

ÉQUIPE  
**PASSAJE**  
DES BASQUES



PROMOTION

PRÉVENTION

PROTECTION

## Ensemble pour les jeunes et les familles, un pas d'avance pour les équipes intégrées au Bas-Saint-Laurent

*L'expérience de l'équipe  
PassaJe des Basques*

*Colloque RCPI – 27 avril 2018*

Mélissa Desjardins et Nathalie Ouellet

**Centre intégré  
de santé  
et de services sociaux  
du Bas-Saint-Laurent**

**Québec** 

# Objectifs de la présentation

1. Partager l'expérience de l'équipe Passage des Basques;
2. Identifier un nouveau mode de prestations de services jeunesse intégrées;
3. Reconnaître l'importance de mettre en place une structure de gestion de projet et de porter une attention particulière à la gestion du changement.

*Nous tenons à spécifier l'absence de conflits d'intérêts\**

**Centre intégré  
de santé  
et de services sociaux  
du Bas-Saint-Laurent**

**Québec** 

# Plan de la présentation

## Mise en contexte

- ☀ Rappel du projet de 2014
- ☀ La composition de l'équipe intégrée PassaJe des Basques

## Démarche

- ☀ La structure du projet
- ☀ Les phases de réalisation du projet
- ☀ Les résultats attendus
- ☀ La mise en œuvre et la gestion du changement
- ☀ Le vécu et la réaction des intervenants
- ☀ Le rôle du gestionnaire intermédiaire
- ☀ Le vécu des clients et des partenaires

## Les résultats de l'expérience de l'équipe PassaJe des Basques

## Le déploiement des équipes intégrées au Bas-Saint-Laurent

## Questions

*Centre intégré  
de santé  
et de services sociaux  
du Bas-Saint-Laurent*

**Québec** 

**Contexte**



# Rappel du projet - 2014

## Initiative du CSSS des Basques et du Centre jeunesse du Bas-Saint-Laurent

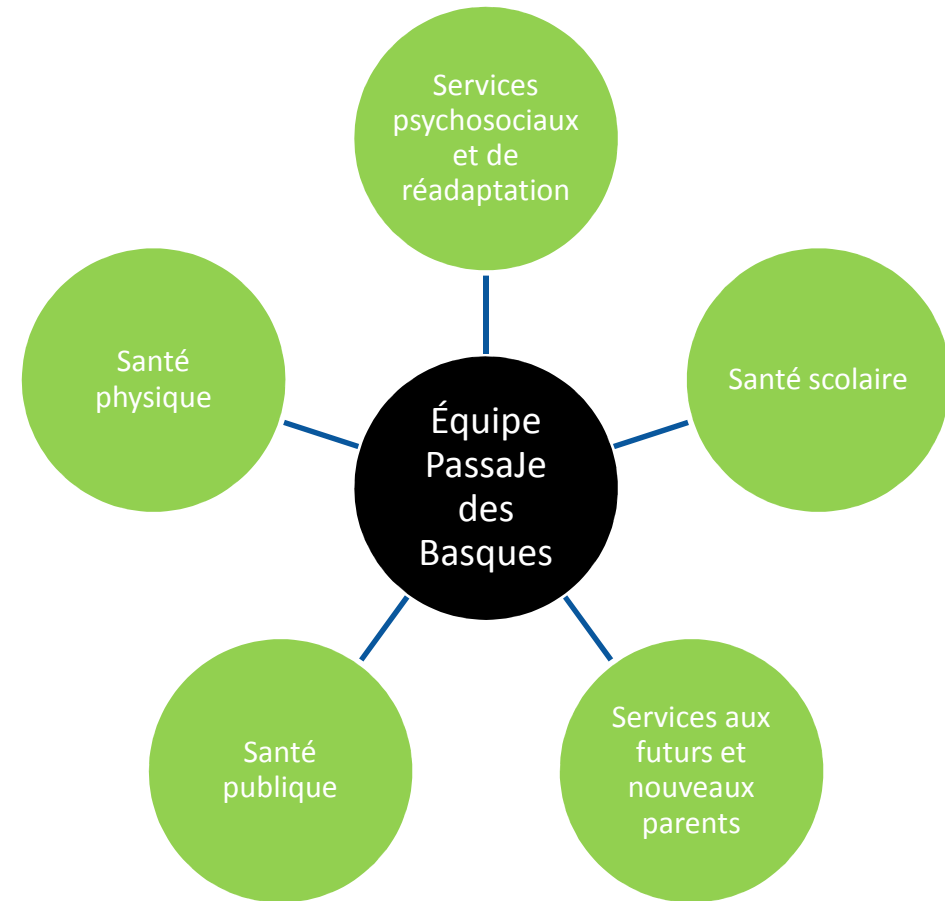
- Enjeux vécus par les deux organisations de l'époque
  - Plus petite MRC du BSL, faible masse critique*
  - Pénurie de ressources professionnelles*
  - Taux élevé de roulement de personnel*
  - Peu de flexibilité dans le développement de nouveaux services*
  - Défi de collaboration intersectorielle*
  - Défi de communication*
- **Projet pilote** : Attribution des ressources jeunesse du CSSS des Basques au Centre jeunesse du Bas-Saint-Laurent
- **Visée**: Mettre en œuvre un nouveau modèle de prestation de service pour les futurs parents et les parents habitant la MRC des Basques, mais aussi la clientèle 0-17 ans, dans le cadre du volet promotion-prévention et du volet de gamme élargie de services dont ceux de la protection de la jeunesse;
- Subvention dans le cadre d'un projet MOI-TS.

Centre intégré  
de santé  
et de services sociaux  
du Bas-Saint-Laurent

Québec 

# La composition de l'équipe Passage

L'équipe Passage c'est une seule équipe de 14 personnes composée de travailleurs sociaux, technicien en travail social, éducateur en réadaptation externe, infirmières, psychoéducatrice, agente de relations humaines, psychologue, orthophoniste, agente administrative et un chef de service travaillant de façon très étroite auprès des enfants, des jeunes et des familles.



Centre intégré  
de santé  
et de services sociaux  
du Bas-Saint-Laurent

Québec 

**Démarche**



# Structure du projet - 2014

1. Gestion de projet de 24 mois (4 phases);
2. Mise en place d'une structure de gouvernance, *leadership DPJ*;
3. Accompagnement de Mme Emmanuelle Carreau:

*Devis d'évaluation développementale (3 rapports ont été produits);*

*Évaluation de la satisfaction auprès des intervenants, de la clientèle et des partenaires.*

4. Approche privilégiée: co construction;
5. Style de gestion: participative.

Centre intégré  
de santé  
et de services sociaux  
du Bas-Saint-Laurent

Québec 



# Phases de réalisation du projet

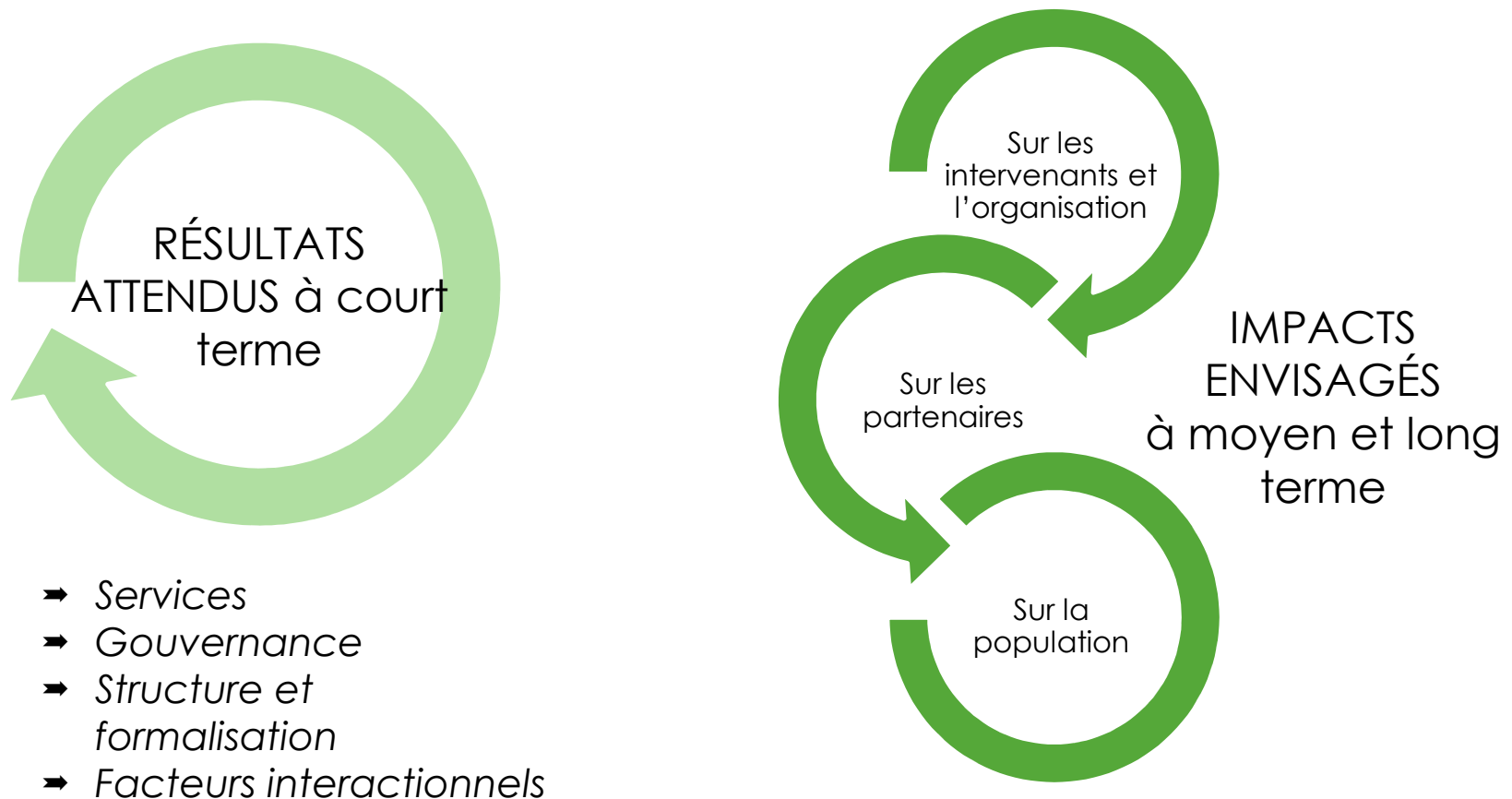


*Atelier de travail avec les membres de l'équipe*

**Centre intégré  
de santé  
et de services sociaux  
du Bas-Saint-Laurent**

**Québec** 

# Les résultats attendus



Centre intégré  
de santé  
et de services sociaux  
du Bas-Saint-Laurent

Québec 

# La mise en œuvre et la gestion du changement

## Les réactions et les peurs

- La perte d'une équipe, d'une appartenance
- L'impression « qu'on ne travaillait pas bien »
- La peur de devoir travailler dans l'autre mission (imposition)
- La crainte des réactions de la clientèle (association à la DPJ)
- La peur de diluer le mandat prévention-promotion

## Les enjeux

- Adhérer au sens et à la vision
- Mobiliser les intervenants et les partenaires
- Respecter la confidentialité
- Respecter le propre de chacune des missions
- Modifier les paradigmes d'intervention
- Accompagner le gestionnaire et les intervenants dans la transformation

# Le vécu et les réactions des intervenants

*Centre intégré  
de santé  
et de services sociaux  
du Bas-Saint-Laurent*

Québec 

# Le rôle du gestionnaire intermédiaire: la pierre angulaire

## Le profil du leader

### Leader mobilisateur- participatif

- ☀ Tolérance à l'ambiguïté
- ☀ Capacité d'adaptation
- ☀ Communicateur et mobilisateur
- ☀ Créativité

*Se donner le droit à l'erreur*

## La posture gagnante

- ☀ Créer une relation de confiance
- ☀ Donner un sens, préparer le changement
- ☀ Temporiser, rassurer
- ☀ Être transparent
- ☀ Valoriser les interactions informelles
- ☀ Communiquer, écouter
- ☀ Donner de la rétroaction et de la reconnaissance

Centre intégré  
de santé  
et de services sociaux  
du Bas-Saint-Laurent

Québec 

# Le vécu

## Les clients

- ☀ Le besoin du client avant toute chose est d'obtenir des services
- ☀ L'impression de ne pas devoir répéter
- ☀ L'accès aux services, la compétence et la disponibilité des intervenants sont appréciés
- ☀ Le travail d'équipe est perçu et leur capacité à bien comprendre les situations est soulignée

## Les partenaires

- ☀ L'annonce crée des réactions et des appréhensions
- ☀ La collaboration est plus simple et la communication plus fluide
- ☀ La concertation est soutenue et les rapports sont simplifiés
- ☀ Le réflexe d'impliquer et de se référer au communautaire est accentué

**Les résultats  
de  
l'expérience  
de l'équipe  
PassaJe**



# Les résultats de la mise en œuvre

## La formalisation de l'offre de service

- Ajustements en continue sur le plan du fonctionnement et surtout au niveau de la clarification des rôles et responsabilités;
- Arrimage jugé très positif avec une majorité d'acteurs hors réseau
- Arrimage à poursuivre avec les services complémentaires.

## Collaboration au sein de l'équipe

- Valeur ajoutée: la capacité des intervenants à échanger l'information, coordonner leurs actions et prendre des décisions consensuelles rapidement.

## Interdépendance des intervenants

- Facteurs de réussite du projet: la cohésion d'équipe, l'appréciation des collègues, le plaisir de travailler ensemble et le climat positif ;
- Développement d'une maturité d'équipe (18 mois).



# Les résultats *(suite)*

## Gouvernance

- Enjeux avec le contexte post-réforme, circulation efficace d'information organisationnelle, la clarification des liens hiérarchiques et de l'arrimage du modèle au reste de l'organigramme;
- Le rôle du chef de service, le leadership collaboratif

## Satisfaction des intervenants

- Les intervenants considèrent que ce modèle leur permet de répondre de façon plus efficace, coordonnée et flexible aux besoins des familles et des jeunes;

## Satisfaction des jeunes et des familles

- La satisfaction globale est très élevée; l'accès aux services, la compétence et la disponibilité des intervenants, le travail d'équipe perçu, leur capacité de bien comprendre les situations vécues, la stabilité du personnel et la réponse à leurs besoins;
- Éléments à améliorer: la préparation et le soutien offert au moment d'un signalement ainsi que la coordination avec les divers services impliqués

# Les résultats *(suite)*

## Accessibilité, efficacité et efficience

- Maintien d'une bonne accessibilité en modifiant positivement la façon dont les besoins étaient pris en charge
- Capacité de répondre aux besoins en demeurant centré sur la famille;
- Amélioration de la continuité et de la complémentarité 1<sup>ere</sup> ligne - 2<sup>e</sup> ligne;
- Meilleure clarification des rôles de chacun et un certain ajustement de l'intensité des services par des mécanismes de coordination et concertations efficaces

## Pérennisation, capacité d'innovation et transférabilité

- Le développement et la stabilisation de l'équipe ont nécessité une période d'environ 18 mois, plutôt que les 24 mois prévus au départ;
- Le contexte de réforme a freiné le développement de l'équipe et sa capacité d'innovation;
- Le modèle pourrait être transférable dans d'autres régions mais il est important de l'arrimer aux réalités du contexte.

**Centre intégré  
de santé  
et de services sociaux  
du Bas-Saint-Laurent**

**Québec** 

# Les leçons apprises

- ☀ Le partage d'une vision commune est un élément essentiel;
- ☀ L'importance du processus de co-construction;
- ☀ L'instauration d'une forme de contrat social qui encourage les intervenants à être solidaires;
- ☀ Encourager les interactions informelles;
- ☀ Favoriser une gestion participative;
- ☀ L'importance du rôle du gestionnaire de premier niveau, vision, ouverture et flexibilité. Être le chef d'orchestre.
- ☀ Encourager la persévérance vers l'atteinte des objectifs en démontrant de la motivation à surmonter les obstacles;
- ☀ L'organisation doit faire preuve de flexibilité pour « *faire autrement* ».

**Le  
déploiement  
au Bas-Saint-  
Laurent**

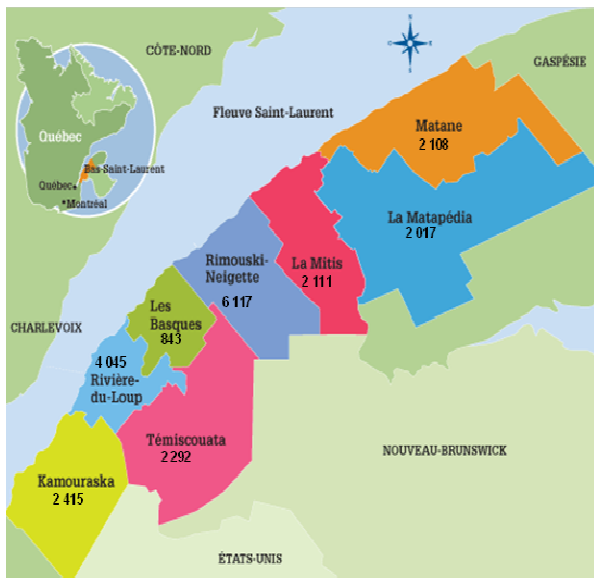


# Le déploiement des équipes intégrées au Bas-St-Laurent

**S'inspirer de  
Passaje  
sans reproduire**

- **Septembre 2017:** Implantation de deux équipes intégrées (Matanie et Matapédia)
- **Janvier 2018:** Implantation d'une équipe intégrée (Témiscouata)
- **Avril 2018:** Démarrage de deux nouveaux territoires

Bas-Saint-Laurent : 8 MRC



Population jeunesse: 32 817 jeunes (ISQ)

**Centre intégré  
de santé  
et de services sociaux  
du Bas-Saint-Laurent**

**Québec** 

**Questions  
Commentaires**

