

# COUP D'OEIL

## Ensemble, à l'école et à la maison, pour les jeunes

*Un partenariat avant-gardiste  
pour les jeunes*



### En bref

#### Problématique à l'origine

Certains jeunes ont des troubles de comportement en milieu scolaire qui persistent malgré le déploiement des services scolaires. Parallèlement à ce qui est vécu à l'école, il y a bien souvent d'importants problèmes concomitants à la maison.

#### Populations ciblées

Jeunes entre 5 et 17 ans présentant des difficultés d'adaptation en milieu scolaire ainsi que leur famille.

#### Principaux partenaires du RLS

Commission scolaire de la Région-de-Sherbrooke (CSRS)  
Centre jeunesse de l'Estrie (CJE)  
Centre de santé et de services sociaux - Institut universitaire de gériatrie de Sherbrooke (CSSS-IUGS)

#### Territoires

Région administrative : Estrie  
Territoire du RLS : Sherbrooke

#### Nom donné à l'initiative sur le terrain

Guichet d'orientation tripartite pour les jeunes en troubles du comportement

#### Personne-ressource terrain

Pablo Borja, chef d'administration de programmes  
Direction des services aux jeunes et familles  
CSSS-IUGS  
819 780-2220, poste 48526  
pborja.csss-iugs@sss.gouv.qc.ca

### LA RÉPONSE DU TERRAIN

Une commission scolaire, un centre jeunesse et un CSSS créent un mécanisme de concertation : un guichet d'orientation tripartite pour planifier et offrir ensemble, de façon avant-gardiste, des services psychosociaux concertés et intensifiés pour les jeunes qui présentent des troubles sévères du comportement ainsi qu'à leur famille, sur le territoire de la CSRS. En intervenant auprès du jeune et en soutenant la famille, les partenaires souhaitent prévenir l'aggravation et la récurrence des problèmes d'adaptation sociale.

### COMMENT L'INITIATIVE A-T-ELLE PRIS FORME?

Le problème avait été identifié par les gestionnaires de la CSRS et du CSSS-IUGS : certains jeunes ont des troubles de comportement en milieu scolaire qui perdurent malgré le déploiement des services scolaires.

Comment mieux les aider? Par une intervention simultanée et concertée à l'école et au sein de la famille, répondent les mêmes gestionnaires.

2001 : Travaux entre le réseau de la santé et celui de l'éducation pour assurer une action concertée entre les établissements de la santé et les commissions scolaires auprès des jeunes présentant des difficultés plus sévères d'adaptation.

« Les gens qui vivent cette structure-là se sont tellement appropriés la nécessité de le faire, que c'est rendu la structure de l'organisation et non celle d'individus. »  
(Gestionnaire du CSRS)

2002 : Mise sur pied d'un comité local à Sherbrooke, composé de la CSRS, du CJE et du CSSS-IUGS qui permet de développer une compréhension commune de la clientèle et d'élaborer des outils d'évaluation collectifs.

2003 : Entente formelle entre le CSSS-IUGS et la CSRS précisant les principes directeurs et les responsabilités de chacune des parties en lien avec les services offerts par le CSSS-IUGS en milieu scolaire. Création d'un guichet d'orientation tripartite pour les jeunes ayant des troubles sévères du comportement.

## COMMENT LA COLLABORATION SE VIT-ELLE?

### Objectif de la collaboration

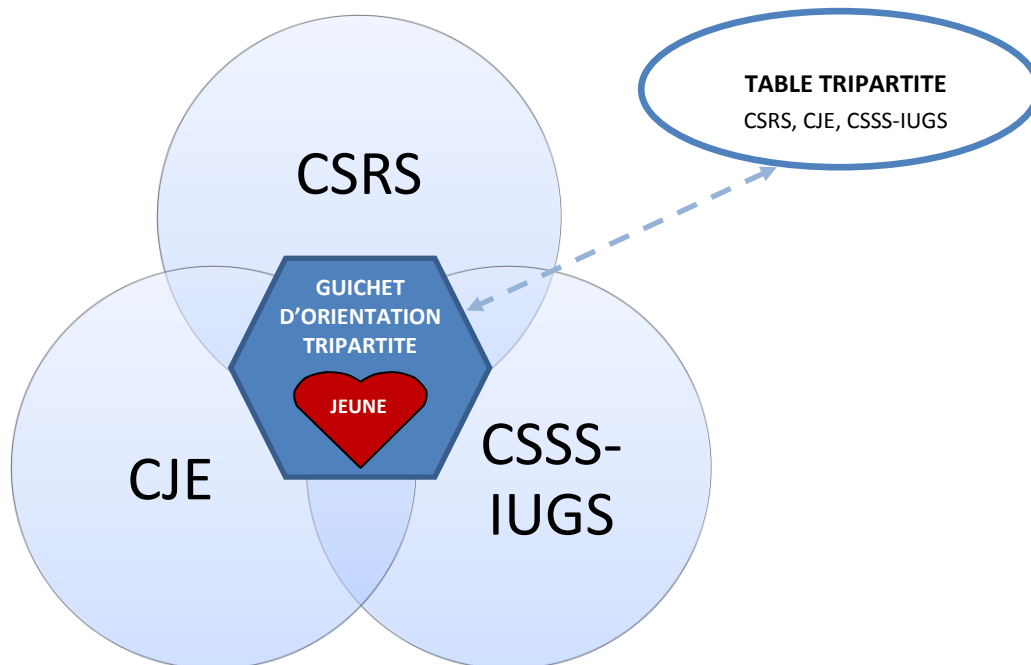
Les trois partenaires reconnaissent que certains jeunes ayant des troubles de comportement en milieu scolaire et dont les manifestations perdurent malgré le déploiement des services scolaires, bénéficieraient d'une co-intervention simultanée à l'école et au sein de la famille.

### Moteur de la collaboration

Offrir des services psychosociaux concertés et intensifiés aux jeunes et à leur famille requiert un partenariat important entre les intervenants concernés.

### Leadership partagé

La commission scolaire, le CSSS et le centre jeunesse gèrent ensemble un guichet d'orientation tripartite.



CSRS : Commission scolaire de la Région-de-Sherbrooke  
 CJE : Centre jeunesse de l'Estrie  
 CSSS-IUGS : Centre de santé et de services sociaux – Institut universitaire de gériatrie de Sherbrooke

**Fonctionnement collectif :** En réponse aux besoins des jeunes, un mécanisme de concertation clinique, soit un guichet d'orientation tripartite, voit le jour. Trois professionnels experts provenant de chacune des organisations partenaires officielles siègent à ce comité. Le représentant de la commission scolaire en est le responsable et il anime les rencontres. Une autre personne de la commission scolaire assure la coordination entourant le guichet. Les membres du guichet se rencontrent pratiquement toutes les semaines durant l'année scolaire. Ce guichet a pour mandat de recevoir et d'analyser les demandes afin de recommander une orientation scolaire et une offre de services concertée aux jeunes ayant des troubles de comportement, ainsi qu'à leur famille. Ce comité peut aussi recevoir les intervenants déjà impliqués dans un dossier qui désirent discuter objectivement d'un cas. Un processus de révision annuel rigoureux, auquel le comité contribue, permet de faire le bilan des objectifs et des résultats obtenus pour tous les dossiers tripartites, dans le but d'émettre des recommandations pour la prochaine année scolaire.

Pour faciliter la collaboration entre les partenaires, un gestionnaire joue un rôle de liaison permettant, premièrement, que chacun comprenne la réalité de l'autre, et deuxièmement, l'échange quant au déroulement de certains dossiers plus complexes. Les gestionnaires sont également des personnes-ressources pour les intervenants de leur organisation qui ont des dossiers tripartites.

« *[Il doit y avoir] du leadership affirmé et participatif des gestionnaires. Pas juste le dire. Je suis descendu à plusieurs reprises sur le terrain pour échanger, comprendre.* »

*(Gestionnaire à la CSRS)*

### **Mécanisme de gestion**

Une table tripartite composée d'un gestionnaire de chacune des organisations partenaires analyse et fait un bilan périodique du fonctionnement du guichet et de leurs collaborations. Les rencontres, plus fréquentes pendant les premières années du partenariat, tendent maintenant à s'espacer en fonction des besoins.

pour participer aux rencontres hebdomadaires du guichet.

En plus de l'implication des membres du guichet et de ceux de la table tripartite, chaque partenaire permet à ses intervenants, lorsque nécessaire, de participer à la présentation d'un dossier au guichet tripartite ainsi qu'au suivi annuel.

### **Investissements des partenaires**

Le temps investi pour le bon fonctionnement du guichet de la part des trois partenaires constitue sans contredit leur plus grande contribution.

De plus, un soutien clinique adapté aux besoins des intervenants est offert dans chacune des organisations à leurs employés respectifs.

Les rencontres du guichet se déroulent dans les locaux de la CSRS.

Chaque organisation partenaire prête l'expertise d'un professionnel et le dégage

## COMMENT LA RÉPONSE COLLECTIVE S'EST-ELLE DÉPLOYÉE?

Lorsqu'un jeune a des troubles de comportement en milieu scolaire qui perdurent malgré le déploiement des services scolaires, des échanges ont lieu entre les intervenants du CSSS-IUGS, du CJE et de la CSRS pour permettre le travail en partenariat et intensifier l'action concertée.

1. Une **référence** au guichet d'orientation tripartite est effectuée avec le consentement des parents.
2. À la suite de la rencontre du guichet, les intervenants attirés au dossier **discutent ensemble** de leurs mandats respectifs et déterminent leurs modalités de communication.
3. Un **plan d'intervention** est élaboré avec le jeune et ses parents, d'une part avec l'intervenant scolaire et d'autre part avec l'intervenant du CSSS-IUGS ou du CJE. Le CSSS-IUGS est impliqué dans près de trois quarts des dossiers, et le CJE, dans l'autre quart.
4. Un **suivi** rigoureux de chaque dossier à la fin de chaque année scolaire est réalisé.

Ces étapes permettent de déterminer la meilleure configuration de services à offrir et l'orientation scolaire à privilégier pour la prochaine année. Ces recommandations sont faites de manière concertée entre les membres du guichet, et non pas unilatéralement par la commission scolaire.

**Approche avec les jeunes :** Les intervenants partagent leurs objectifs et l'approche clinique préconisée. Des outils cliniques communs d'évaluation tels que l'Achenbach et le CGAS sont utilisés et reconnus par les trois organisations partenaires. Un même document comprenant un formulaire descriptif et une analyse synthétique est rempli conjointement par les intervenants impliqués auprès d'un jeune et de sa famille, avant chaque présentation au guichet tripartite. Le modèle conceptuel d'évaluation de l'adaptation personnelle et sociale du jeune utilisé a été proposé par le comité d'experts cliniques MSSS/MEQ de l'Estrie (2002), adapté de Toupin, Puzé et Déry (2000, 2002) du Groupe de recherche sur les inadaptations sociales de l'enfance de l'Université de Sherbrooke.

**Approche avec les parents :** L'intervenant scolaire, généralement un psychoéducateur, a pour mandat de travailler avec le jeune dans le milieu scolaire en essayant d'associer et de collaborer le plus possible avec les parents. Les intervenants du CSSS ou du centre

jeunesse (psychoéducateur, travailleur social...) travaillent davantage dans le milieu familial pour essayer de mettre les structures en place pour bien encadrer et supporter le jeune. Pour le CSSS, cette façon de fonctionner exige, de la part des intervenants, de développer des stratégies pour créer une reconnaissance des besoins et la mobilisation des parents, ce qui diffère totalement des autres clientèles desservies.

La collaboration entre les intervenants tripartites permet de renforcer le travail fait à l'école ou à la maison. On peut miser parfois sur le lien privilégié des parents avec un ou l'autre des intervenants.

**Stratégies d'intervention :** En cours d'année scolaire, l'intervenant du CSSS ou du CJE réalise des interventions auprès du jeune à l'école. Il peut aussi être invité à différentes rencontres : retour de suspension, plan d'intervention, révision du plan d'intervention.

« *J'agis comme une courroie de transmission pour faciliter le bien-être du jeune à l'école et même chose, l'école me tient au courant.* »  
(Intervenante du CSSS-IUGS)

## *Formations conjointes*

*Des formations conjointes des intervenants terrain du CSSS-IUGS et de la CSRS permettent une approche commune d'intervention auprès du jeune et de sa famille.*

## QU'EST-CE QUE L'INITIATIVE A PERMIS DE CHANGER?

### RETOMBÉES POUR...

Les populations ciblées :

- ▶ accès à des services spécialisés, coordonnés et complémentaires pour tous les jeunes en difficulté, ainsi que leur famille;
- ▶ intervention concertée école – famille où les parents sont impliqués dans la démarche;
- ▶ très rassurant pour le jeune : création d'un filet de sécurité parce que tout le monde se centre sur lui;
- ▶ plus de réussites et une meilleure adaptation du jeune à l'école.

Les intervenants :

- ▶ outils d'évaluation communs et standardisés;
- ▶ formations conjointes des intervenants du CSSS-IUGS et de la CSRS;
- ▶ développement d'approches communes d'intervention;
- ▶ partage de la charge importante des dossiers plus complexes.

Les partenaires :

- ▶ meilleure compréhension du fonctionnement et de l'approche préconisée par chacun des partenaires;
- ▶ développement de liens de confiance.

L'organisation des services :

- ▶ évaluation très rapide de la demande par le guichet;
- ▶ guichet tripartite : une voie d'accès direct aux services du CSSS-IUGS.

La culture de concertation dans le territoire :

- ▶ partenariat mature qui rayonne dans le réseau et duquel émergent de nombreuses autres collaborations;
- ▶ début d'un ensemble de partenariats (ex. : pour les protocoles de TDAH, pour la mise en place de structures pour les jeunes vulnérables).

« *Les retombées, c'est en termes de vitesse, de collaboration, de communication, dans la mise en œuvre de différents nouveaux services.* »

(Gestionnaire à la CSRS)

## *Rigueur et cohérence*

*Une intervention rigoureuse et complémentaire à l'école et à la maison où l'on constate une cohérence dans les actions et une vision beaucoup plus harmonisée, plutôt que du travail en silo.*

## *Services accessibles à tous*

*Ajout de ressources spécialisées en réadaptation au CSSS, ce qui permet aujourd'hui d'offrir des services sur le territoire à tous les jeunes orientés en classe de troubles de comportement.*

### QU'AVONS-NOUS APPRIS DE CETTE EXPÉRIENCE COLLECTIVE?

Un grand nombre d'apprentissages ont été faits depuis le début par les partenaires de cette initiative :

#### **Défis du regard commun**

- ▶ Comprendre les rôles et mandats de chacun des différents professionnels provenant de différentes organisations : souvent, les objectifs ne sont pas les mêmes, ce qui peut occasionner des tensions.
- ▶ Établir une communication la plus naturelle, fluide et cohérente possible en essayant de surmonter le fait que les professionnels proviennent d'organisations différentes, qu'ils interviennent dans des milieux différents (l'école et la maison) et qu'ils exercent parfois une profession différente (psychoéducateur, travailleur social, éducateur spécialisé...).
- ▶ Avoir une même analyse de la situation alors que chacun des intervenants a davantage la vision d'une sphère spécifique : scolaire ou familiale.

#### **Obstacle pour les intervenants**

- ▶ Avoir à rédiger des documents pour les présentations au guichet et le suivi annuel effectué pour chaque dossier tripartite est une pression supplémentaire. Les intervenants n'ont pas l'habitude que des pairs portent un regard sur leurs interventions et n'ont pas toujours ce type de suivi aussi rigoureux à réaliser dans leurs autres dossiers.

#### **Conditions de réussite**

Au plan de l'action conjointe :

- ▶ Avoir une compréhension partagée de la clientèle, déterminer des outils d'évaluation communs, avoir des cadres théoriques conjoints, une compréhension conjointe du guichet, avoir une vision commune.

Au plan du partenariat :

- ▶ Assurer du soutien et de l'accompagnement au plan de l'expertise pour les professionnels impliqués dans un dossier tripartite.
- ▶ Effectuer un suivi rigoureux et constant des collaborations par les gestionnaires afin de toujours bonifier, peaufiner et adapter le partenariat au gré des changements.
- ▶ Avoir une animation du guichet empreinte de respect, de délicatesse et exempte de jugements.

« *Cela prend une forme de quotidienneté  
et de clinique pour mieux se comprendre.* »  
(Gestionnaire du CSSS-IUGS)

**Enjeux :**

- ▶ De confidentialité : les intervenants se questionnent sur ce qu'ils disent ou non à l'autre et comment cela va être réutilisé.
- ▶ Du travail en partenariat : apprivoiser le fonctionnement des autres milieux.
- ▶ D'engagement des organisations : vivre avec la zone grise quant à savoir jusqu'où le CSSS va pour soutenir le milieu scolaire lorsque la situation exige des interventions plus complexes ou spécifiques.
- ▶ D'implication des parents : développer une approche et des stratégies pour réussir à ce que des familles, souvent méfiantes et réfractaires au départ, acceptent de recevoir des services du CSSS.
- ▶ De fonctionnement simple : limiter la lourdeur de la structure.

**Zones d'interfaces : leviers de l'action collective identifiés**

- ▶ Lieux d'échanges adaptés aux besoins des gestionnaires.
- ▶ Avoir des rencontres hebdomadaires à journée fixe comme lieu d'échanges régulier entre les gestionnaires des trois organisations pour parler de leur contexte, des changements à venir, et pour faciliter la collaboration.
- ▶ D'autres moments d'échanges informels découlent de ces rencontres formelles. Ceci crée des rapprochements et permet une compréhension mutuelle.
- ▶ Formation commune : effectuer des formations communes pour témoigner du partenariat et donner envie aux intervenants de travailler ensemble.

Après autant d'années de collaboration, cette initiative prouve qu'il est possible de travailler en partenariat pour le mieux-être de la population.

**LES SUITES**

- ▶ S'assurer que les intervenants travaillent encore mieux ensemble en utilisant une approche où s'effectuent des plans de service à caractère plus intégrés.
- ▶ Continuer de soigner la collaboration entre les intervenants pour que le réflexe de communiquer régulièrement ensemble s'enracine davantage.
- ▶ Poursuivre le développement de liens de confiance entre les intervenants ainsi qu'une compréhension commune et partagée des rôles et responsabilités de chacun.
- ▶ Travailler davantage sur des approches communes d'intervention auprès du jeune et de sa famille.

## REMERCIEMENTS

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 sont au cœur des travaux de l'OQRLS. Ce récit a été rédigé à partir des sources suivantes :

- ▶ Pablo Borja, CSSS-IUGS
- ▶ Pamela-Anne Bourret, CSSS-IUGS
- ▶ Sylvie Desautels, CSSS-IUGS
- ▶ Émilie Doucet, CSRS
- ▶ Isabelle Fortier, CSRS
- ▶ Daniel Gaudreault, CSRS
- ▶ Karine Houle, CJE
- ▶ Anie Lacroix, CSSS-IUGS
- ▶ Francis Metcalfe, CSRS
- ▶ Anne Turgeon, CJE
- ▶ Information :

Protocole d'entente relatif aux services de santé et aux services sociaux en milieu scolaire entre la CSRS et le CSSS-IUGS.

Procédure de référence pour le guichet d'orientation tripartite (CJE/CLSC/CSRS) vers des services spécialisés à la CSRS.

Document de la Table des gestionnaires enfance-famille-jeunesse des CSSS de l'Estrie qui présente le Programme jeunes en difficulté – Services de réadaptation.



**Rédaction**

Pier B. Lortie, courtière de connaissances, CSSS-IUGS (Sherbrooke)

**Relecture**

Suzanne Deshaies, courtière de connaissances, CSSS de Bordeaux-Cartierville - Saint-Laurent-CAU

**Mise en page et révision linguistique**

Valérie Plante, technicienne en administration, CSSS-IUGS (Sherbrooke)

## POUR EN SAVOIR PLUS SUR LES RLS



Observatoire québécois  
des réseaux locaux de services

*Une initiative des CSSS-CAU*

Pour communiquer avec nous : 819 780-2220, poste 45700

Site Web : [www.csss-iugs.ca/oqrls](http://www.csss-iugs.ca/oqrls)

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

Citation suggérée : B. Lortie, P. et S. Deshaies (2014). Ensemble, à l'école et à la maison, pour les jeunes : un partenariat avant-gardiste pour les jeunes. Coup d'œil, Observatoire québécois des réseaux locaux de services, 16 décembre 2014, 8 pages.

**Dépôt légal**

Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2015

ISSN : 1923-5895 (version imprimée)

ISSN : 1923-5909 (version PDF)

© Centre de santé et de services sociaux — Institut universitaire de gériatrie de Sherbrooke  
Observatoire québécois des réseaux locaux de services, 2015