

# Évaluation du déploiement d'agents de liaison SIPPE-Olo en Montérégie

## Contexte

---

Depuis plusieurs années, on observe une diminution du nombre de familles suivies par les programmes SIPPE-Olo. En 2021, le ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) a annoncé l'octroi de fonds supplémentaires pour ces programmes. À la Direction de santé publique de la Montérégie (DSPu), ces sommes additionnelles ont notamment été utilisées pour déployer des agentes de liaison SIPPE-Olo (ALS-Olo). L'un des objectifs de leur entrée en fonction consistait à recruter un plus grand nombre de familles admissibles, et ce, par divers moyens, dont le démarchage dans les milieux de vie.

## Objectifs de l'évaluation

---

L'évaluation visait à apprécier les conditions dans lesquelles les ALS-Olo des trois CISSS de la Montérégie actualisent leurs rôles et mandats. L'objectif principal était de documenter l'introduction de ce nouveau rôle en considérant comment les ALS-Olo réalisent leurs mandats au quotidien, comment elles collaborent avec leurs collègues de travail, en particulier avec les organisateurs communautaires et le personnel d'autres programmes. L'évaluation avait également pour but d'identifier les facteurs facilitant et contraignant le déploiement de cette nouvelle fonction.

## Méthodologie

---

Le déploiement de la fonction d'ALS-Olo a été considéré comme étant un changement organisationnel. Dans cette optique et après une recension rapide de la littérature, des facteurs de succès de la gestion du changement organisationnel ont été retenus. Ces facteurs ont orienté la formulation des grilles d'entretien élaborées à l'intention des représentants du CISSS (cheffes de programme SIPPE-Olo, accompagnatrices cliniques, agentes de liaison, organisateurs communautaires), des représentants de l'équipe régionale et des partenaires internes. Au total, 50 personnes ont été interrogées. Les verbatims issus des entretiens ont fait l'objet d'une analyse de contenu d'où émergent les principaux constats et résultats de l'évaluation.

## Principaux constats et résultats obtenus

---

### **Définition du rôle et des responsabilités**

Les ALS-Olo réalisent généralement de multiples tâches axées principalement sur la promotion de SIPPE et le recrutement des familles admissibles. Or, une certaine confusion subsiste concernant les rôles et les responsabilités qui leur incombent. Le rôle gagnerait donc à être mieux défini.

### **Cumul des mandats**

De grandes disparités sont observées entre les équipes dédiées et non dédiées. Les ALS-Olo des équipes dédiées peuvent se consacrer entièrement à leur tâche d'agente. Dans les équipes non dédiées, les ALS-Olo sont à la fois agentes de liaison et intervenantes SIPPE. La plupart d'entre elles ne sont pas dégagées de leurs tâches habituelles. Le manque de ressources humaines et de temps consacré à la fonction d'agente peut compromettre l'atteinte des objectifs et obliger les ALS-Olo des équipes non dédiées à privilégier leurs fonctions d'intervenantes SIPPE.

### **Collaboration avec les partenaires internes et externes**

La collaboration avec les partenaires se déroule bien dans l'ensemble. Toutefois, à l'instar des partenaires des services internes, ceux de la communauté semblent mal saisir les critères d'admissibilité au programme et par conséquent, ils ne réfèrent pas toujours la bonne clientèle.

### **Présence de conditions requises par la gestion du changement**

Certaines conditions requises par la gestion du changement étaient présentes lors du déploiement de la fonction d'ALS-Olo.

### **Résistance au changement**

Le déploiement a généralement reçu un bon accueil et aucune résistance au changement n'a été rapportée.

## **Capacité de changement**

Des inquiétudes ont été formulées quant à la capacité des équipes d'absorber et de répondre à la demande croissante de services. Selon certaines ALS-Olo, la promotion du programme ne s'est pas accompagné des ressources nécessaires à la prise en charge des références induites par les activités de promotion. De plus, le manque de personnel a généré des listes d'attente qui retardent la prise en charge de certaines familles et leur entrée dans le programme.

## **Activités de soutien du changement**

Les ALS-Olo ont bénéficié de certaines activités de formation ou d'appropriation, de l'accompagnement de la répondante régionale, de celui des OC pour ce qui est de l'arrimage avec les partenaires de la communauté, et ce, sans compter l'entraide présente entre agentes. Notons cependant l'absence d'une formation spécifique à la fonction d'ALS-Olo.

## **Communication efficace**

La communication intra-équipe a pris différentes formes : rencontres régulières ou occasionnelles avec les cheffes de programmes, rencontres d'équipes SIPPE, création de canaux TEAMS. La communication inter-équipe s'est concrétisée principalement par la présentation des fonctions d'ALS-Olo aux différentes équipes des CISSS. La participation aux tables de concertation locales en petite enfance (TLPE) a notamment permis aux ALS-Olo d'obtenir de l'information sur les services des organismes communautaires, de la transférer aux membres des équipes SIPPE ainsi que de clarifier les rôles des partenaires et d'assurer la complémentarité des services. Toutefois, on fait état du peu de communication et d'un manque de coordination prévalant entre les acteurs ciblant les mêmes clientèles.

## **Leadership**

Le leadership s'est exprimé par le soutien des accompagnatrices cliniques et des cheffes de programme aux ALS-Olo dans la réalisation de leurs tâches, plus spécifiquement par le remaniement des horaires, l'aide offerte dans la gestion de leur charge de cas, l'accompagnement aux tables de concertation ou encore la facilitation de certains arrimages avec les équipes internes. Le rôle d'ALS-Olo ainsi que le soutien dont elles devraient bénéficier demeurent flous dans certaines équipes et restent à définir. Ce manque de définition claire peut expliquer, en partie, l'absence de mécanismes de soutien formels, récurrents et systématiques.

## **Planification**

Les équipes des différents RLS ont formulé une série d'objectifs opérationnels, accompagnés de moyens pour les réaliser et d'un échéancier, et ce, à partir d'un gabarit de plan d'action fourni par l'équipe régionale. Les cheffes de programme et les accompagnatrices cliniques s'appuient principalement sur le plan d'action pour suivre l'avancement des activités prévues et évaluer l'atteinte des objectifs. Les attentes sont généralement claires et se traduisent dans les plans d'action. Certaines ALS-Olo considèrent toutefois que ces attentes ne sont pas toujours adaptées à la réalité du terrain et qu'un écart existe entre la théorie et la pratique.

## **Motivation**

Enfin, la motivation des ALS-Olo a pu être fragilisée par le cumul des rôles d'agente et d'intervenante SIPPE ainsi que par les limites de leurs efforts de démarchage.

## **Principales recommandations**

Afin d'améliorer l'actualisation de la fonction, il est notamment recommandé de:

- Clarifier le rôle de l'ALS-Olo et le fonctionnement du programme SIPPE, notamment en élaborant un cadre de référence clair précisant davantage les différents rôles et encadrant la fonction d'ALS-Olo tout en laissant une certaine marge de manœuvre aux gestionnaires en raison des spécificités locales;
- Réduire l'impact du cumul des rôles en mettant en place des stratégies pour faciliter la combinaison des deux rôles et éviter que les ALS soient débordées entre autres;
- Identifier les besoins de formation des ALS-Olo et élaborer une formation spécifique à leur fonction.

**Pour consulter la version intégrale du document, [cliquer ici](#).**