



Intervenants communautaires et du réseau de la santé unis pour donner des services intensifs à domicile à des jeunes avec de multiples problèmes et à leur famille

Auteur :	Julie Gervais
Collaborateurs :	Johanne Archambault, Alex Battaglini, Marie-Ève Nadeau et Hugo Pollender
Nom donné par les acteurs terrain :	Projet Écho
Région sociosanitaire :	Outaouais
Nom du territoire de RLS :	RLS de Grande-Rivière/Hull/Gatineau
Date de début des travaux :	Automne 2007
Date de début des services offerts à la population :	Avril 2009
Population ciblée :	Familles ayant un jeune présentant des difficultés multiples
Partenaires du RLS actuellement impliqués dans l'initiative :	CSSS de Gatineau, Centre jeunesse de l'Outaouais, Centre hospitalier Pierre-Janet, Centre de réadaptation en déficience intellectuelle de l'Outaouais Le Pavillon du Parc, l'organisme Vallée Jeunesse

1. Brève description de l'initiative

Le projet Écho a pour objectif d'offrir un soutien intensif à domicile aux familles dont un des enfants présente de multiples problèmes psychosociaux. Dans plusieurs cas, les jeunes combinent des troubles tels que :

- une déficience intellectuelle et/ou;
- des troubles de comportement et/ou;
- un problème de santé mentale.

Concrètement, l'équipe d'intervenants Écho accompagne à domicile les familles pour les aider à résoudre les difficultés rencontrées dans le quotidien avec leur enfant. Il peut s'agir de problèmes relationnels avec la fratrie, de problèmes de discipline, de difficultés au moment du coucher et de problèmes d'intégration à l'école :

« Ce sont des enfants qui ont souvent des problèmes de comportement, des problèmes scolaires, la déficience intellectuelle est souvent mêlée à ça, les parents qui commencent à vivre une situation de détresse et d'isolement important, il y a parfois des signalements qui ont été faits » (responsable de l'organisme communautaire).

2. Comment le projet a-t-il pris forme?

L'initiative Écho a été développée en 2007 par cinq organisations.

- Le Centre jeunesse de l'Outaouais
- Le Centre de réadaptation en déficience intellectuelle (CRDI) Le Pavillon du Parc
- Le Centre hospitalier Pierre-Janet
- Le CSSS de Gatineau
- L'organisme Vallée Jeunesse

Cette initiative fait partie d'un ensemble de services mis sur pied par ces partenaires pour répondre aux besoins des jeunes avec des problèmes multiples et leur famille. En 2002, l'organisme Vallée Jeunesse, le Centre jeunesse de l'Outaouais ainsi que le Centre hospitalier Pierre-Janet ont entamé des discussions pour développer conjointement un service de camp de jour, le Camp Exploration. Ce dernier se voulait destiné aux jeunes avec des difficultés multiples qui n'étaient pas admissibles aux camps de jour réguliers. En plus de permettre aux jeunes ciblés de participer à des activités de loisirs, ce camp offre un répit aux familles. Gérées par l'organisme Vallée Jeunesse, les activités du camp sont offertes par quatre intervenants de l'organisme et deux intervenants du Centre hospitalier Pierre-Janet. Le Pavillon du Parc soutient également cette initiative depuis 2003 en offrant de la formation aux intervenants.

Afin de poursuivre le même type d'activités durant l'année scolaire, les mêmes partenaires ont implanté le projet Catamaran en 2005 pour les jeunes avec des besoins complexes. Ce projet accueille 30 jeunes à raison de 3 heures par semaine durant l'année scolaire (30 semaines).

Malgré le succès de ces deux projets, les familles avaient exprimé le besoin d'obtenir du soutien à domicile. Ces parents étaient bien souvent sur le bord de l'épuisement et éprouvaient le besoin d'être davantage soutenus pour composer au quotidien avec leur enfant. Leur situation était d'une telle complexité qu'elle ne semblait correspondre à aucun des mandats des différentes ressources existantes : « Lorsqu'on référerait les familles vers d'autres ressources, parfois les familles tombaient entre deux chaises alors qu'elles auraient plutôt dû se retrouver sur deux chaises en même temps! Il fallait penser comment les établissements pouvaient aller au-delà de leur mandat » (intervenant Écho).

Le besoin était donc de repenser la manière d'intervenir auprès de ces familles en se rapprochant de leur réalité. Cela impliquait d'avoir une plus grande proximité avec le milieu familial et d'assouplir le cadre d'intervention pour être à même de s'adapter aux besoins. C'est dans cette perspective qu'à l'automne 2007, le Centre Jeunesse de l'Outaouais, le CRDI Le Pavillon du Parc, le Centre hospitalier Pierre-Janet, le CSSS de Gatineau et l'organisme Vallée Jeunesse ont eu l'idée de mettre sur pied le projet Écho. Le CSSS de Papineau a également collaboré à l'élaboration du projet.

Le cadre d'intervention a été développé en s'inspirant de différentes approches, notamment celle de la région de Laval. Cette région a adopté une approche écosystémique pour intervenir auprès de cette même clientèle, c'est-à-dire que l'on prend en compte l'ensemble des sphères de vie du jeune. Alors que l'approche de Laval impliquait deux établissements (un centre jeunesse et un CRDI), les instigateurs du projet Écho souhaitaient développer un modèle d'intervention plus large incluant la collaboration du CSSS et d'un organisme communautaire.

Une fois le projet élaboré, la table jeunesse multiproblématique de l'Outaouais l'a soumis à la Table des directeurs généraux de la région. Une subvention récurrente de 300 000 \$ par année a été accordée par l'Agence de la santé et des services sociaux (ASSS) pour financer l'initiative.

L'équipe a été mise en place le 1^{er} février 2009. Les intervenants ont reçu trois mois de formation intensive (approche systémique, relation d'attachement, santé mentale et programmation neuro-linguistique). Ils souhaitaient que les intervenants aient une compréhension globale des situations rencontrées par les familles. La première famille a été desservie en avril 2009. Au départ, la subvention permettait l'embauche de trois intervenants à temps complet (3 ETC). Un mois et demi après l'implantation du projet, grâce à certaines économies réalisées, le CSSS a pu ajouter un quatrième intervenant à temps complet à l'équipe Écho.

3. Qu'offre-t-on de plus à la population?

Le projet Écho offre un service de soutien à domicile aux familles dont un des enfants (4 à 18 ans) présente de multiples difficultés. L'équipe d'intervention est composée de quatre intervenants. Les intervenants prêtés par le CSSS de Gatineau, le Centre jeunesse de l'Outaouais, le CRDI Le Pavillon du Parc et le Centre hospitalier Pierre-Janet sont considérés comme étant des intervenants communautaires dans le cadre de l'initiative Écho. Aussi, dans l'approche d'intervention préconisée, les parents sont considérés comme étant les mieux placés pour identifier les solutions aux problèmes qu'ils rencontrent : « Pour nous, la solution aux problèmes, la famille la détient déjà, car c'est elle qui sait ce qui est mieux pour elle-même. [...] Si les solutions n'affectent pas la sécurité du jeune ou qu'il ne s'agit pas de négligence, on y va avec ce qui nous est suggéré » (responsable de l'organisme communautaire).

Les différentes sphères de la vie du jeune sont aussi prises en compte dans la compréhension de la situation, par exemple l'école, la maison, la famille élargie, etc. Ces préoccupations se reflètent d'ailleurs dans le nom donné à l'initiative : « Écho pour écosystémique, écho aussi parce qu'on voulait qu'il y ait une réciprocité, un peu comme le phénomène de résonance en intervention, on voulait qu'il y ait une coconstruction » (gestionnaire du centre jeunesse).

De manière plus concrète, la démarche d'intervention auprès des familles comprend les étapes suivantes.

1. La référence

C'est le coordonnateur de l'équipe Écho, qui est aussi le responsable de l'organisme Vallée Jeunesse, qui reçoit les demandes de services. Pour être éligibles aux services de l'équipe Écho, les familles doivent être suivies par au moins deux établissements partenaires du projet.

Plusieurs des jeunes référés reçoivent déjà des services du Camp Exploration et du projet Catamaran. Une fois la référence reçue, deux intervenants de l'équipe Écho sont identifiés pour former une dyade, laquelle sera impliquée tout au long de la démarche avec la famille.

2. L'évaluation des besoins de la famille

Les deux intervenants identifiés rencontrent la famille pour évaluer :

- le niveau de complexité de la situation;
- le niveau de fatigue des parents;
- l'implication des organisations autour des jeunes en question.

Cette étape sert à s'assurer que la participation de la famille est volontaire et non forcée : « Notre croyance est que si ça ne vient pas d'eux-mêmes, ça ne va rien changer » (responsable de l'organisme). La rencontre d'évaluation sert aussi à donner des précisions sur le projet et le type d'intervention. Les intervenants vérifient également que la famille accepte la présence des intervenants dans son quotidien. Si la famille s'implique, elle signe un contrat d'engagement de six mois décrivant les attentes et les objectifs généraux de l'intervention.

3. L'Observation à domicile

Pendant environ quatre à six semaines, la dyade d'intervenants effectue, à raison d'une fois par semaine, une visite à domicile dans le but de mieux comprendre la situation. Les intervenants s'adaptent aux intérêts et aux activités de la famille et demandent à celle-ci de ne pas modifier son comportement habituel : « On joue au fantôme, on ne dit rien, simplement pour observer comment ça se passe » (responsable de l'organisme). Selon un intervenant, l'observation consiste à « écouter, voir, échanger. Il s'agit d'une écoute profonde qui vise à comprendre sans juger [...] on n'est pas dans une relation expert-famille, mais plutôt dans une relation égale. »

Ils portent une attention particulière aux relations entre les différents membres de la famille. Pour interagir avec les jeunes, ils ont souvent recours au jeu. Par exemple, ils peuvent leur demander de faire des dessins de leur famille pour voir comment ils perçoivent leur place dans celle-ci. Au terme de cette étape, un bilan d'observation est produit pour dégager des pistes d'intervention en collaboration avec la famille. Des représentants des établissements qui réfèrent les familles sont également présents lors de ce bilan pour s'assurer que tous les intervenants en lien avec le jeune et sa famille interviennent de manière cohérente.

4. L'intervention

L'intervention implique au moins une visite par semaine. Elle est prévue avec la famille aux moments considérés les plus critiques. Les intervenants doivent offrir les services au moment où les familles en ont besoin pour qu'ils soient les plus pertinents possible : « Ce n'est pas rare qu'on voie des intervenants se déplacer à 6 h 30 le matin pour voir comment se passe le déjeuner le matin ou à l'heure du souper, des devoirs ou à 9 h le soir pour le coucher » (responsable de l'organisme). Les visites peuvent également se faire dans d'autres milieux fréquentés par les membres de la famille : « C'est possible qu'on travaille avec l'oncle, le grand-parent, la voisine, avec l'école ou la garderie. On regarde toutes les sphères de la vie de l'enfant et tous les gens qui gravitent autour » (responsable de l'organisme).

Lorsqu'une situation problématique survient, les intervenants identifient des solutions potentielles avec les parents. Ils essaient d'identifier les stratégies de la famille qui ont fonctionné dans le passé avec le jeune pour vérifier si cette stratégie est toujours valable dans la situation actuelle. L'objectif est de partir des compétences déjà acquises par les familles.

Les intervenants peuvent faire des rencontres uniquement avec le parent ou uniquement avec le jeune. Les contrats sont d'une durée de six mois. En réalité, les interventions durent en moyenne de neuf mois à un an. Après six mois, les intervenants demandent à la famille si elle veut poursuivre ou non la démarche, ce qu'elle accepte dans la majorité des cas. Environ trois mois après la fermeture du dossier, les intervenants font une visite de suivi auprès des familles pour voir comment la situation évolue.

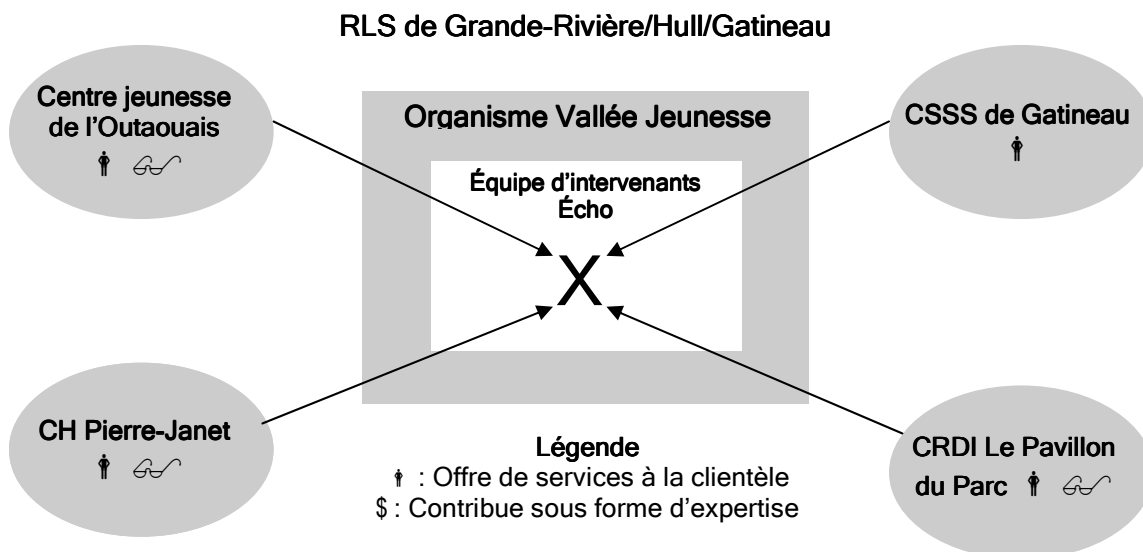
L'équipe composée de quatre intervenants permet de desservir environ onze familles à la fois. Les intervenants passent en moyenne une centaine d'heures dans les milieux de vie des familles.

Une équipe sur la même longueur d'onde

Les intervenants de l'équipe sont au courant de tous les dossiers, car ils partagent le même bureau. Le soutien clinique occupe une place très importante dans l'initiative. Les intervenants bénéficient d'une formation continue en plus de recevoir, trois fois par mois, le soutien des superviseurs cliniques de l'équipe.

- Un pédopsychiatre est libéré par le Centre hospitalier Pierre-Janet pour discuter des jeunes ayant des problèmes de santé mentale.
- Un conseiller-cadre du Centre jeunesse de l'Outaouais a également été mis à la disposition de l'équipe pour discuter de l'approche systémique et des enjeux associés à la Loi de la protection de la jeunesse.
- Le CRDI Le Pavillon du Parc offre le soutien d'un psychologue spécialisé en déficience intellectuelle et en trouble envahissant du développement.

4. Qui sont les partenaires impliqués dans l'initiative?



Organisme Vallée Jeunesse

C'est le responsable de l'organisme Vallée Jeunesse qui coordonne le projet Écho. Même si les partenaires sont codécisionnels dans ce projet, il incombe à cet organisme de gérer les ressources financières et humaines consacrées à cette initiative.

Le responsable de l'organisme coordonne également les services du camp Exploration et le projet Catamaran. L'organisme Vallée Jeunesse a aussi pour mission d'offrir un soutien aux jeunes décrocheurs.

CSSS de Gatineau

Le CSSS de Gatineau offre des services de première ligne aux familles suivies par le projet Écho. Le CSSS a également comme rôle de coordonner l'équipe intervention jeunesse. Composée de gestionnaires d'établissements, cette équipe vise à faciliter l'arrimage et la coordination des

ressources œuvrant auprès des jeunes en difficulté. Elle participe également à la référence des familles vers les services de l'équipe Écho. Un agent de relations humaines (1 ETC) du CSSS fait partie de l'équipe Écho.

Centre hospitalier Pierre-Janet

Le Centre hospitalier Pierre-Janet offre des services de psychiatrie comme l'évaluation, le traitement et la réadaptation à tous les groupes d'âge. Cet établissement affecte un éducateur au projet. Un pédopsychiatre soutient l'équipe au plan clinique. L'établissement offre également aux intervenants Écho l'accès aux formations de son centre de formation régional, soit gratuitement ou à moindre coût.

Centre de réadaptation en déficience intellectuelle (CRDI) Le Pavillon du Parc

Cet établissement offre des services de réadaptation aux jeunes qui présentent une déficience intellectuelle et/ou un trouble envahissant du développement. Le CRDI affecte un éducateur (1 ETC) au projet Écho et un psychologue pour la supervision clinique.

Le Centre jeunesse de l'Outaouais

Ce centre jeunesse intervient auprès des familles aux prises avec des difficultés majeures d'adaptation et à risque de négligence, d'abus ou d'abandon du jeune. Le centre jeunesse affecte aussi un éducateur au projet (1 ETC) en plus d'offrir à l'équipe Écho le soutien clinique d'un conseiller-cadre.

Mécanismes de collaboration

Les intervenants se rencontrent aux deux semaines avec le coordonnateur pour discuter de chaque famille. L'équipe d'intervention Écho tient aussi des rencontres avec les partenaires comme avec les intervenants du centre jeunesse, du CRDI, du CSSS, etc. pour s'assurer de la cohérence des différentes interventions qui sont réalisées auprès du jeune et de sa famille.

Au plan stratégique, un comité aviseur composé de gestionnaires des cinq organisations partenaires se rencontre quatre fois par année pour faire le point sur les services, pour répondre à des enjeux et pour identifier des avenues de développement.

5. Quelles sont les ressources utilisées pour mettre en œuvre cette initiative?

Les ressources humaines

Pour assurer son fonctionnement, l'équipe compte sur un coordonnateur et quatre intervenants prêtés par les établissements partenaires. Comme mentionné précédemment, trois superviseurs cliniques soutiennent le travail de ces intervenants.

Les ressources financières

L'ASSS de l'Outaouais finance le projet pour un montant de 300 000 \$ par année de manière récurrente. Cette subvention permet d'embaucher trois intervenants (3 ETC). Des économies réalisées au cours de la première année ont permis d'embaucher un quatrième intervenant (1 ETC) provenant du CSSS jusqu'en mars 2012.

6. Quelles sont les retombées associées à la mise en place de l'initiative?

Retombées	Avant	Après
Sur la population	<ul style="list-style-type: none"> – Les familles se sentent dépourvues face à la situation complexe de leur jeune. – Les familles se promènent d'un établissement à l'autre. – L'intervention est centrée sur le jeune et tient peu compte de l'environnement de celui-ci. 	<ul style="list-style-type: none"> – Les familles ne se sentent pas jugées par les intervenants Écho. – Les familles se sentent écoutées. – L'approche systémique permet d'améliorer la situation de la famille de manière élargie (jeune, fratrie, milieu scolaire, etc.). – Les familles perçoivent un pouvoir plus important sur leur situation. – Il y a un risque d'exclusion du jeune, de sa famille.
Sur l'organisation des services	<ul style="list-style-type: none"> – Les établissements répondent de manière isolée à la situation des jeunes avec des problèmes multiples. 	<ul style="list-style-type: none"> – L'intervention Écho permet : <ol style="list-style-type: none"> 1) la liaison de l'expertise de 1^{re} ligne, de 2^e ligne et celle du milieu communautaire; 2) une plus grande intensité de services; 3) le recours à l'hospitalisation et la durée du séjour; 4) l'implantation de l'équipe d'intervention en milieu communautaire permet une plus grande souplesse organisationnelle.
Sur les partenaires	<ul style="list-style-type: none"> – Les établissements partenaires se parlent peu entre eux et ont tendance à se lancer la balle lorsque vient le temps de prendre en charge les jeunes avec des multiproblèmes. 	<ul style="list-style-type: none"> – La collaboration entre les établissements partenaires persiste depuis 2002 et va en s'intensifiant. – Les intervenants Écho apportent aux intervenants des établissements une autre perspective sur la réalité des familles suivies.
Sur les pratiques ou sur le travail des intervenants	<ul style="list-style-type: none"> – Les intervenants en milieu institutionnel détiennent peu d'information sur la réalité quotidienne des familles. – Les intervenants se sentent limités face à la complexité de la situation vécue par les jeunes et leur famille. 	<ul style="list-style-type: none"> – L'intervention en milieu familial permet aux intervenants de se sentir plus près de la réalité des familles. – Les intervenants éprouvent un plus grand sentiment d'efficacité en agissant sur plusieurs sphères de la vie du jeune.

7. L'avis des partenaires et de la population au regard de cette initiative?

Les familles

Selon les parents interviewés, le soutien offert par les intervenants Écho a permis d'améliorer le comportement de leur enfant. Par exemple, il y a moins de crises ou moins d'agressivité. Il a, en outre, permis aux parents de devenir plus fermes et constants lorsqu'ils font de la discipline auprès de leurs enfants : « Je tiens plus mon bout qu'avant », « On respire », nous ont rapporté les parents. Les familles nous ont également affirmé que les effets positifs de l'intervention se maintiennent après la fin de l'intervention : « Ce n'est jamais aussi pire qu'avant. »

Selon le coordonnateur de l'équipe, les familles semblent généralement apprécier la manière dont les intervenants entrent en relation avec elles : « Les familles nous disent souvent *vous ne faites pas la même chose que tout le monde, on ne sent pas d'étiquette, on ne se sent pas jugé* » (responsable de l'organisme).

Les intervenants Écho

Les intervenants apprécient l'approche globale d'intervention. Cela leur permet de porter un regard moins critique sur le jeune et sa famille :

« On peut travailler avec le système du jeune. Je crois que le vrai changement passe par la relation du jeune avec son environnement [...] J'ai moins de jugement des familles. On a plus de contacts avec les familles. Avant, je les voyais une fois par semaine quand ils venaient chercher le jeune, tandis que là on va chez eux, dans leur milieu. On entre dans leur monde. On comprend mieux leur situation. Il y a un lien de complicité qui se crée avec les familles. »

Selon eux, ils seraient perçus comme étant moins menaçants par les familles puisqu'ils ne se présentent pas avec leur titre et leur rattachement organisationnel. Ils sont des intervenants Écho. L'un des intervenants relate l'exemple d'une mère de deux jeunes adolescentes souvent expulsées de l'école. Elles faisaient des crises et n'écoutaient pas à la maison :

« Cette mère nous a remerciés de l'avoir aidée à changer sa vision de ce que ça prenait pour que ses filles changent de comportement. On l'avait aidée à maintenir ses choix. Elle est en train de développer d'autres manières de faire, c'est venu d'elle-même. On ne lui a rien imposé. »

Certaines familles ont toutefois des réserves. Si la participation des familles à l'intervention à domicile est volontaire, la demande vient parfois des intervenants qui ne savent plus quoi faire. Un intervenant Écho mentionne que les familles acceptent sans toujours avoir l'envie de les accueillir. Par la suite, ils constatent que ces intervenants se distinguent par leur approche.

Le travail en dyade permet de compléter les limites de chaque intervenant : « Travailler en dyade, c'est un atout. Ce n'est vraiment pas quelque chose de menaçant, c'est rassurant, car on peut s'entraider. L'autre peut compléter nos limites dans l'intervention. On peut se donner du feedback aussi. Un prend le *lead* dans la discussion et l'autre peut observer pendant ce temps. » Selon les intervenants, ils auraient un rôle à jouer auprès des partenaires. En leur partageant leurs observations en milieu familial, ils contribuent à changer leur perspective et à voir la situation des familles autrement.

Le Centre jeunesse de l'Outaouais

Selon le gestionnaire du Centre jeunesse de l'Outaouais que nous avons interviewé, les familles seraient très satisfaites de leur expérience d'intervention avec l'équipe Écho et ce, même si leur situation n'a pas changé beaucoup :

« Les familles ont un niveau de satisfaction élevée, pas nécessairement que la vie du jeune a changé, mais plutôt parce qu'il s'est senti écouté, soutenu et accueilli. En tant qu'intervenant, on n'est jamais responsable du changement, mais toujours des conditions qui le favorisent. On ne demande donc pas aux intervenants de changer la vie des gens, mais de porter un regard différent sur ce qu'ils vivent, les familles sont toujours porteuses de leur vie » (gestionnaire du centre jeunesse).

Du point de vue de ce gestionnaire, c'est surtout l'organisation des services qui était à la base du problème des jeunes suivis par l'équipe Écho :

« Depuis qu'on travaille ensemble, je n'ai plus de jeunes avec de multiples problématiques. Ce qui était problématique, ce ne sont pas tant les jeunes, mais l'organisation de nos services [...] Même si le jeune et sa famille éprouvent de réelles difficultés, on se rend compte qu'une bonne part des difficultés en question étaient soit générées, soit maintenues, soit augmentées, par nos styles organisationnels. »

L'expérience de collaboration entourant le développement du projet Écho et des deux autres initiatives (Camp exploration et projet Catamaran) a contribué à consolider le partenariat entre les différentes organisations qui interviennent auprès des jeunes avec des difficultés multiples :

« Habituellement, les collaborations avec les milieux communautaires ne durent pas très longtemps. Dans le cas de ce projet, le partenariat avec Vallée Jeunesse dure depuis 2002. Les budgets communs ne vont qu'en augmentant, et il en est de même pour les interactions entre les organisations, on reçoit des prix de partenariat. »

Du point de vue du gestionnaire du Centre jeunesse de l'Outaouais, cette alliance avec le milieu communautaire offre la possibilité aux établissements de sortir de leurs pratiques habituelles et de faire davantage preuve de créativité.

L'organisme Vallée Jeunesse

Selon le responsable de l'organisme, l'approche d'intervention de l'équipe Écho permet une lecture différente de la situation des jeunes et de leur famille. Il croit également que l'accompagnement des familles réduit les chances que le jeune soit exclu de sa famille.

Le CSSS de Gatineau

Selon le gestionnaire du CSSS interviewé, les familles seraient plus disponibles pour participer aux interventions qui seront réalisées par les établissements. Les familles sont souvent tellement souffrantes au moment où elles sont référées à Écho, qu'elles ne sont plus disponibles pour participer à l'intervention auprès du jeune.

Le Centre hospitalier Pierre-Janet

Le gestionnaire interviewé est aussi d'avis que l'approche permet de porter un regard plus global sur la situation.

« Ça permet d'aller plus loin dans la démarche de réadaptation et dans l'identification des problèmes, car ce qu'on voit dans un bureau est différent de ce qu'on voit chez la famille, le milieu de vie de l'enfant. Si, par exemple, on sait que l'enfant est désorganisé lors du coucher et qu'on constate qu'il partage sa chambre avec deux autres enfants, on n'a pas la même lecture de la situation » (gestionnaire du centre hospitalier).

L'initiative est à ses yeux un modèle d'intervention « hybride » qui combine simultanément l'intervention en milieu communautaire et l'intervention de deuxième ligne.

Le CRDI Le Pavillon du Parc

Selon les représentants de cet établissement, les parents réalisent avec l'initiative Écho qu'ils jouent un rôle clé dans la résolution des problèmes vécus avec leur jeune. C'est l'intensité de services auprès des familles qui est changée : « L'équipe Écho vient combler un trou dans les services destinés aux jeunes avec multiproblématiques en offrant une intensité de services à la famille et en ayant une expertise au niveau de l'approche écosystémique que les autres intervenants ne possèdent pas aussi finement » (gestionnaire du CRDI).

8. Que retirons-nous de cette initiative?

L'un des défis majeurs rencontrés dans la mise en œuvre de ce projet fut de modifier la perspective et les pratiques des intervenants de l'équipe Écho : « Ça a été difficile pour les intervenants, de les sortir de leurs routines, de leur milieu. Comme on dit, c'est plus facile de sortir l'intervenant de la bâtisse que la bâtisse de l'intervenant! » (responsable organisme communautaire)

La perte d'identité organisationnelle et la confrontation des perspectives d'intervention ont éprouvé considérablement les intervenants au cours de la première année de l'implantation : « Au début, c'était un choc culturel. Non seulement on ne travaille plus chacun dans nos organisations avec nos mandats, mais on est assis en face les uns des autres, avec nos idées et avec des situations qui sont aussi complexes qu'elles étaient avant, donc comment on va faire pour aborder ça? » (intervenants Écho)

La supervision clinique ainsi que les réunions d'équipe ont contribué à améliorer la dynamique entre les intervenants. L'approche d'intervention en soi, qui mise sur des concepts ralliant des perspectives prônées par les intervenants des différents milieux, a aussi aidé à consolider l'équipe :

« C'était de voir est-ce qu'il y a des idées qui peuvent nous rassembler malgré nos différences? Je me suis appuyée sur le concept de résilience et sur différents modèles écosystémiques. Je me suis aussi beaucoup inspiré des travaux du Dr Guy Ausloos du Centre jeunesse de Lanaudière (Campus des Quatre-Vents) en lien avec les principes de normalisation et de dépathologisation, de socialisation et d'individuation qui m'ont semblé rassembleurs. On ne voulait pas un modèle plaqué mur-à-mur. On voulait laisser aux intervenants une certaine latitude dans les approches qu'ils souhaitaient utiliser, car plus un intervenant est confortable dans son intervention, plus elle sera efficace » (gestionnaire du centre jeunesse).

Au départ, les règles de recrutement des intervenants n'ont pas fait consensus au sein des organisations partenaires. Certains syndicats d'établissements souhaitaient procéder à un affichage par ancienneté alors que les responsables de l'initiative privilégiaient un recrutement basé sur les compétences. Finalement, la sélection n'a pas représenté un enjeu puisqu'une seule personne par établissement avait postulé.

Un autre défi rencontré dans l'intervention est celui des distances à parcourir. En effet, les intervenants couvrent un vaste territoire. Par exemple, aller à Maniwaki nécessite quatre heures aller-retour. Il n'est pas non plus toujours facile pour les intervenants de composer avec les déplacements et les horaires de travail. Le choix de sortir les intervenants de leur milieu d'appartenance respectif et de les rattacher au milieu communautaire est considéré comme un ingrédient clé du succès de l'initiative :

« J'évitais de développer le projet à l'intérieur de nos propres structures. Si on avait mis les intervenants, par exemple, dans un local du centre jeunesse ou de tout autre établissement, cela aurait été un échec à mon avis. Il fallait trouver un espace de liberté pour une démarche réelle de recherche, d'exploration et de rencontre, autant avec notre clientèle qu'entre nous! Une gestion communautaire favorisait cette indépendance relative de nos organisations » (gestionnaire du centre jeunesse).

L'engagement des directeurs apparaît tout aussi important que celui des intervenants. Il faut une volonté de changer les choses au niveau décisionnel et opérationnel pour faire avancer le projet. Pour prendre part à l'initiative Écho, les intervenants doivent avoir un certain profil :

« Les candidats doivent avoir à leur actif une bonne expérience d'intervention. Ils doivent être très motivés, car on leur demande de travailler en milieu naturel à des heures auxquelles ils ne sont pas habitués. Ils ne sont presque jamais dans leur bureau. Lorsqu'ils le sont, ils partagent le même local très petit. Il faut donc qu'ils aient développé une bonne communication et de bons mécanismes d'adaptation » (gestionnaire du centre hospitalier).

Selon les intervenants, il faut aussi être capable de se parler, d'avoir du plaisir, d'avoir de la créativité, d'être flexible et de pouvoir vivre dans l'imprévu. Au plan de la collaboration avec les partenaires, il importe de se doter d'un bon plan de communication de manière continue pour être en mesure d'établir les corridors d'échanges d'information, mais aussi pour bien faire connaître la mission de l'initiative : « Il faut bien communiquer le rôle de l'équipe Écho aux partenaires afin qu'elle soit considérée comme une ressource complémentaire aux services déjà offerts aux familles et non comme une ressource experte qui intervient lorsque les autres intervenants ont échoué au plan clinique » (gestionnaire du centre hospitalier). Il faut éviter de faire de la microgestion avec le partenaire qui gère nos ressources : « [...] on ne se questionne pas continuellement sur ce que mon intervenant fait dans sa semaine. Il y a des instances, si on a des problèmes, qu'on doit utiliser à bon escient » (gestionnaire du CRDI).

9. Les suites de l'initiative

On souhaiterait faire évaluer l'implantation du projet. Au cours de l'année 2011, ils procéderont à l'évaluation de la satisfaction des familles et des partenaires en regard du projet. Ils devront par ailleurs renégocier prochainement la subvention offerte par l'agence afin de pouvoir financer le travail des quatre intervenants (4 ETC).

Comme développement futur, les partenaires associés à l'initiative souhaitent créer une ressource d'hébergement temporaire pour les jeunes avec des difficultés multiples afin de leur offrir un lieu de retrait.

Plusieurs de ces enfants sont hébergés dans des milieux trop souvent inadaptés à leur réalité (centre jeunesse ou dans des unités de réadaptation). Les jeunes qui ont des troubles envahissants du développement ne fonctionnent pas très bien lorsqu'ils ont à interagir avec des jeunes qui ont des difficultés importantes sur le plan relationnel et comportemental. Ils prévoient aussi intégrer un centre de jour à cette ressource d'hébergement : « Comme nous, ces jeunes et leur famille ont besoin, dans le temps et l'espace, de plateformes, pour redonner un sens et poursuivre leur développement » (gestionnaire du centre jeunesse).

10. Les ressources mises à contribution pour la documentation

Rappel

L'OQRLS documente les initiatives à partir de différents points de vue par le biais d'entrevues. L'expérience et la perception des acteurs locaux est au cœur des travaux de l'OQRLS. Ce récit a été rédigé à partir des sources suivantes.

- Entrevue avec le responsable de l'organisme Vallée Jeunesse
- Entrevue avec le gestionnaire du CSSS de Gatineau
- Entrevue avec le gestionnaire du Centre jeunesse de l'Outaouais
- Entrevue avec le gestionnaire du Centre hospitalier Pierre-Janet
- Entrevue avec les trois représentants du CRDI Le Pavillon du Parc (deux gestionnaires et une agente de planification, de programmation et de recherche)
- Entrevue avec les quatre intervenants de l'équipe Écho
- Entrevue avec deux familles

Remerciements

L'équipe de l'OQRLS tient à remercier les personnes suivantes d'avoir participé à la documentation de cette initiative :

Annie Castonguay, Denis Lefebvre, Sandra-Chantal Grégoire, Marie Hortas, Rachel Maheu, Jean-Pierre Nault, Jean-François Durand, Marilyn Goulet, Nancy Vandette, Claire Gagné, Sylvain Morais, ainsi que les familles qui ont témoigné de leur expérience.

**Pour en savoir plus sur l'OQRLS, veuillez
communiquer avec Marie-Ève Nadeau,
responsable des communications :**

menadeau.csss-iugs@ssss.gouv.qc.ca

Rédaction

Julie Gervais, courtière de connaissances, CSSS de Bordeaux-Cartierville — Saint-Laurent

En collaboration avec

Johanne Archambault, directrice responsable, CSSS-IUGS (Sherbrooke)

Alex Battaglini, coresponsable, CSSS de Bordeaux-Cartierville — Saint-Laurent

Marie-Ève Nadeau, responsable des communications, CSSS-IUGS (Sherbrooke)

Hugo Pollender, courtier de connaissances, CSSS de la Vieille-Capitale

Mise en pages

Sarah Archambault, technicienne en administration, CSSS-IUGS (Sherbrooke)

Révision linguistique

Lucie Roy, agente administrative, CSSS-IUGS (Sherbrooke)

Dépôt légal

Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2011

Bibliothèque et Archives du Canada, 2011

ISSN : 1923-5895 (version imprimée)

ISSN : 1923-5909 (version PDF)

La reproduction des textes est autorisée et même encouragée, pourvu que la source soit mentionnée.

© Centre de santé et de services sociaux — Institut universitaire de gériatrie de Sherbrooke
Observatoire québécois des réseaux locaux de services, 2011

U:\Documents\Sarah Archambault\OQRSL\Coups d'oeil - Récits\Récits\bulletin no.4\Récit de Julie (Projet Echo)\Projet Écho vfinale 2011-11-10-Révisé.docx