



ÉQUIPE INTERVENTION JEUNESSE

## 7<sup>e</sup> Congrès international de l'AIFRIS « Solidarités en questions et en actes : quelles recompositions ? »

Groupe thématique :  
*Empowerment et Travail social*

---

« Les Équipes Intervention jeunesse (ÉIJ) au Québec : contexte, acteurs, enjeux et pratiques de médiation partenariale axées sur le développement du pouvoir d'agir des jeunes, des parents/familles et des organisations ».

**Louise Lemay, Ph.D.,**

Université de Sherbrooke

**Anie Lacroix, Psed.,**

CIUSSS de l'Estrie – CHUS

Université du Québec à Montréal (UQAM)

6 juillet 2017

# Bienvenue !



## **Louise Lemay, Ph. D.,**

Professeure titulaire

École de travail social, Université de Sherbrooke

Chercheuse, membre de l'Institut de première ligne en santé et services sociaux, CIUSSS de l'Estrie-CHUS

Chercheuse principale de la recherche-action portant sur les pratiques des Équipes Intervention Jeunesse (Lemay, Jasmin et Ricard, 2015-2019)

Site web: <http://reijq.espaceweb.usherbrooke.ca/>



## **Anie Lacroix, Psychoéducatrice- psychothérapeute**

Spécialiste en activités cliniques (Coordonnatrice d'équipe d'intervention jeunesse)

Centre intégré universitaire de santé et services sociaux (CIUSSS) de l'Estrie – CHUS

# Pour citer ce document

Lemay, Louise et Anie Lacroix (2017). « Les Équipes Intervention jeunesse (ÉIJ) au Québec : contexte, acteurs, enjeux et pratiques de médiation partenariale axées sur le développement du pouvoir d’agir des jeunes, des parents/familles et des organisations ». Présentation dans le cadre du Groupe thématique 3 : *Empowerment* et travail social. 7 ième Congrès de l’Association internationale pour la formation, la recherche et l’intervention sociale (AIFRIS), *Solidarités en questions et en actes : quelles recompositions?*, Montréal (Canada): Université du Québec à Montréal, 6 juillet 2017.

# Plan de la présentation

---

1. L'objectif et l'esprit de la présentation
2. Le cadre d'analyse: l'approche axée sur le pouvoir d'agir des personnes et des collectivités (DPA)
3. La problématique sociale : Qui sont les jeunes concernés et leur contexte? Quel est le problème?
4. Le dispositif ÉIJ au Québec, la démarche d'action intersectorielle, les acteurs et enjeux en présence
5. Conclusion- Quelques retombées de l'ÉIJ sur le développement de nouvelles solidarités et sur le DPA des acteurs

# Plan de la présentation

---

1. L'objectif et l'esprit de la présentation
2. Le cadre d'analyse: l'approche axée sur le pouvoir d'agir des personnes et des collectivités (DPA)
3. La problématique sociale : Qui sont les jeunes concernés et leur contexte? Quel est le problème?
4. Le dispositif ÉIJ au Québec, la démarche d'action intersectorielle, les acteurs et enjeux en présence
5. Conclusion- Quelques retombées de l'ÉIJ sur le développement de nouvelles solidarités et sur le DPA des acteurs

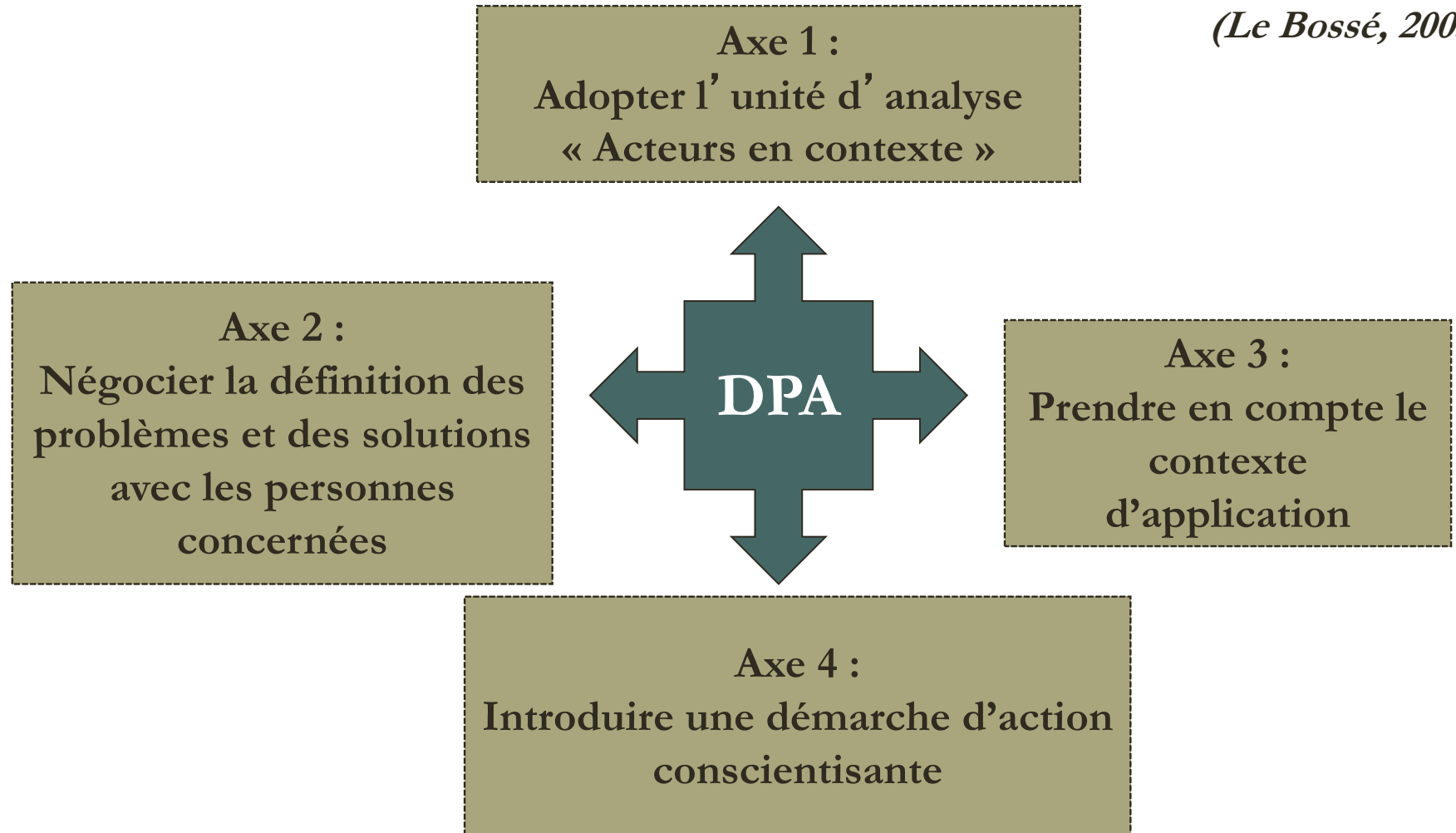
# L'objectif et l'esprit de la présentation

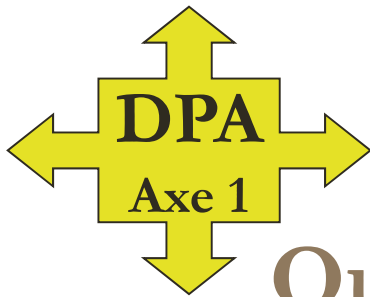


- **Rendre compte du potentiel du mécanisme ÉIJ à favoriser le DPA de tous les acteurs concernés (jeunes, parents) et impliqués (professionnels, organisations) dans un contexte caractérisé par des complexités multiples**
- **Éviter de polariser ni de juger les acteurs, situés dans un contexte de controverses, d'enjeux multiples, de rapports en tension**

# Le cadre d'analyse: DPA : une approche en 4 axes pour guider la pratique sociale

*(Le Bossé, 2005)*





Qui sont les acteurs concernés ?  
Quel est le contexte?

Dans le champ de la pratique sociale, on reconnaît que certains jeunes vivent des situations complexes et présentent des besoins multiples (JBM)

Mais qu'entend-t-on au juste par  
« situation complexe » ?



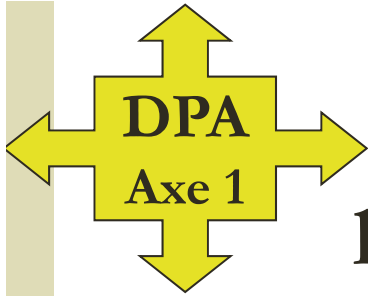


**Le contexte:  
des complexités multiples en présence**

La complexité renvoie à l'ampleur et à l'étendue  
**des différentes réalités en jeu** qui mettent au défi  
les acteurs et les **obligent à se relier et à relier leurs  
connaissances.**

**Quatre grands domaines de complexité**



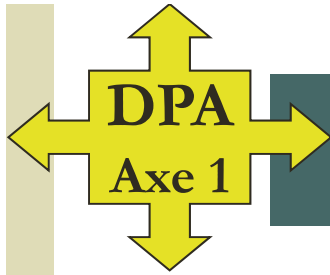


## **Le contexte et les acteurs : les complexités multiples en présence**

---

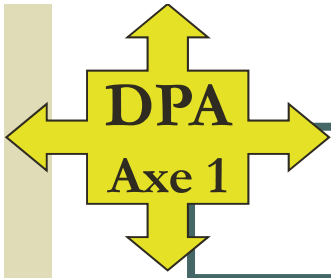
- 1. La situation du jeune: les caractéristiques et problématiques individuelles, familiales et sociales en jeu;**
- 2. Les besoins multiples et complexes qui en découlent, pour le jeune dans les différentes sphères de son développement et dans ses différents milieux de vie, et pour ses parents et sa famille (fratrie)**

**La situation de Loïc**



# Les acteurs: qui est Loïc ?

- Loïc, 4 ans, aîné, famille biparentale de 3 enfants (4 et 2 ans, 2 mois);
- Il présente les diagnostics suivants :
  - Retard de développement sévère
  - Déficience intellectuelle (DI). (fonctionnement: enfant de 2 ans).
- **Au plan de la santé et du développement moteur**
  - faible poids (- de 30 lbs/13.5 kg)
  - **Symptômes d'hypotonie (faible tonus musculaire);**  
**d'hypersensibilité** (ex brossage de cheveux = agression)
  - Retard-moteur: Marche depuis 6 mois, avec l'aide d'orthèses.,

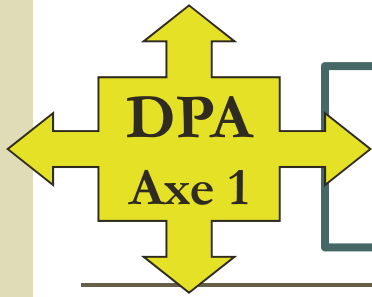


## qui est Loïc ? (suite)

- **Au plan du langage**
  - Loïc Désire communiquer; Parle très peu (20 mots)
- **Au plan du développement comportemental et affectif**
  - enfant déterminé, persévérant et sociable
  - Fait parfois des crises: impulsif, s'oppose, se frappe la tête

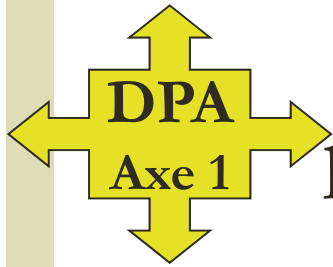
**Médication**  
(sommeil,  
d'agressivité, et  
d'asthme)

**Au quotidien, la situation de Loïc exige beaucoup d'encadrement, de stimulation, de réadaptation**



## Quel est le contexte de Loïc ?

- Les parents sont **scolarisés**. Mme a fait des **études universitaires**, a un **emploi**, est en congé de maternité et allaite le nouveau-né. M. réalise des études de doctorat.
- **La famille est à l'aise financièrement.**
- En raison des besoins particuliers de Loïc et du contexte familial, **les parents doivent composer avec plusieurs défis au quotidien**
- Devant ce constat, le couple a dû faire des choix: Mme met fin au congé et saisit une nouvelle opportunité de travail et M. interrompt temporairement ses études pour demeurer à la maison.

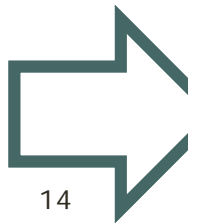


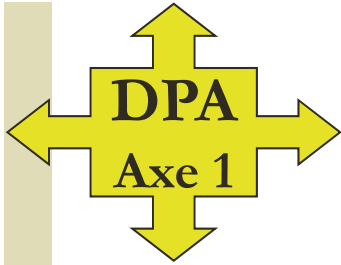
# Le contexte des JBM : les complexités multiples en présence

---

3. **La multiplicité d'acteurs** (individus, programmes, organisations, secteurs) mobilisés ou à mobiliser pour répondre à l'ensemble des besoins rencontrés, aux plans individuel, parental, familial ou social; **et la multiplicité et diversité des points de vue sur la situation et des enjeux** -> les **controverses sont inévitables**
4. **Les caractéristiques ou problématiques liées au système d'intervention ou à l'action en partenariat** : elles entravent parfois l'élaboration d'une réponse coordonnée, complémentaire, continue et efficace à répondre aux besoins.

La réponse aux besoins particuliers de Loïc requiert les services de plusieurs organisations et professionnels





# Les acteurs impliqués dans la situation de Loic

## Plusieurs Programmes du CIUSSS

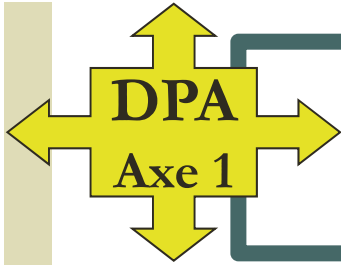
- Programme jeunesse/services psychosociaux : travailleuse sociale (appelée à changer pour TS spécialisé en DI)
- Centre hospitalier (CH): pédiatre, orthopédiste, neuropédiatre, spécialiste en génétique
- Programme DI-TSA-DP/ Centres de réadaptation: neuropsychologue, ergothérapeute, physiothérapeute, éducateur spécialisé

## Secteur privé:

- Orthopédiste,
- Physiothérapeute,
- Ergothérapeute

Centre de la  
protection de la  
jeunesse CPEJ  
Travailleuse  
sociale/évaluation

- Centre de la petite enfance (CPE)



# Dans la situation de Loic:

## Quel est le problème et quels sont les enjeux ?

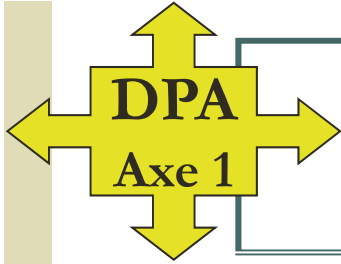
### Depuis la perspective des parents

**Problème:** Reconnassent des difficultés, mais non le fait que la sécurité et le développement de Loic soient compromis (SDC). Faits= expliqués en fonction de leur contexte familial. Ils contestent devant le tribunal l'évaluation de la DPJ. Perçoivent une coalition entre les organisations voire un complot.

#### Impacts et réactions.

- Méfiance envers tous les partenaires. Lien de confiance rompu.
  - Fermeture face aux services proposés. (ex. communautaire)
  - Demandent d'avoir accès au dossier et notes évolutives de tous les établissements: constat de manque de transparence des professionnels-Incongruence Échanges (ce qui leur a été dit)- Écrits (ce qu'ils ont lu).
  - Retirent leur consentement aux échanges entre les professionnels.
  - Portent plainte formellement contre certains professionnels (Commissaire aux plaintes de l'établissement)
- **Enjeu:** Sentiment d'être jugés. Crainte d'être pris en défaut. La communication Parents-Partenaires est un facteur de stress important.

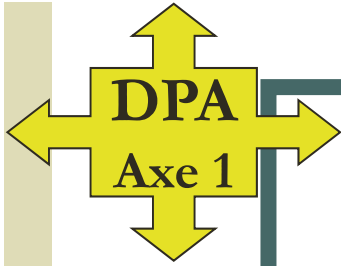




## Dans la situation de Loic: Quel est le problème et quels sont les enjeux ?

### Selon les organisations

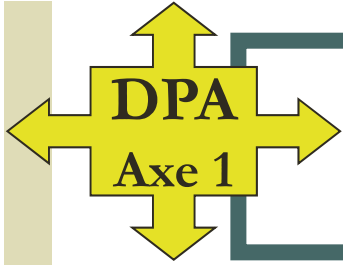
- **CPEJ** : Sentiment d'être attaqués au niveau de leur expertise. Selon eux, les parents « mènent une lutte de pouvoir ». **Enjeux** : reconnaissance de leur expertise; devoir justifier leurs décisions et actions.
- **Centres de réadaptation**: bris de lien avec la famille: selon parents, sont associés au signalement. Professionnels ébranlés dans leur confiance professionnelle. **Enjeu**: craintes de représailles (ordres professionnels), devoir justifier leurs actions
- **CPE**: Parents soupçonnent qu'ils sont associés au signalement. Enjeu : l'interdit de communiquer avec partenaires-Impact sur la qualité des interventions de stimulation auprès de Loic
- **TS/services psychosociaux** : Perception de certains partenaires: coalition Parents-TS. **Enjeu**: rétablir les liens Parents-Partenaires, assurer la liaison., rétablir la confiance.



## Dans la situation de Loic: Quel est le problème et quels sont les enjeux ?

### Selon les organisations

- **CH (orthopédiste)**; sentiment que les parents remettent en question leur évaluation avec la demande d'un 2<sup>e</sup> avis au privé; **Enjeu:** reconnaissance d'expertise
- **CH (pédiatre)**: reconnaît la réalité complexe des parents et peut confronter les intervenants
- **Privé**: répondent aux demandes des parents. Ne se positionnent pas contre l'Avis des autres. Reconnassent manquer d'informations; proposent d'être complémentaires aux services publics. Parents veut éviter la contamination: Échanges interdits entre Privé-public.



## Quelques Enjeux communs

### - Parents et professionnels

- Reconnaissance d'expertise (parentales, professionnelles)
- Crainte d'être pris en défaut (jugement des parents; plaintes envers les professionnels)- >frein aux échanges: Hyper-vigilance dans les communications

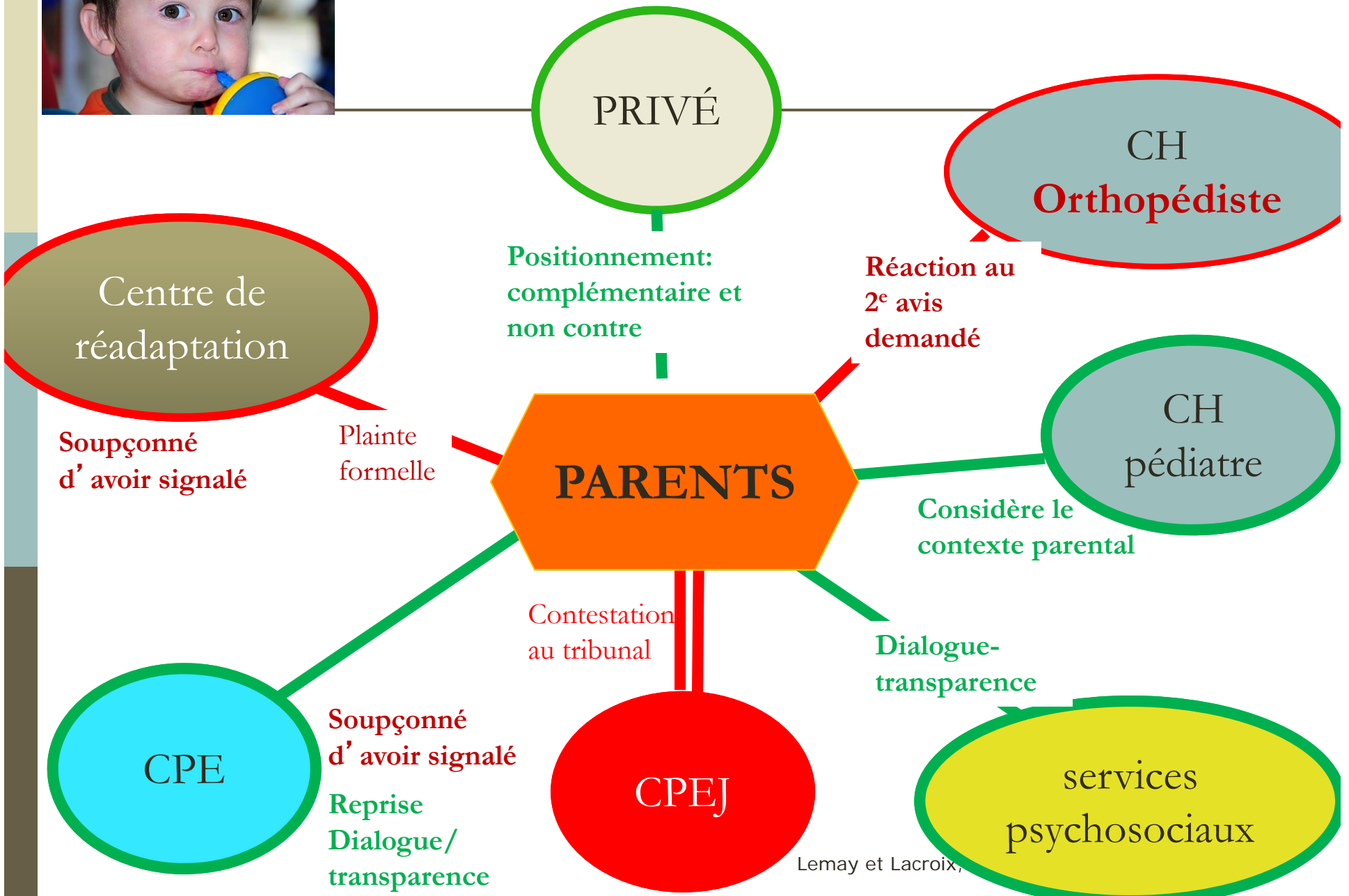
### Partenaires

- Doute en regard de la qualité des services mis en place (absence de validation par les autres)

OFFRIR UNE RÉPONSE OPTIMALE  
AUX BESOINS DE LOÏC



# Carte du réseau et des relations



Quand les pratiques courantes ne répondent pas de manière optimale aux besoins multiples des jeunes et obligent à faire autrement, voire à innover...

---

## L'émergence du dispositif ÉIJ au Québec



...

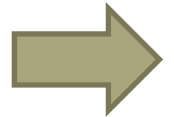
## Une volonté ministérielle

Un enfant ne peut être privé de services ou recevoir des services incohérents ou morcelés parce que la situation est complexe



Une solution novatrice :  
les Équipes Intervention Jeunesse  
(ÉIJ) au Québec

Visée, mandat, fonctionnement : modèle  
d'action en partenariat



# Le dispositif « Équipe d'intervention jeunesse »

Projet pilote  
(MSSS 2003-  
2006)

Recherche  
évaluative/impla-  
ntation, effets

Orientations du  
MSSS  
2007-2012 (2015-  
2020 à paraître)

Recherche-  
action  
(2007 à ce jour)

- **Visée** : « Assurer l'**accès**, la **continuité** et la **complémentarité** des services pour les jeunes qui présentent des problèmes multiples et complexes (MSSS, 2007)
- **Mandat** au CSSS: mettre en œuvre un **mécanisme formel de coordination des services** via des **activités de liaison et de médiation** entre les partenaires, ainsi que d'**intégration de services**



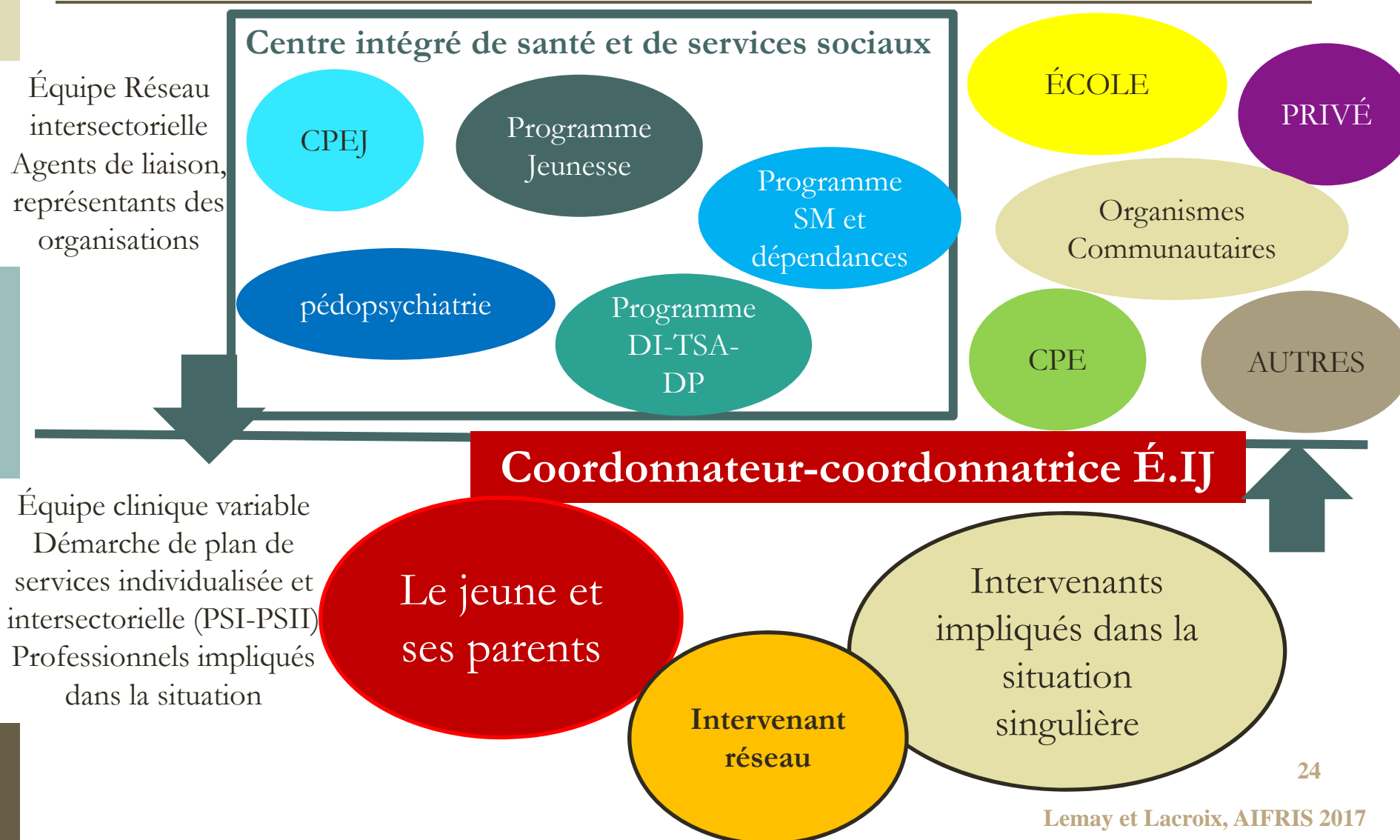
ÉIJ : une équipe « réseau » territoriale,  
inter établissements et intersectorielle



Un coordonnateur    Des agents de liaison

# Le réseau d'acteurs à l'ÉIJ

## Équipe « réseau » territoriales inter établissements et intersectorielles







ÉQUIPE INTERVENTION JEUNESSE

# L'ÉIJ: UN MÉCANISME AU SERVICE DES ORGANISATIONS en vue du bien-être des jeunes aux besoins multiples et complexes



# Quand les organisations réfèrent-elles à l'ÉIJ?

## Les critères de référence: 3 grandes dimensions

Lemay (2013) Feuillet 8c.

- **La clientèle desservie,**
  - Âge; lieu de résidence
  - Problématiques complexes, multiples et parfois chroniques
  - Risque de compromission ou d'aggravation de la situation
  - Consentement des parents
  
- **Les services et les partenaires**
  - Nombre d'établissements partenaires interpellés (Au moins 2)
  - Réseau de services ou d'acteurs est en difficulté : « trous de services »; « zones grises » ; « impasses » cliniques ou administratives
  - Arrimage ou une concertation difficile, incohérente ou discontinue
  - Enjeux et rapports partenariaux difficiles
  - Tentatives de concertation réalisées
  
- **Les résultats constatés ou la réponse aux besoins des jeunes.**
  - Réponses insuffisantes pour répondre aux besoins du jeune
  - Le recours à une coordination « extérieure » ou « neutre » ou une « médiation » est requis : l'ÉIJ évalue qu'elle peut faire une différence;
  - Une requête formelle est formulée
  - Des conditions de participation sont exigées des partenaires

# La demande de référence pour Loïc

- Cumul d'incidents -> interprétations de part et d'autres -> amplification des malaises vécus.
- Cumul de rencontres ne permettant pas de dénouer l'ensemble des enjeux -> Demande à l'EIJ
- Position des parents : acceptent le recours à une coordination neutre, autorisent la communication CO-services privés
  - **But visé**
- Ouvrir en toute transparence les principaux enjeux (impact signalement etc..) et identifier ensemble des conditions gagnantes pour rétablir le partenariat dans l'intérêt de Loïc

# La demande de référence pour Loïc

## les objectifs visés

- Permettre aux parents de partager leur perception et de participer à l'analyse de besoins de leur fils (transparence)
- Rétablir la communication et tenter de rétablir une certaine confiance envers les services
- favoriser une concertation entre professionnels en présence des parents; avoir accès aux expertises de chacun et les mettre en commun
- convenir d'une vision commune des besoins prioritaires en considérant le contexte de la famille de Loïc
- réajuster l'offre de services pour soutenir Loïc et sa famille

# Dans la situation de Loïc

---

En dépit des enjeux et controverses  
entre les parents et les professionnels,  
tout le monde a à cœur les besoins de  
Loïc et vise pouvoir le soutenir et le faire  
progresser

# L'action intersectorielle



Le modèle d'action en partenariat à  
l'ÉIJ: La médiation partenariale

De quoi s'agit-il ?

# La pratique de médiation partenariale intersectorielle : de quoi s'agit-il?

1. Mobilise et engage TOUS LES ACTEURS
2. Vise la résolution collective des complexités en jeu et la reconstruction des solidarités/liens sociaux-> réalisation du PROJET COMMUN centré sur les besoins de l'enfant/famille
3. implique le recours à un AGENT MÉDIATEUR externe, NEUTRE, dédié
4. Mise sur une APPROCHE BESOIN – >
5. Suppose une DÉMARCHE COLLECTIVE RIGOUREUSE d'action en partenariat et des pratiques de médiation (individuelles et collectives)

De quelle Neutralité Parle-t-on?

Le coordonnateur ÉIJ:

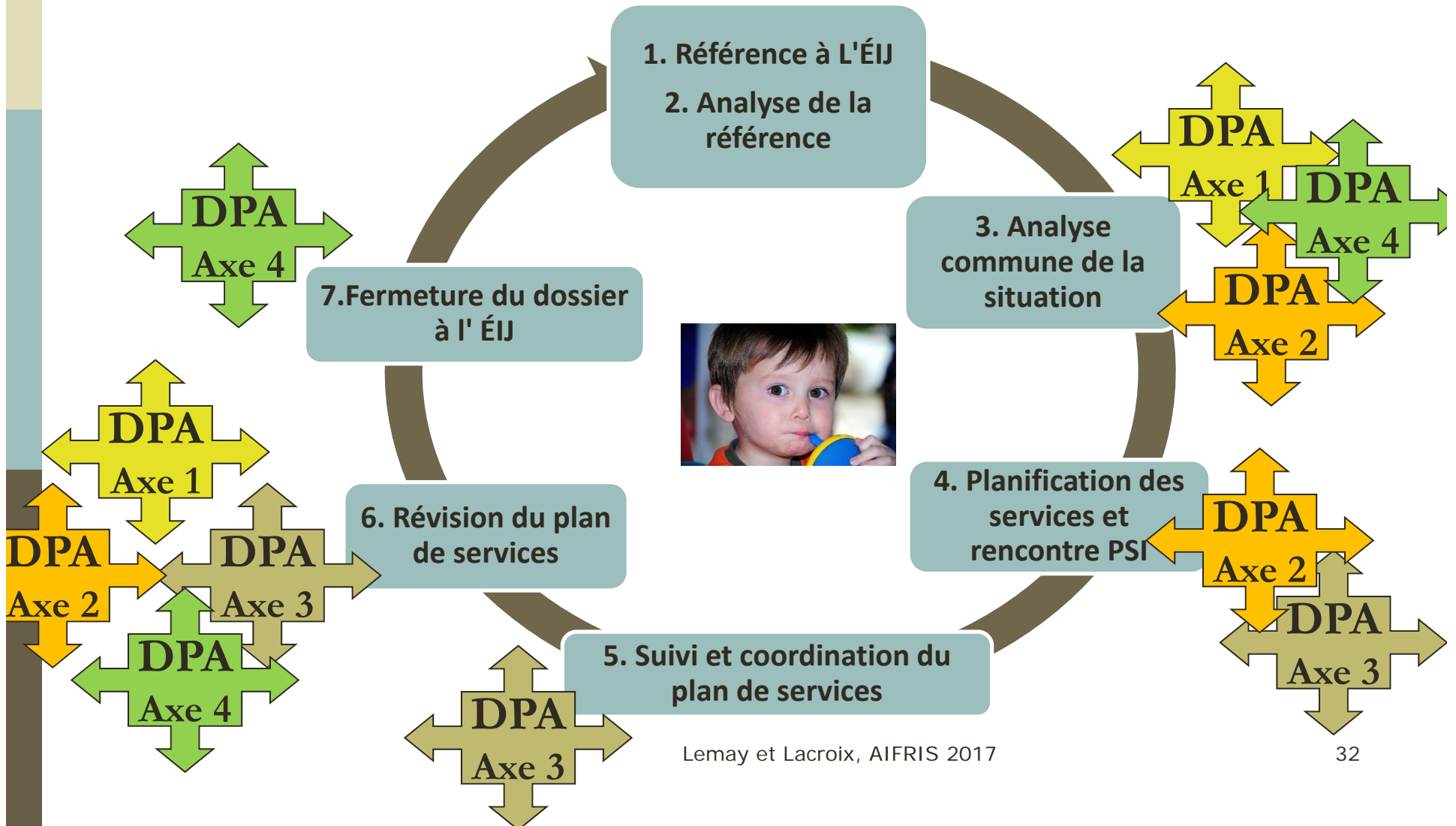
- ne représente aucun établissement
- Ne prend parti pour aucun partenaire
- ne défend aucun intérêt autre que l'intérêt supérieur commun, centré sur le bien-être de l'enfant.



**Légitimité-crédibilité  
du coordonnateur**



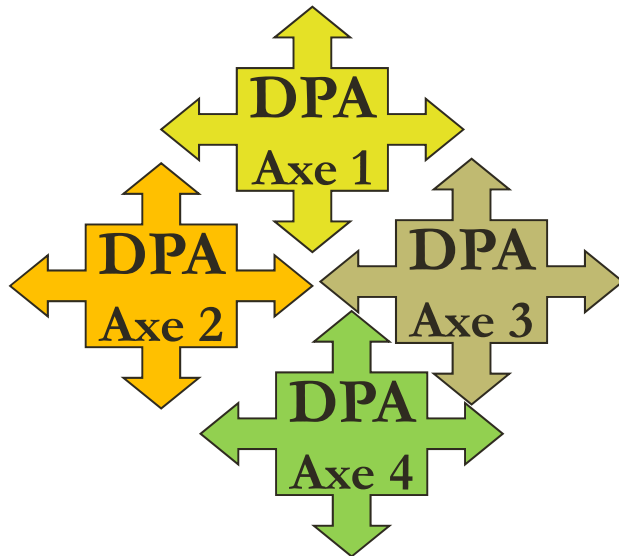
# La démarche collective structurée de « Plan des services individualisé (PSI) et intersectoriel (PSII) »



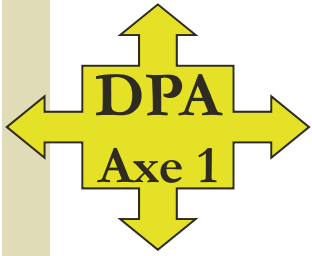


# Le rôle central du médiateur/médiatrice partenarial en contexte d'ÉIJ

---

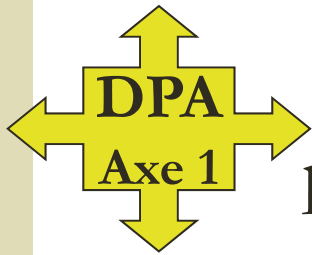


**Quelles stratégies utilise-t-il dans ses rapports avec les parents et les partenaires pour soutenir la démarche collective de médiation partenariale ?**



## AVANT la concertation formelle: Les stratégies de la coordonnatrice ÉIJ

- « Préparer le terrain », « prendre le pouls »  
« désamorcer » : « la pratique de débroussaillage », de  
« déminage »
- Questionner les partenaires (« avoir l'heure juste » : tensions,  
attentes, enjeux, appréhensions, solutions tentées
- Informer des réalités et enjeux d'autres partenaires /  
désamorcer tensions, conflits, aider à se préparer à négocier,  
éviter la contagion
- Revenir sur la raison d'être de l'ÉIJ (mission, esprit, valeurs)
- Explorer des solutions potentielles, créatives/viables (Agent  
devra explorer sa marge de manoeuvre)



## Dans la situation de Loic les échanges exploratoires avant la rencontre

### Les malaises exprimés par les partenaires

- ❑ **CPEJ** ventile: nomme son malaise d' avoir été remis en question vs évaluation: nomme que d' autres signalements d' autres partenaires sont reçus et qu' il y a un manque de transparence; « Famille se bat contre le système au lieu de mettre énergie sur l' enfant »; malaise d' avoir à justifier au tribunal sa décision de SDC
- ❑ **Centre de réadaptation**: résistent à la demande de dialogue des parents, à leur donner des explications, ne veut pas envoyer des intervenants à la concertation

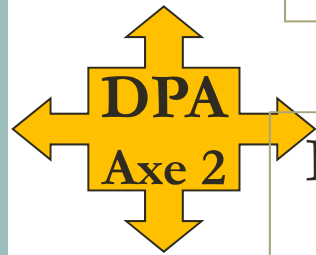
### Stratégies de la coordonnatrice

- ❑ Accueille la souffrance des professionnels mis en cause (plaintes);
- ❑ Traduit la perspective des parents/famille, leurs perceptions
- ❑ Rappelle les résultats non fructueux et la nécessité de reprendre la concertation autrement;
- ❑ sensibilise aux impacts de leur refus de se présenter en rencontre (augmentation des tensions, conflits)
- ❑ l

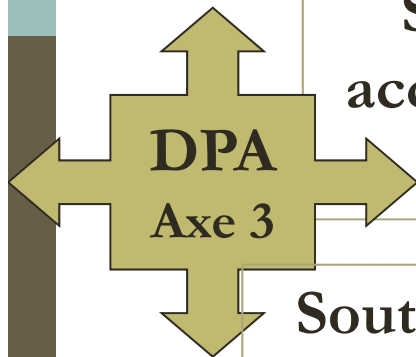
## Pratiques pour soutenir la démarche collective de médiation partenariale



Soutenir le développement d'une vision globale et commune de la situation (contexte, acteurs, enjeux)



Égaliser les rapports de pouvoir et favoriser la négociation sur la définition des problèmes et des solutions



Soutenir le collectif à décider des solutions viables et acceptables pour le jeune, les parents et les organisations en tenant compte du contexte et des enjeux

Soutenir le collectif dans la mise en œuvre des solutions en collaboration avec les parents



## quelques stratégies PENDANT LA RENCONTRE

Quand la situation est tendue : « mettre la table » en commençant

- Rappeler le mandat, la philosophie et les valeurs de l'EIJ (ouverture, respect)
- Préciser les règles de communication
- Connoter positivement les divergences
- Faire un bref historique de la situation référée et **situer le contexte** de la démarche
- Reconnaître que le climat peut être tendu
- Nommer ouvertement les **enjeux en présence**, les tensions et divergences
- Inviter à se servir de l'expérience passée comme levier pour adopter de nouvelles attitudes/ pratiques

## Dans la situation de Loic démarche collective pendant la rencontre

---



- **Développer une analyse et vision globale de la situation**
  - Identifier les attentes et enjeux. Mettre en commun les différentes perspectives sur la situation de Loic; le portrait de Loic dans différents milieux de vie.
  - Faire l'Historique des services/évaluations et résultats Mettre en commun les expertises et analyses réalisées par tous les services impliqués.
- **Préparer le contexte de négociation:**
  - Qui sera présent? selon quelles modalités (ex. négociation en cours sur la Rencontre de médiation Parents-Centre de réadaptation)

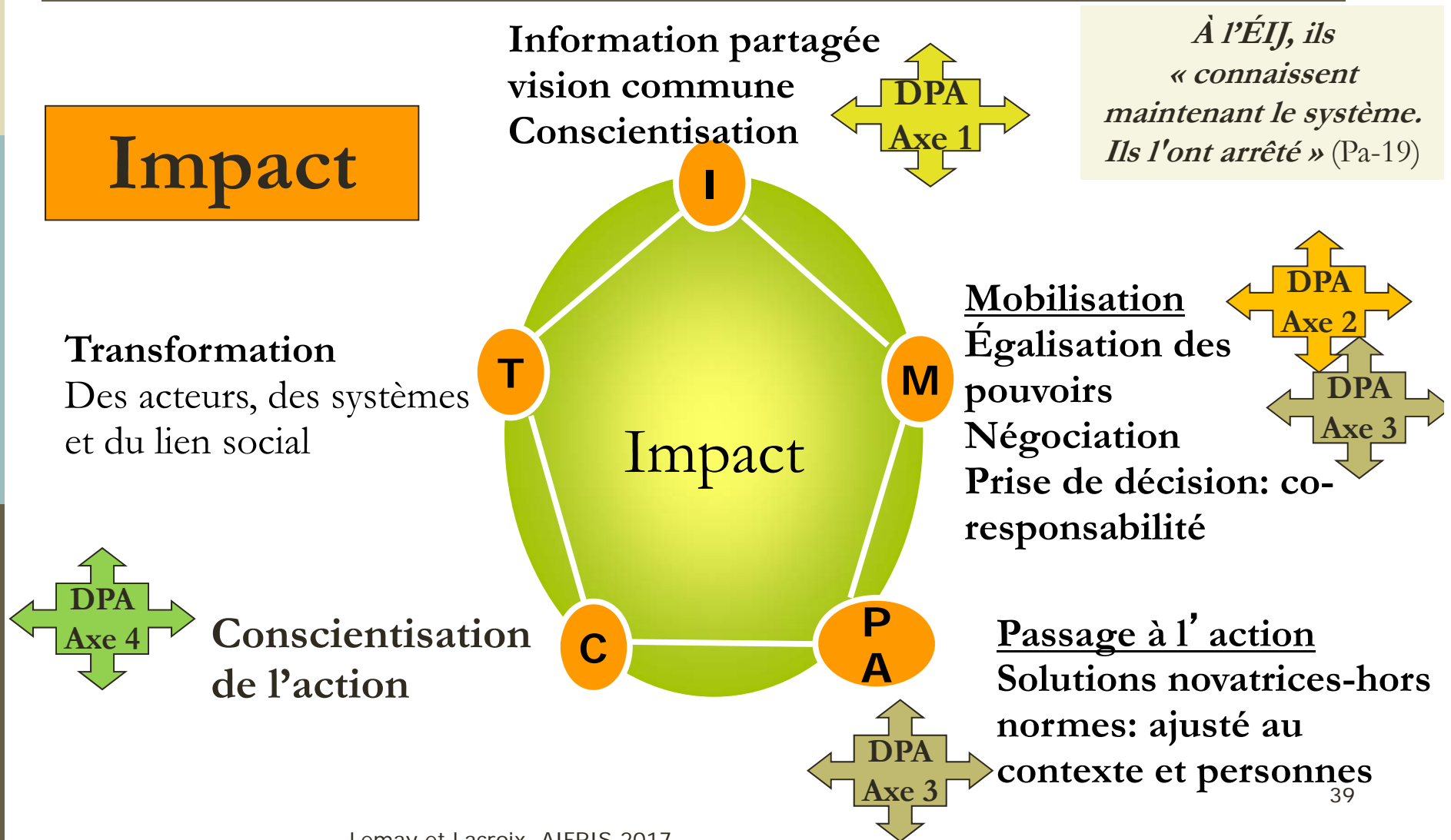
À venir...



- **Convenir avec les Parents des besoins prioritaires de Loic**
- **Décider des solutions optimales/viables dans le contexte**
  - Services à Loic, aux parents et à la famille
  - Conditions pour assurer une communication transparente

# Conclusion: Les retombées de l'ÉIJ

L'ÉIJ contribue à « Faire une différence » dans la vie des enfants, de leurs parents et des intervenants et organisations impliqués



# Conclusion: Les retombées de l'ÉIJ (suite) ce que travailler ensemble à l'ÉIJ rapporte:

- Introduire une démarche collective de conscientisation
- construire de nouvelles solidarités: entre les partenaires et **AVEC** les parents
- exercer un pouvoir accru, chacun, dans ses zones d'action et de compétences respectives

**Transformer sa pratique ; faire autrement**



Un projet dans la situation de Loic:  
Créer un espace de dialogue :  
quelles leçons chacun (personne-  
organisation) tire-t-il de cette  
expérience?



Merci pour votre attention !

