de l'ensemble des données pertinentes et requises pour établir l'admissibilité du jeune
- Rédiger une synthèse des informations pertinentes sur la situation globale (services, jeune)
- Évaluer si la situation présentée répond aux critères d'admissibilité établis
- Décider ou obtenir l'adhésion des agents de liaison à la décision de l'admissibilité (selon le processus décisionnel convenu par l'ÉIJ)
- Identifier les orientations-actions pertinentes à entreprendre en vue d'une réponse adaptée aux besoins du jeune
- Communiquer et expliquer aux partenaires concernés la décision (acceptation ou refus), les motifs et les orientations d'actions à entreprendre pour assurer une réponse adaptée aux besoins du jeune
- S'assurer que le référent transmette de manière personnalisée au jeune et à ses parents, la décision et son motif d'acceptation ou de refus et, s'il y a lieu, les orientations d'actions concernant le jeune et sa famille

**COMPÉTENCE COLLECTIVE**  
Actions ou savoirs-agir collectifs de l'ÉIJ

**Une équipe capable de :**

- Convenir des critères d'admissibilité d'un jeune à l'ÉIJ
- Convenir ou adhérer (selon le mode de prise de décision convenu) à une décision d'acceptation ou de refus de la demande de référence, et aux orientations requises dans la situation du jeune
- Partager une vision commune du mécanisme et des situations particulières

**FINALITÉ**

**« Accroître ou restaurer l'autonomie du réseau pour assurer une offre de services concertée, complémentaire, accessible, continue et adaptée à la situation particulière des jeunes en besoins multiples, vivant des problématiques complexes au plan individuel, familial ou social. »**

\*\*\*

**RÉSULTATS**

- Un formulaire d'autorisation signé (parents et jeune 14 et +)
- Les informations recueillies pour la phase de planification
- Une décision d'acceptation ou de refus de la demande de référence en vue d'un suivi dans le cadre de l'ÉIJ :
  - conforme aux critères d'admissibilité établis
  - partagée par les agents de liaison concernés à l'ÉIJ
  - incluant des orientations d'actions à entreprendre pour assurer une réponse adaptée aux besoins du jeune (dans le cadre ou non d'une démarche de planification de PSI)
  - permettant d'assurer les suites à la décision
  - diffusée à tous

Lemay, L., Dallaire, M. et Ricard, N. (2015). La compétence des coordonnateurs, médiateurs partenariaux, au sein des Équipes Intervention Jeunesse (ÉIJ) au Québec : un savoir agir en contexte de complexités multiples. Sherbrooke, Louise Lemay, École de travail social, Faculté des lettres et sciences humaines, Université de Sherbrooke, 2015, 41 p.

# 3. Coordonner la planification du Plan de Services

## CARACTÉRISTIQUES ENVIRONNEMENTALES

**MSSS** : Orientations sur la pratique de plan de services individualisé intersectoriel (PSII)  
**Instance régionale** : Soutien à l'implantation de la pratique PSI dans tous les territoires de

### Établissements :

- Reconnaître la légitimité de l'ÉJ
- Adhérer et prévoir une structure en soutien à la pratique PSI
- Assurer les conditions favorables au maintien de la posture de neutralité nécessaire au m...  
concentration sur les besoins du client
- S'engager autant au plan politique qu'organisationnel afin de mettre en place les conditi...  
des objectifs, même si nous dépassons la mission de chacun
- Convenir et respecter un algorithme décisionnel lors d'impasse persistante (mécanisme...)
- Adhérer au PSI par un engagement formel ou une entente signée

### Agents de liaison et coordonnateur :

- Reconnaître le pouvoir fonctionnel du coordonnateur ÉJ
- Assurer la disponibilité des agents de liaison (pour accès aux ressources et suivis des do...)

### Niveau technique, matériel et financier :

- Dégager des intervenants afin qu'ils agissent comme consultants dans certaines situatio...
- Dégager des ressources financières et/ou ressources matérielles au besoin

## CARACTÉRISTIQUES D'ORDRE MOTIVATIONNEL

### Individuel et collectif

- Adhérer à la démarche (jeune et famille)
- Croire au pouvoir d'agir (jeune, famille, partenaires)
- S'engager collectivement dans la démarche
- Vouloir contribuer à une offre de services coordonnée qui s'appuie sur une vision globale des besoins
- Vouloir relever des défis professionnels
- S'intéresser au partage d'expertises
- Vouloir dépasser le statu quo
- Vouloir adapter ou ajuster son offre de services avec celle des partenaires
- S'engager à réussir

## SAVOIRS SPÉCIALISÉS

### Connaître :

- le réseau local de services
- les missions, mandats, services offerts selon la typologie des problématiques, culture, dynamiques organisationnelles
- des modèles d'analyse globale, écosystémique
- des approches écosystémiques, motivationnelles, et du développement du pouvoir d'agir
- les paradigmes des différentes professions
- les étapes de la démarche du PSI
- des outils cliniques en jeunesse
- le formulaire et ses composantes

## SAVOIRS ANALYTIQUES ET RÉFLEXIFS

- Adopter une posture de neutralité en regard des enjeux institutionnels
- Saisir les enjeux clinico-administratifs
- Maîtriser une méthode participative permettant l'analyse écosystémique commune de la situation et des besoins d'un jeune et de sa famille
- Adopter une posture réflexive sur les conditions, pratiques et résultats entourant la démarche de planification vécue

## SAVOIRS RELATIONNELS ET COMMUNICATIONNELS

- Susciter l'intérêt, mobiliser les personnes
- Accompagner les parents dans la démarche
- Gérer les enjeux clinico-administratifs
- Utiliser des techniques d'animation favorisant le partage des différents points de vue (disciplinaire, expérientiel) et la coopération
- Exercer des habilités relationnelles adaptées aux situations complexes rencontrées
- Animer en contexte de complexités multiples
- Maîtriser une méthode d'animation faisant preuve de neutralité
- Savoir animer une démarche réflexive ou de retour d'expérience collective sur la démarche vécue

## SAVOIRS MÉTHODOLOGIQUES ET TECHNIQUES

- Maîtriser les étapes de la démarche du PSI
- Maîtriser des techniques d'animation qui concilient l'expression de la diversité des points de vue et la cohésion des interventions
- Maîtriser une méthode de résolution de problèmes et de priorisation des besoins
- Être capable d'identifier les écarts entre les services dispensés et les services requis
- Savoir rédiger le plan de services
- Savoir rédiger des objectifs compréhensibles

## S EXP

- Avoir une expéri...
- de gestion-coo... structurée de
  - d'animation de... tension
  - en intervention... jeunes et fami...
  - dans l'utilisati... d'intervention

Axe temporel : Synchronisation des acteurs et des actions

RLS

ôle de coordination et à la

ons optimales à la réalisation

de règlement des litiges)

ssières)

ns (ressources humaines)

SAVOIRS ÉPISTEMOLOGIAUX

ence :

ordination d'une démarche

plan de services coordonnés

e groupe dans un climat de

n psychosociale auprès des

illes

on de diverses méthodes

**COMPÉTENCE INDIVIDUELLE**  
Actions ou savoirs-agir spécifiques du coordonnateur

- Cibler les partenaires concernés par la planification PSI
- Mobiliser toutes les personnes concernées et impliquées dans la réponse aux besoins du jeune
- S'assurer de la préparation de tous à la démarche (jeune, famille, partenaires)
- Résoudre les controverses et tensions en temps opportun et avec sérénité

**Avec le collectif, s'assurer de :**

- Convenir du déroulement de la rencontre, incluant les règles de fonctionnement et les valeurs qui doivent orienter la démarche
- Faire l'analyse systémique/globale des besoins du jeune et de sa famille
- Favoriser la participation du jeune et des parents : s'assurer qu'ils communiquent et qu'ils soient entendus
- Développer une compréhension commune des besoins
- Déterminer et valider avec le jeune et sa famille les besoins prioritaires du jeune
- Faire le portrait des services actuellement offerts au jeune
- Formuler des objectifs compréhensibles
- Rechercher une mutualisation possible des ressources pour atteindre les objectifs
- Identifier les modalités réalistes de mise en œuvre du PSI (moyens, échéance, responsables, coordination : intervenant-réseau, dispositifs de suivi et communication)
- Évaluer les résultats et le déroulement de la planification du PSI

**COMPÉTENCE COLLECTIVE**  
Actions ou savoirs-agir collectifs de l'ÉIJ

**Une équipe capable de :**

- Identifier et nommer leurs enjeux respectifs (clinico-administratifs)
- Adopter une approche centrée sur la recherche de solutions
- Adopter une approche centrée sur les besoins du jeune et de sa famille
- Travailler avec les forces et le pouvoir d'agir des clients et partenaires
- Adopter une posture d'ouverture (élargir son strict mandat) et de créativité, pour dépasser le statu quo et innover dans la réponse aux besoins

**FINALITÉ**

**« Accroître ou restaurer l'autonomie du réseau pour assurer une offre de services concertée, complémentaire, accessible, continue et adaptée à la situation particulière des jeunes en besoins multiples, vivant des problématiques complexes au plan individuel, familial ou social. »**

\*\*\*

**RÉSULTATS**

- Un document PSI incluant : des objectifs pertinents en lien avec les besoins prioritaires, des moyens, l'échéancier, les responsables, les modalités de coordination
- Un plan d'action coordonné, bien compris et recueillant l'adhésion du jeune, de ses parents et des partenaires devant l'exécuter
- Un plan qui engage les partenaires visés, remis à chacun, et qui inclut les modalités de communication

Lemay, L., Dallaire, M. et Ricard, N. (2015). La compétence des coordonnateurs, médiateurs partenariaux, au sein des Équipes Intervention Jeunesse (ÉIJ) au Québec : un savoir agir en contexte de complexités multiples. Sherbrooke, Louise Lemay, École de travail social, Faculté des lettres et sciences humaines, Université de Sherbrooke, 2015, 41 p.

# 4. Promouvoir et contribuer au développement des pratiques partenariales à différents niveaux (local, régional, provincial)

## CARACTÉRISTIQUES ENVIRONNEMENTALES

**MSSS** : Rôle et positionnement du MSSS clairs

**Instance régionale :**

- Reconnaître la pertinence de l'ÉIJ et de la fonction de coordination du dispositif
- Favoriser leur participation dans le cadre des travaux régionaux (ex. MSSS-MELS)
- Assurer de la mise en place de mécanismes formels convenus régionalement, pour la résolution des litiges d'impasses ou de problèmes récurrents ou persistant malgré l'implication de l'ÉIJ

**Établissements :**

- Reconnaître la plus-value du dispositif et de la fonction du coordonnateur comme une mesure d'actualisation de la responsabilité populationnelle confiée aux CSSS et à leurs partenaires
- Favoriser l'accès à des instances ou à des activités où le coordonnateur peut exercer un rôle d'influence
- Assurer les conditions favorables au maintien de la posture de neutralité nécessaire au rôle de coordination
- Engagement de principe et engagement dans l'action – Formaliser des ententes de collaboration (écrites) pour des situations particulières : ex. allocation de ressources, assouplissement de mandat
- Promouvoir l'utilisation du mécanisme ÉIJ

**Niveau technique, matériel et financier :**

- Accéder à des espaces de ressourcement-réflexivité entre pairs sur une pratique particulière commune (ex. journées provinciales ÉIJ)
- Accéder aux informations pertinentes relatives aux enjeux stratégiques du réseau
- Accéder à des technologies appropriées aux activités de promotion-diffusion de l'ÉIJ et des pratiques partenariales de pointe (ex. kit d'accueil pour agents de liaison, site web, powerpoint, etc.)
- Accéder à des connaissances scientifiques sur les pratiques partenariales de pointe

## CARACTÉRISTIQUES D'ORDRE MOTIVATIONNEL

**Individuel et collectif**

- S'intéresser, s'engager dans des activités partenariales
- Croire aux valeurs et au modèle de pratique de l'ÉIJ
- Vouloir faire la différence ensemble

## SAVOIRS SPÉCIALISÉS

**Connaître :**

- les lieux et les activités de concertation ou de partenariat dans le RLS
- les bonnes pratiques de la pratique partenariale

## SAVOIRS ANALYTIQUES ET RÉFLEXIFS

- Adopter une posture de neutralité en regard des enjeux institutionnels
- Collecter et gérer un ensemble de données diversifiées
- Identifier et analyser les situations récurrentes d'impasses
- Adopter une posture réflexive sur le partenariat, en vue d'adapter de façon adéquate le dispositif, l'exercice de la fonction de coordonnateur et les pratiques

## SAVOIRS RELATIONNELS ET COMMUNICATIONNELS

- Saisir les opportunités de participation au sein des partenariats locaux
- Développer des contacts et des liens continus avec des personnes clés du réseau
- Utiliser et partager les bonnes pratiques partenariales
- Partager les stratégies créatrices et novatrices
- Reconnaître l'apport de chacun des acteurs

## SAVOIRS MÉTHODOLOGIQUES ET TECHNIQUES

- Faire circuler l'information sur les résultats et retombées de l'ÉIJ
- Utiliser les technologies requises pour les activités de diffusion

## EXPÉRIENCES

- Expérience de médiation
- Expérience en communautaire et interprofessionnelle
- Expérience de démarche partenariales diverses
- Expériences de travail en réseau (CSSS, CJ, milieu scolaire)

Axe temporel : Posture de neutralité, pérennité du dispositif, continuité des liens partenariaux



## COMPÉTENCE INDIVIDUELLE

Actions ou savoirs-agir spécifiques du coordonnateur

- Partager, diffuser l'information sur l'ÉIJ pour en favoriser l'accès
- Mobiliser les partenaires autour des jeunes présentant des besoins multiples et vivant des situations complexes
- Participer, s'impliquer dans les activités clés de partenariat ou dans des comités stratégiques déjà existants dans le réseau local de services (ex. tables de concertation, discussions cliniques, formations, etc.)
- Soutenir l'implantation de différentes structures de partenariat (ex. programme négligence)
- Valoriser, reconnaître les retombées positives et les bénéfices du partenariat
- Communiquer son analyse transversale des besoins des jeunes sur le territoire
- Soutenir la lecture des situations dans une perspective globale davantage centrée sur les besoins que sur les diagnostics
- Mobiliser les ressources nécessaires (acteurs stratégiques) pour agir sur les conditions requises pour le développement ou la transformation des pratiques
- Assurer la promotion continue du mécanisme ÉIJ
- Communiquer régulièrement les gains et l'efficacité d'une approche concertée et intégrée auprès des partenaires

## COMPÉTENCE COLLECTIVE

Actions ou savoirs-agir collectifs de l'ÉIJ

### Une équipe capable de :

- Négocier, développer, formaliser des ententes de participation particulières entre partenaires
- Utiliser une démarche commune d'action en partenariat
- Identifier des outils communs pour l'analyse des besoins
- Élargir leur offre de services, développer des nouveaux mandats

## FINALITÉ

« Accroître ou restaurer l'autonomie du réseau pour assurer une offre de services concertée, complémentaire, accessible, continue et adaptée à la situation particulière des jeunes en besoins multiples, vivant des problématiques complexes au plan individuel, familial ou social. »

\*\*\*

## RÉSULTATS

Des partenaires du réseau jeunesse aux niveaux stratégique, tactique et opérationnel :

- Qui connaissent l'ÉIJ et ses mécanismes d'accès
- Qui ont participé à une démarche PSI coordonnée ou soutenue par un coordonnateur ÉIJ et qui inclut le recours à des pratiques de pointe :  
Exemples :
  - participation active et pouvoir décisionnel du jeune et des parents
  - analyse collective systémique centrée sur les besoins du jeune
  - responsabilisation collective en regard de l'offre de services
- Qui reconnaissent les retombées positives de la démarche

# CONCLUSION

Dans le contexte actuel de changement qui interpelle tous les acteurs du réseau vers une coordination de services interprogrammes, interétablissements et intersectoriels, il apparaît essentiel d'approfondir nos connaissances sur les pratiques favorables au partenariat.

## ***Comment, dans quelles conditions, par qui, avec qui et en quoi cette pratique partenariale réussit-elle à améliorer l'offre de services jeunesse?***

Toutes questions auxquelles ces connaissances nous permettront de mieux répondre.

Comme nous l'avons vu précédemment, la fonction de coordonnateur-médiateur d'ÉIJ offre un plateau d'intérêt unique pour notre exploration, puisqu'elle propose un modèle novateur de pratique partenariale, qui trouve son application concrète au regard des cas les plus complexes de notre réseau. Les réponses apportées dans ce document quant aux conditions de contexte en présence au sein des ÉIJ permettront aux décideurs de mieux soutenir la pratique de médiation partenariale, et aux coordonnateurs-médiateurs d'assumer pleinement leur rôle de leader mobilisateur au sein de leur territoire.

Les travaux réalisés pour mieux circonscrire les pratiques partenariales des coordonnateurs ouvrent les portes sur une nouvelle façon de comprendre la compétence, qui interpelle tous les acteurs qui s'intéressent au soutien de l'évolution des pratiques, à moduler leur vision. Ce modèle plus englobant de la réalité des coordonnateurs-médiateurs fait appel à de multiples dimensions liées aux personnes et aux environnements en présence. Il offre, de ce fait, une connaissance renouvelée de leurs fonctions.

Qui plus est, les modélisations développées offrent aux équipes un portrait global de leurs caractéristiques, qui peuvent être comprises comme des acquis à conserver, ou encore, des zones d'amélioration possible à partir desquelles ils peuvent renforcer leur pouvoir d'agir pour atteindre de meilleurs résultats. Ces modélisations pourraient être enrichies dans le futur et couvrir d'autres champs de compétences significatives de l'ÉIJ, tandis qu'elles devront faire l'objet de révision afin de s'ajuster à l'évolution des pratiques.

Les résultats de la recherche-action montrent que sans nier l'importance du savoir-agir individuel, le véritable défi de la compétence du coordonnateur-médiateur est davantage relié au savoir-agir et interagir avec les acteurs impliqués en situation de complexité élevée. En ce sens, Le Boterf<sup>40</sup> rappelle que la compétence individuelle ne peut « s'exercer sans s'articuler à une compétence collective » et que l'on ne peut « répondre aux défis actuels (innovation, complexité, organisation du travail) par la simple juxtaposition de compétences individuelles. »

Dans un tel contexte de complexités multiples, la connaissance des conditions susceptibles de contribuer à un meilleur ajustement des pratiques et à une plus grande mobilisation et engagement de tous les acteurs, peut représenter une avenue des plus stimulantes pour les organisations qui cherchent à mieux soutenir cette pratique.

Les connaissances produites s'avèrent donc pertinentes pour le développement individuel et collectif des acteurs visés, l'encadrement et l'évaluation des personnes en position de coordination de services, le soutien aux communautés de pratique qui en résultent, et pour la mise en place des conditions structurelles ou sociales requises pour la pratique de médiation partenariale.

<sup>40</sup> Le Boterf, G. (2004). Construire les compétences individuelles et collectives : les réponses à 90 questions, Paris, Éditions d'Organisation, 3e édition, p. 167

En dépit de prescriptions ministérielles qui orientent notre réseau vers le développement des pratiques partenariales intersectorielles efficaces pour répondre aux besoins des jeunes – entente MSSS-MELS<sup>41</sup>, reconduction de la mesure ÉIJ<sup>42</sup>-, le défi de l'intersectorialité reste entier. Si le partenariat semble être l'idéal au plan organisationnel, on constate que les administrations surmontent difficilement les barrières reliées au dépassement de leur strict mandat, à la divergence d'opinions cliniques, à l'inégalité, à la non réciprocité, au confinement à l'identité professionnelle, à la culture de travail en solo ainsi qu'à la fragmentation des ressources matérielles, humaines et financières<sup>43</sup>.

On sait que la pratique développée dans le cadre des ÉIJ s'inscrit dans une optique d'optimisation des ressources en soutenant un meilleur arrimage des partenaires et des services. Elle soutient les partenaires dans le dépassement des positions qui figent le processus de concertation et la création d'une ouverture dans la recherche de solutions. Elle est orientée vers le développement d'une vision commune de la situation du jeune et l'élaboration d'un plan d'action intersectoriel pour chaque jeune concerné. Les pratiques d'analyse transversale mises de l'avant au sein de ces équipes et les analyses écosystémiques qui ouvrent sur la création de partenariats plus inclusifs, permettent également de faire face aux problématiques émergentes, et de contrer la récurrence des impasses.

Ces équipes ayant démontré leur efficacité<sup>44</sup>, elles demeurent convaincues de pouvoir réussir, là où les pratiques partenariales courantes n'ont pu répondre de manière satisfaisante ou optimale aux besoins des jeunes. En dépit de ces certitudes, les changements qui s'amorcent au niveau des structures administratives des établissements et au niveau régional, suscitent quelques inquiétudes. Conscients du fait que le contexte de restructuration du réseau commandera des adaptations du mécanisme, les coordonnateurs ont identifié plusieurs facteurs de risque.

Les coordonnateurs s'interrogent particulièrement sur la stabilité des acteurs impliqués dans l'ÉIJ. Le questionnement suivant a été soulevé : *Les ÉIJ risquent-elles de contribuer aux mêmes problèmes de discontinuité qu'elles visent à résoudre dans le réseau et qui justifient leur existence même?*<sup>45</sup>

Force est de constater que l'ÉIJ n'est pas à l'abri du phénomène de roulement du personnel, qui concerne non seulement les coordonnateurs en poste mais aussi les agents de liaison. Aussi, l'appropriation des responsabilités inhérentes au rôle des agents de liaison et la perception du rôle de coordonnateur sont des éléments qui doivent être consolidés.



<sup>41</sup> Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport(2003). Deux réseaux, un objectif : le développement des jeunes : entente de complémentarité des services entre le réseau de la santé et des services sociaux et le réseau de l'éducation Québec(Province), Ministère de l'Éducation, 34 p.

<sup>42</sup> Ministère de la Santé et des Services Sociaux (2011). Orientations relatives aux standards d'accès, de continuité, de qualité, d'efficacité et d'efficience, Programme services jeunes en difficulté, Offre de service 2007-2012, Québec, La Direction des communications du ministre de la santé et des services sociaux, 92 p. <http://publications.msss.gouv.qc.ca/acrobat/1/documentation/2009/09-838-04.pdf>

<sup>43</sup> Larivière, C., Savoie, A. (2001). Bilan de l'implantation et du fonctionnement des équipes multidisciplinaires de travail dans le réseau de la santé et des services sociaux au Québec, [Montréal] : Centre de recherche et de formation du CLSC Côte-des-Neiges, [2001].

<sup>44</sup> Dagenais, C., Larivière, C. et al. (2006). Évaluation et suivi de l'implantation des équipes intervention jeunesse : Rapport final d'évaluation, Montréal, Université de Montréal, Centre de liaison sur l'intervention et la liaison psychosociales(CLIPP), 97 p. [http://www.clipp.ca/images/documents/rapports/eij-rapport\\_final-mars2006.pdf](http://www.clipp.ca/images/documents/rapports/eij-rapport_final-mars2006.pdf)

<sup>45</sup> Lemay, L. (2012). 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 au Québec (2008-2011) : Rapport final présenté au Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH) (pp. 43). Sherbrooke, Canada : Université de Sherbrooke.

Larivière, Claude, Ricard, Normand (2013). Rapport final du projet de recherche sur l'implantation des équipes d'intervention jeunesse en Montérégie, Université De Montréal, CSSS de la Montérégie, Équipe Intervention jeunesse Montérégie, 75 p., Annexes.

<sup>45</sup> Lemay, L. (2013). « Le processus d'action en partenariat à l'ÉIJ : L'Étape de la référence 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) ». Feuillelet No.8c, 1ère édition, Sherbrooke, Université de Sherbrooke, 2015.

Un autre facteur de risque est lié à la charge de travail du coordonnateur-médiateur qui influe sur sa disponibilité auprès de l'ÉIJ. Considérant que la grande majorité des coordonnateurs et coordonnatrices en poste doivent aussi exercer d'autres mandats, il y a lieu d'examiner attentivement leur nature et leur impact sur l'ÉIJ et, conséquemment, sur la réponse aux besoins des jeunes et familles en besoins multiples.

On constate également la fermeture de certaines ÉIJ, sans autres dispositifs alternatifs. Cette situation inquiète, considérant le risque que représente l'absence de mesures permettant de s'assurer du bien-être des enfants, qui ne trouvent parfois leur place nulle part, en raison de leurs besoins multiples et complexes. L'urgence d'identifier et d'agir sur les facteurs individuels et structurels en cause importe, puisque cette réalité affecte la continuité, tant celle des liens partenariaux que celle des services offerts à l'ÉIJ. Or, l'efficacité et l'innovation des pratiques à l'ÉIJ, voire la pérennité de cette mesure, sont menacés par cette discontinuité.

Il appert cependant que le contexte actuel de transformation peut aussi devenir un lieu d'opportunités pour les ÉIJ. En effet, les enjeux d'accessibilité, de continuité et de complémentarité de services à la jeunesse se présenteront au sein des directions de chacun des CISSS/CIUSSS et des réseaux territoriaux de services (RTS) qui seront à développer.

Dans cette perspective, nous croyons que les travaux de la recherche-action présentent un intérêt particulier. L'un des objectifs était de mieux circonscrire la nature des pratiques et des compétences du coordonnateur-médiateur au sein de l'ÉIJ, de même que celle des conditions requises pour l'exercice de leur pratique. Grâce à la coproduction de ce document, issu de savoirs collectifs, nous espérons favoriser les avancées au niveau de la connaissance de leur rôle au sein des ÉIJ du Québec, et contribuer à la promotion des pratiques partenariales dont ils sont les porteurs (consulter modélisation 4, aux pages 32 et 33).

Ces travaux pourront leur servir d'appui dans la réflexion sur le devenir de cette fonction, la redéfinition de leur mandat au regard des nouvelles structures, voire la consolidation de leur pratique, enrichie cette fois-ci des conditions de contexte qui favorisent l'engagement et le savoir-agir de tous au profit des jeunes et de leur famille.

Le contexte actuel de transformation du réseau interpelle grandement les coordonnateurs dans leurs intérêts et leur volonté commune de poursuivre le développement des pratiques de pointe dans le champ de l'action intersectorielle auprès des jeunes en besoins multiples. De façon unanime, ils souhaitent agir en promoteurs de l'Esprit partenarial, tant au niveau local - dans leur champ d'action respectif -, qu'au niveau national, ou en tant que Regroupement provincial et communauté de pratique. Aussi, bien qu'il soit évident que des adaptations au dispositif devront se faire, les coordonnateurs pourront, grâce à leur expertise être des piliers pour soutenir les acteurs à agir collectivement avec compétence dans ce contexte de transition.

Nous croyons également que les connaissances tirées de cette production pourront contribuer au soutien des décideurs, en leur permettant de mieux comprendre ce dispositif, de s'approprier les responsabilités inhérentes à la mission; et enfin, contribuer à la mise en place ou à la consolidation des conditions structurelles optimales pour assurer le bon fonctionnement et la réussite du dispositif au sein de leur territoire.

Enfin, considérant le fait que les ÉIJ offrent des espaces privilégiés pour l'expérimentation et la promotion de la pratique partenariale intersectorielle, nous estimons que l'expertise qui s'y développe peut dépasser les frontières du secteur de la jeunesse et en ce sens, inspirer positivement la remise en question des pratiques partenariales dans d'autres secteurs où s'exercent des pratiques plus traditionnelles de gestion de cas ou de coordination des services.

## DES DÉFIS STIMULANTS POUR LES ÉIJ

Au sein du RÉIJQ, les coordonnateurs-médiateurs demeurent engagés et volontaires à poursuivre leur réflexion collective ainsi que le développement et la promotion de pratiques partenariales de pointe, tant au sein de leur ÉIJ, des réseaux locaux de services qu'au plan national.

La recherche-action, phase II, s'inscrit en ce sens<sup>46</sup>; elle témoigne de notre intérêt pour le modèle de pratique des ÉIJ et de notre volonté d'en soutenir et documenter l'évolution.



L'analyse du point de vue des coordonnateurs sur les forces, limites et défis reliés aux différentes étapes de la démarche d'action en partenariat<sup>47</sup> permet de faire émerger quelques pistes de développement, au plan des pratiques comme au plan structurel.

Ces pistes apparaissent stimulantes et prometteuses pour continuer à développer et promouvoir des pratiques partenariales de pointe au profit des jeunes et familles en besoins multiples.

<sup>46</sup> Lemay, L., Ricard, N., Jasmin, E. (2013-2019). Analyse et promotion des pratiques de médiation partenariale novatrices dans le champ de l'action intersectorielle auprès des jeunes en besoins multiples et vivant des situations complexes, Projet de recherche déposé au CRSH, octobre 2014. Ce projet sera subventionné par le CRSH pour la période de 2015-2019.

<sup>47</sup> Lemay, L. (2015). « Constats, Forces et défis du modèle d'action en partenariat PSI-PSII à l'ÉIJ. Bilan du point de vue des coordonnateurs » 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). Feuille 8, à paraître. Sherbrooke, Université de Sherbrooke.

## **QUELQUES PISTES DE DÉVELOPPEMENT AU PLAN DES PRATIQUES PARTENARIALES**

### **1. Développer ou consolider les pratiques collectives d'analyse globale ou écosystémique des besoins des enfants**

- Dépasser la seule centration sur l'identification des besoins et des services et introduire l'analyse des facteurs qui influencent la réponse aux besoins;
- Utiliser un cadre de référence commun et rigoureux.

### **2. Diversifier les méthodologies d'intervention (individuelle, groupe, collective) en fonction des différentes cibles à atteindre (jeune, famille, communauté).**

- Dépasser une centration unique sur l'intégration des services et assurer l'intégration des pratiques pour une action globale.

### **3. Développer ou consolider les pratiques inter réseaux (éducation, santé et services sociaux) efficaces pour contrer les impacts des problèmes entourant la scolarisation ou l'exclusion scolaire des jeunes.**

### **4. Développer ou consolider les pratiques collectives d'analyse réflexive. Faire une analyse transversale des situations récurrentes de jeunes et de partenariat sur le territoire; Dépasser le cas par cas et agir collectivement à tous les niveaux (local, régional, national).**

### **5. Dans le contexte actuel de transformation, mettre en oeuvre des conditions pour que l'ÉIJ serve de « levier d'influence » pour la promotion et le développement d'une « culture de travail en réseau ».**

### **6. Soutenir les acteurs du RLS dans le développement des pratiques centrées sur les besoins**

- Dépasser la logique institutionnelle centrée sur le diagnostic et les pratiques isolées;
- Développer une logique partenariale centrée sur les besoins et des pratiques médiées et coordonnées.



## **QUELQUES PISTES DE DÉVELOPPEMENT AU PLAN STRUCTUREL**

### **1. Consolider ou élargir, au niveau stratégique, la représentativité des partenaires et secteurs d'activités impliqués auprès des jeunes, de manière à assurer la diversité des points de vue lors de l'analyse globale et des contributions pour l'action concertée**

- Consolider la participation du secteur médical (spécialistes et médecins);
- Impliquer systématiquement le secteur communautaire dès l'analyse écosystémique des situations et non seulement dans la planification des services.

### **2. Maintenir les conditions requises pour l'action efficace des agents de liaison et l'exercice du pouvoir décisionnel de l'ÉIJ : des agents dédiés à l'ÉIJ, stables, disposant d'un statut ou pouvoir décisionnel.**

### **3. Maintenir les conditions requises pour assurer la neutralité du coordonnateur ÉIJ afin qu'il puisse gérer avec compétence les démarches de médiation partenariale intersectorielle à l'ÉIJ.**

### **4. Soutenir l'intervenant réseau dans l'exercice de son rôle dans le contexte ÉIJ; clarifier le partage des rôles avec le coordonnateur ÉIJ.**

### **5. Contrer les conditions liées au mouvement des acteurs-clés de l'ÉIJ (agents de liaison, coordonnateur, intervenant-réseau) afin de limiter les impacts de la discontinuité des services de l'ÉIJ sur la réponse aux besoins des jeunes.**

### **6. Consolider les liens entre les acteurs aux différents paliers (intervention, gestion, politique, recherche), pour assurer le maintien et le renforcement des conditions requises pour l'implantation de partenariats efficaces et innovants.**

### **7. Promouvoir et soutenir le rôle du RÉIJQ en soutien au développement ou à la consolidation d'une culture de travail en réseau.**

## LE MOT DE LA FIN

« Ben, ce qui est idéal, moi je dis juste que pour moi maintenant, avec l'équipe jeunesse, ce qui se passe, je ne peux pas espérer mieux. Parce qu'ils connaissent maintenant le système. Ils l'ont arrêté » **(Parent-19)<sup>1</sup>**

«Travailler ensemble», en «collaborateurs», en «coopération»

C'est plus le type [de relation] où on est tous collaborateurs. Où on collabore, où on interchange» **(Parent-21)**

«La coopération, c'est sûr. [...] travailler en équipe. Travailler ensemble pour que ça puisse, ben c'est sûr que si lui, il me dit ça moi je ne le fais pas, ou inversement, je vous dirais qu'on ne va pas loin. Non, mais à date, ça a bien été» **(Parent-20)**

« je n'ai pas eu l'impression que ça me mettait du poids. C'était plus comme si on m'enveloppait d'une couverture. C'était comme si je me sentais plus tranquille, parce que j'avais l'impression qu'il y avait une équipe qui gravitait autour de moi. Je me sentais moins seule, c'est ça. Ils étaient là pour moi, pour mes enfants, pour m'aider. Point. C'est comme ça que je voyais ça » **(Parent-20)**

«Travailler «pour le même but, dans la même direction»

«Ben que les deux travaillent pour le même but, dans la même direction. Si y'en a un qui, qui est pas euh, réceptif ou euh, qui travaille pas dans le même sens, ça va...Ça sert à rien, parce que ça revient un contre l'autre. Ça arrivera pas à rien.» **(Parent-17)**

«Être en équipe» pour le bien de l'enfant »

«Bien c'est d'être en équipe, travailler en équipe pour le bien [de notre enfant], ça s'est vraiment l'idéal et c'est ce qu'on fait là» **(Parent-22)**

«[...] s'entendre bien, donc être sur la même

«On s'en va là [à l'ÉIJ] parce qu'on est sûr que ça va fonctionner »; C'est un « Succès garanti »! **(Fg. Alg. Gat)<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Note : Focus group d'agents de liaison, ÉIJ

## ANNEXE 1

### Regroupement des Équipes d'Intervention Jeunesse (RÉIJQ)

Dès la création des premières ÉIJ (2003), en expérimentation dans plusieurs régions du Québec, il y a eu des rencontres provinciales des coordonnateurs ÉIJ. Des activités de transfert de connaissances et de partage d'expérience accompagnées par des chercheurs favorisent le développement de cette pratique en émergence. Lorsque le projet de recherche 2003-2006 (Dagenais, Larivière) encadrant l'implantation des ÉIJ s'est terminé, les coordonnateurs ont déploré la fin de la structure de soutien et d'harmonisation des pratiques ÉIJ offerte par la première équipe de chercheurs. C'est dans ce contexte qu'émergent en 2005-2006, des initiatives de codéveloppement et la première recherche-action exploratoire centrée sur l'analyse et le soutien des pratiques partenariales.

Soucieux d'assurer la pérennité du mécanisme ÉIJ, mais surtout de maintenir un lieu de ressourcement et d'amélioration de leur pratique, ils initient une première rencontre autonome des coordonnateurs ÉIJ du Québec en juin 2006. Un petit comité de coordonnateurs assume l'organisation de deux autres rencontres provinciales (en 2007 et en 2008), mais les enjeux de légitimité de ces rencontres fragilisent leur pérennité.

Une demande de soutien de la part des coordonnateurs est donc adressée au MSSS; lequel répond positivement en acceptant de piloter l'organisation des rencontres annuelles des coordonnateurs ÉIJ du Québec, accompagnés par des professionnels responsables des dossiers « jeunesse » provenant de deux Agences de la santé et des services sociaux, et de quelques coordonnateurs ÉIJ. Comme cette contribution ne pouvait être qu'exceptionnelle, le MSSS a annoncé en janvier 2012 qu'il se retirait de l'encadrement des rencontres provinciales annuelles mais qu'il en cautionnerait la poursuite. Un comité organisateur transitoire s'est alors formé en avril 2012 afin d'organiser la rencontre d'octobre 2012. Il est composé de coordonnateurs ÉIJ provenant de différentes régions, de la chercheuse Louise Lemay et coordonné par Normand Ricard, coordonnateur régional jeunesse pour les CSSS de la Montérégie.

Un appui à la légitimité du Regroupement des coordonnateurs ÉIJ du Québec est communiqué aux agences de la santé et des services sociaux, au printemps 2012, par une lettre du sous-ministre adjoint à la direction générale des services sociaux. En mai 2012, dans le cadre de la préparation de la rencontre provinciale annuelle, un sous comité formé de quatre coordonnateurs réfléchit à une formule de regroupement qui permettrait d'assurer une certaine pérennité aux activités du groupe provincial des coordonnateurs ÉIJ. Différents scénarios sont soumis au groupe des coordonnateurs lors de la rencontre d'octobre 2012 et le sujet est abordé de nouveau en octobre 2013. Finalement, à la rencontre annuelle d'octobre 2014, les coordonnateurs fondent une association de bonne foi, *le Regroupement des Équipes d'Intervention Jeunesse du Québec (RÉIJQ)* et élisent les membres de leur premier comité de coordination.

Site internet du RÉIJQ :

- Espace public : <http://reijq.espaceweb.usherbrooke.ca/>
- Publications de la recherche-action : [http://reijq.espaceweb.usherbrooke.ca/Louise\\_Lemay/publications.html](http://reijq.espaceweb.usherbrooke.ca/Louise_Lemay/publications.html)





ÉQUIPE  
INTERVENTION  
JEUNESSE