

GRANDEUR ET MISÈRES DU PLAN DE SERVICES INDIVIDUALISÉ

Maurice Harvey

Appuyé sur sept années de vécu expérimental, ce texte reflète sans fard les hauts et les bas d'une opération soutenue de P.S.I. à l'intérieur d'un gros centre de réadaptation. Exigeant intendance paperassière et téléphonique, un tel système de gestion des interventions avec les clients (S.G.I.C.) demeure en deça des résultats rêvés quant aux suivis, objectifs à court et à long termes. Ces difficultés de lancement et de maintien ne doivent pas décourager; même si le système s'avère imparfait, il reste indispensable pour rendre justice aux clients, et peut aider à planifier l'avenir.

Le titre retenu, au sens de munificence du concept de plan de services individualisé mais de misères au moins petites quant à son opérationnalisation, veut indiquer que le présent texte diverge sciemment de la pléthore d'articles apologétiques sur le Plan de services individualisé (P.S.I.). Les travaux publiés paraissent dériver uniquement d'une conception théorique, car ils se gardent bien d'aborder les aléas du fonctionnement quotidien. Or, ici, la présentation fait état, sans cacher les complications de parcours, de sept années complètes d'exercice d'un tel système dans un gros centre de réadaptation pour personnes présentant une déficience intellectuelle.

MARKETING SANS NOTICE

Dans cette perspective de suivi étroit d'une opération extensive de P.S.I., on verra que ce n'est pas tous les jours le pâté aux truffes (ou du caviar, pour les orientalistes, s'il en reste!). On peut penser, pourtant que le plus grand danger menaçant le futur du plan de services individualisé, davantage encore que le flou actuel quant à sa coordination, soit d'en faire une publicité monstre, comme si c'était la route pavée d'or vers l'Olympe, sans prémunir contre les chausses-trappes de son fonctionnement soutenu.

On ne parle, règle très générale, que de ce qu'il faut faire pour bien se préparer à la conférence, après avoir

Maurice Harvey, Directeur des Services professionnels,
Centre Butters, 66, rue Court, Granby, J2G 4Y5.

longuement rapporté la philosophie d'insertion du P.S.I., du déroulement de la séance où se trouvent réunies les personnes significatives en compagnie du client. Rien, ou si peu, par contre sur les 364 autres journées qui s'ensuivent et qui doivent se colorer selon les décisions prises ce fameux jour "un". Les livres des équipes québécoises (Côté et al., 1989, Boisvert et al., 1990) sont également muets sur le rendement effectif.

Il devrait donc s'avérer utile de venir offrir un reflet de ce que donne pratiquement un cheminement journalier sur plusieurs années et sur des échantillons annuels allant de 243 à 518 personnes. Surtout que tel retour pondéré sur le cheminement et l'efficacité s'avère apparemment plus que rarissime dans la littérature mondiale, suite à deux contacts réalisés au cours de l'été 1991, l'un avec Jean-Yves Dufort, documentaliste à l'Institut québécois de la déficience mentale (I.Q.D.M.), l'autre avec Yves Devin qui vient d'obtenir une subvention pour mener une recherche sur le P.S.I. justement.

Sans une notice de mise en garde, ceux qui se lancent, pleins d'ardeurs dans la généralisation du plan de services à l'intérieur d'un organisme risquent de déchanter assez vite quand ils peuvent constater soit que la réalisation concrète vient se buter aux us et coutumes administratives, soit que les relances tardent beaucoup à entrer, soit que l'atteinte des objectifs à court terme ne colle pas aux prévisions, soit que les objectifs annuels se perdent dans les méandres des mois de calendrier. Mal préparés à cette viscosité du réel, surtout en début de processus, ils pourront être portés à tout jeter aux orties. Alors, adieu pour longtemps aux P.S.I. dont la complexité non anticipée est venue tout bousiller.

Cela constituerait un résultat certes non recherché par les enthousiastes publicistes, et s'avèrerait malheureux car le concept est valable et doit être maintenu malgré ses complications. Est-il nécessaire de rappeler que l'actuel texte n'est pas anti-P.S.I., même s'il n'entonne pas constamment le chœur de louanges. Au Centre Butters, on continue à croire en une telle opération, là où la mécanique a été enclenchée dès 1983, au moins un an avant que la loi des affaires sociales ne commence à y faire allusion.

Le présent reflet sur les circonvolutions d'une procédure, annoncée parfois comme la voie royale, devrait conforter ceux qui se butent aux mêmes difficultés; peut-être les convaincra-t-il de ne pas abandonner en cours de route, diminuera-t-il en tous cas un possible complexe d'infériorité? A moins, évidemment, que ce contenu ne soit jugé comme non pertinent, plutôt symptomatique d'une grosse "boîte" s'étant engagée sur de mauvais rails, ce qui n'est pas à exclure.

LE SYSTEME DE GESTION DES INTERVENTIONS AVEC LES CLIENTS (S.G.I.C.)

Cette mécanique mise en place pour l'organisation planifiée des programmes au Centre Butters fut baptisée "Système de Gestion des Interventions avec les Clients". Testée au printemps 1983, suite à une conception assistée par J.-M. Thibeault, la procédure S.G.I.C. débuta pour de bon l'automne de la même année, à la grandeur du centre.

Comme tout bon processus P.S.I., elle vise à superviser étroitement les actions des intervenants (au sens large) auprès de la personne, et inclut des formulaires pour le recueil des données essentielles avant la conférence (les Ax), d'autres pour résumer par écrit les décisions prises lors de la réunion (les Bx), d'autres enfin pour l'acheminement des suivis (les Cx). La coordination s'avère à peu près toujours assumée par un employé-cadre de l'organisation et chacun des objectifs à long terme (O.L.T.), comme chacune des recommandations, possède son répondant attiré, imputable de la réalisation pratique ultérieure. Afin d'éviter des périodes trop fastes, un calendrier des conférences est établi un an à l'avance.

La coordination assumée par un employé cadre du centre, n'a jamais été vraiment contestée, ou remise en cause. Probablement parce que le centre en question exerce de fait un quasi-monopole dans sa sous-région quant aux services à la déficience: hébergement, ateliers, services

à domicile, transports, loisirs. Parce que la bonne gestion d'un P.S.I. exige un coordonnateur qui a du pouvoir de décision et d'intervention sur les répondants, ce qui est le cas des présents coordonnateurs, des gestionnaires hiérarchiques. Parce qu'à l'occasion, et sur demande fiable, place est cédée à un parent, un ayant-droit, ou à un responsable scolaire.

Quant au vrai motif de mise en branle d'un P.S.I., le client, il est dans la presque totalité des cas présent. Les incertitudes exprimées au départ sur la gêne que cela occasionnerait, sur l'ennui du client ne suivant pas les échanges, sont toutes tombées. Le client est là, sauf s'il y a de très bonnes raisons de l'en exclure, qu'il puisse ou non exprimer verbalement son point de vue. Un court extrait du *Guide de programmation* paraît s'imposer en terminant cette section:

"Le S.G.I.C. est un système continu qui assure l'évaluation, le contrôle et la dispensation des services à la clientèle. Il contient "un contrat" intervenu entre le client et les dispensateurs de services. Le suivi devient donc ici indispensable pour vérifier que les intérêts du client soient sauvegardés tout au long du processus (5e édition, p. 49)".

POIDS CERTAIN DE L'OPERATION

L'opération intégrée de P.S.I. réclame une intendance paperassière; le cachet n'y changerait rien, et on doit se préparer en fonction. Les formules pré-conférences sont aiguillées d'avance aux possesseurs des informations recherchées et doivent revenir en temps afin de servir de support à une réunion réussie. D'autres formulaires se remplissent à la fin de la conférence, sont signés, photocopiés et acheminés à qui de droit pour qu'en découlent les programmes et gestes appropriés. D'autres vont rapporter les bilans temporaires et d'autres enfin, doivent être disponibles afin d'y reporter au besoin les difficultés de parcours et demander les ressources requises.

Se greffe forcément à cette vaste circulation documentaire, une intendance téléphonique, requise pour les convocations aux conférences, les reports de réunions, les rappels à l'ordre sur les suivis non entrés, les demandes d'informations complémentaires, etc. De là, il va presque sans dire, la nécessité de l'établissement d'un calendrier annuel des sessions P.S.I. Tout en créant les sets mentaux adéquats, un tel ordo distribue sur toute l'année la séquence, évitant ainsi les engorgements, remplace bien des communications qui autrement seraient

faites à la pièce, et constitue le substrat permettant de constater les retards dans les relances et de réagir tout de go en évitant qu'ils s'éternisent.

L'existence de ce calendrier n'implique pas bêtement une distribution mensuelle absolument plate. Même si une distribution idéale accorderait même poids à chacun des mois de l'année, il faut constater que le phénomène des vacances des employés influence pour une part cette répartition. En relevant les nombres de conférences par mois sur sept années de fonctionnement, il est clair que chacun des mois ne va pas chercher son hypothétique 8 1/3%.

Les mois de juillet et août, ensemble, n'incluent des conférences que pour 3,79% des clients en moyenne. Les deux autres mois avec les plus faibles taux de conférences sont décembre (6,43%) et janvier (7,34%). A l'opposé, les mois les plus actifs sont: octobre (12,04%), mai (11,80%), mars (10,75%), juin (10,60%)

et novembre (10,25%).

Chaque conférence P.S.I. (autant qu'il y a de clients, et sans que celles-ci annulent les autres réunions nécessaires pour motifs différents) réunit nombre de personnes dont il a fallu ajuster les agendas, plusieurs ne relevant d'ailleurs pas de l'établissement. Et cette conférence n'est que le vrai point de départ d'activités qui vont influencer la vie du client sur les 364 autres journées de l'année et qui, pour l'organisme des affaires sociales, vont impliquer éducateurs, préposés, responsables, coordonnateurs et directeurs. Ignorons les influences indirectes sur les services financiers et du personnel pour ne nous en tenir qu'au personnel clérical; le personnel de secrétariat va devoir dactylographier, trier, faire photocopier et cheminer, poster et classer tous les formulaires idoines.

Le tableau 1 vient faire miroiter une partie de ce poids organisationnel d'une opération générale de S.I.G.C. On

Tableau 1

**Suivis exigés par les O.L.T. et recommandations (S.I.)
formulés lors des opérations annuelles de P.S.I.**

ANNEES	CLIENTS VUS	OBJECTIFS ANNUELS		RECOMMANDATIONS	
		Retenus	Suivis	Fixées	Suivies
1983-1984	243	978	3 105	835	1 449
1984-1985	244	719	2 289	853	1 247
1985-1986	274	780	2 575	1 007	1 291
1986-1987	275	768	2 371	862	1 133
1987-1988	328	923	2 893	880	1 641
1988-1989	497 *	1 308	2 894	926	1 702
1989-1990	518	1 191	3 174	1 070	1 831

* Fusion avec un autre centre (Maison Notre-Dame des Erables) où l'opération P.S.I. démarre à ce moment.

y constate pour l'année '83-84 que les 978 objectifs à long terme (formules B1) retenus pour les 243 clients vont générer 3 105 formulaires C1 (suivis sur objectifs annuels) et que les 835 recommandations émises (formules B2) vont susciter à leur tour 1 449 formulaires C2 (suivis sur les recommandations). Et les données statistiques, moins nombreuses quand même, ne sont pas ici fournies sur les quantités de B3 (formulaires pour réclamer du support technique de l'administration) et celles de D1 et de D2 par lesquels on fait connaître et répond aux problèmes de parcours.

NOMBRE D'OBJECTIFS ANNUELS

Mais le tableau 1 n'est pas uniquement offert comme reflet de la lourdeur du processus. La division des chiffres de la colonne 3 par ceux de la colonne 2 permet de suivre l'évolution du nombre moyen d'objectifs annuels retenus par personne. Les rapports donnent successivement 4,02; 2,95; 2,85; 2,79; 2,81; 2,63 et 2,30. Si la baisse importante entre '83-84 et '84-85 est surtout redevable à une décision administrative, s'appuyant déjà toutefois sur la nécessité d'un plus grand réalisme, la légère tendance à la baisse qui se poursuit par après est, elle, spontanée. Sauf, la toute dernière (2,30) due à n'en pas douter à la décision corporative de ne plus exiger d'O.L.T. pour les clients adultes en phase de production.

Il semble donc inutile de viser à multiplier les objectifs initiaux, même si d'évidence les clients en cause mériteraient qu'on lance des tentacules dans plusieurs directions à la fois. La réalité sur sept ans montre qu'il est vraisemblablement sage de ne pas dépasser une main en nombre d'O.L.T. Surtout que les résultats présentés plus loin et touchant l'atteinte des objectifs montreront que même en ce cas, l'on n'arrive pas toujours à destination.

L'évolution un peu analogue en ce qui a trait aux recommandations (baptisées plus récemment "services intégrés"), laquelle, par la division de la colonne 5 par la colonne 2, donne avec les ans 3,44 - 3,50 - 3,68 - 3,13 - 2,68 - 1,86 et 2,07, s'avère encore plus probante, car il n'y a jamais eu d'exigences administratives précises au sujet du nombre. Ici, les moyennes de suivis (col. 6 par col. 5) se maintiennent en gros (1,74; 1,46; 1,28; 1,31; 1,86; 1,84; 1,71), ce qui n'est pas tout à fait le cas des suivis sur les O.L.T. (3,17; 3,18; 3,30; 3,09; 3,13; 2,21; 2,66) qui tombent vers la fin.

Un commentateur pourrait avancer qu'il est assez normal

de voir baisser un peu le nombre de décisions d'année en année, comme les acquis réalisés une année n'ont plus besoin d'être repris par la suite. Ce pourrait être le cas si les acquis l'étaient une fois pour toute et si les besoins étaient limités, ce qui n'est pas prouvé. Un autre commentaire pourrait toucher une certaine routinisation du système avec le temps. Ici, la réponse n'est pas simple. C'est vraisemblable, malgré les tentatives répétées de l'administration pour conserver le bon cap. Néanmoins, il serait téméraire d'affirmer la perfection, certains indices montrant de surplus que l'intégration de l'ex-Maison Notre-Dame des Erables au Centre Butters a influencé à la baisse les performances au S.I.G.C..

LA RELANCE SUR LES DECISIONS

Concernant également les suivis, il vaut de relever que les pourcentages d'entrée de données sur les O.L.T. fluctuent sur l'année. La figure 1 permet de typifier ce phénomène, assez logique d'ailleurs. Les pourcentages décroissent en général du 1er (trois mois) au 4e suivi (12 mois), et cela dérive de l'atteinte plus tôt que prévu de certains objectifs et de malheureusement, l'abandon d'objectifs autres. Parce que ces derniers ont été mal choisis, se révèlent moins réalisables qu'attendus ou parce qu'ils ne sont plus gérables étant donné des changements dans la vie des clients.

Si près de 9 objectifs sur 10 se trouvent relancés après trois mois, ce n'est plus le cas que d'environ 6 sur 10 lors des quatrième suivis. Evidemment, il faudrait espérer 10 sur 10 au moins la première fois, mais les pressions faites auprès des équipes en ce sens n'ont apparemment pas porté fruit si on regarde la séquence des années pour la clientèle comparable sur 7 ans. Une raison probable dérive du temps de réaction à rédiger les programmes d'interventions devant découler des O.L.T.: niveaux de base à établir, programme à rédiger puis à vendre à tous les intervenants qui ont déjà d'autres programmes en place. Ce qui assoit cette tentative d'explication, c'est qu'à quelques reprises les pourcentages des 2e suivis (6 mois) dépassent ceux des premiers.

Diminution donc de la relance d'un bout à l'autre de l'année. Pourrions-nous amoindrir une partie de cette perte? Probablement, même si les systèmes de rappel auprès des répondants mis en place jusqu'à maintenant n'ont pas semblé opérer. Ce n'est pas simple de trouver la bonne formule, car il faut se rappeler que nous avons affaire à un système dynamique, sans nul temps vraiment mort, et réparti à l'année longue. Les formules de rappel

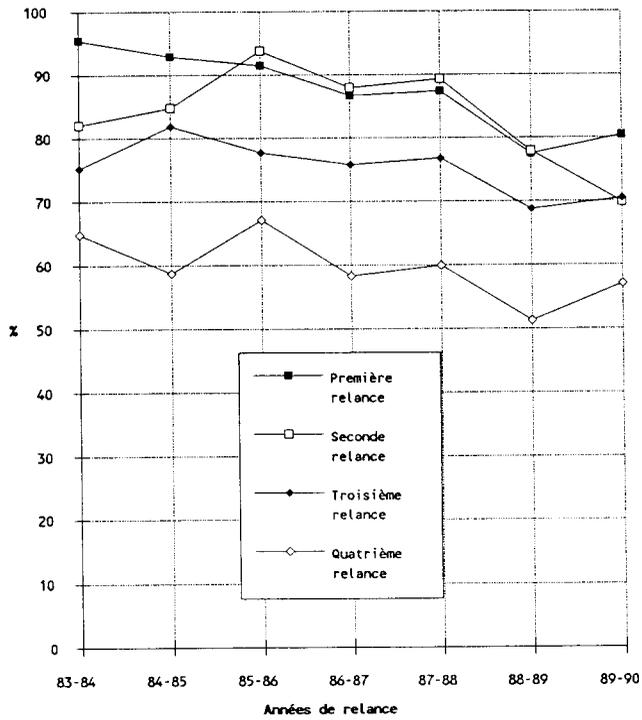


Fig. 1 Graphique des relances pour le centre Butters.

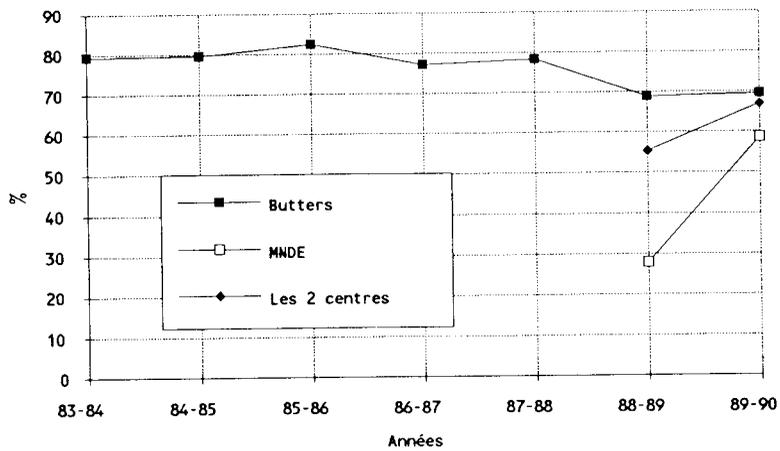


Fig. 2. Relances sur les O.L.T.

à l'ordre ont varié avec le temps, sans jamais aller jusqu'à un contrôle policier, au sens péjoratif, mais la bonne façon demeure apparemment à trouver.

Avant de quitter ce secteur de la relance sur les O.L.T., il est instructif d'ajouter la figure 2, laquelle oublie les taux trimestriels et donne les moyennes annuelles des suivis sur objectifs, en distinguant l'impact de l'élargissement du système à un nouveau centre.

Une première courbe s'en tient à la clientèle historique de Butters. Cette comparaison sur 7 ans laisse voir une baisse sur les deux dernières années; le pourcentage de relance qui fluctuait autour de 80% (au total, encore une fois, des quatre trimestres) tombe à la périphérie de 70%. Donc, même sans l'influence directe des résultats de la nouvelle clientèle, la chute de 10% coïncide avec la fusion de deux organismes. Peut-on émettre l'hypothèse, non superstitieuse, que la préoccupation de la haute administration, concentrée sur les tâches d'équilibrage des plus nombreux services, crée une moindre pression ou attente sur la programmation, que cela se perçoit à la base et amène une chute de tension?

Si cette conclusion est exacte, et il est malaisé de l'écarter en l'absence d'une autre explication raisonnable, il faut en déduire que la programmation continue s'avère un phénomène demeurant fragile et qui chute rapidement si elle n'est pas assez "surprotégée".

Ce qu'ajoute cette figure 2, c'est qu'il peut être à l'occasion ardue d'enclencher le processus en collaboration avec un personnel un peu réticent. La courbe valable pour l'ex-M.N.D.E., fort basse la première année fut obtenue d'un personnel qui avait vu partir à peu près tous ses anciens employés-cadres, et qui se voyait "imposer" d'en haut une nouvelle administration. On peut donc voir qu'il y a eu initialement résistance aux exigences émises par cette nouvelle autorité.

L'ATTEINTE DES OBJECTIFS

Deux manières ont été retenues pour refléter le cheminement des objectifs à court terme (O.C.T.). L'une comptabilise le nombre moyen d'O.C.T. atteints par suivi parvenu à bon port et par trimestre; appelons-le la moyenne d'O.C.T. par O.L.T. et par trimestre. Celle-ci a été successivement de 0,958 - 1,110 - 1,098 - 1,493 - 1,386 - 1,111 et 0,925. Autrement dit atteinte moyenne d'un peu plus de 1 O.C.T. par trois mois.

C'est peu, il faut le reconnaître, quant à l'espérance initiale en tous cas. Le *Guide de programmation* (la "bible" de l'employé) du Centre définit depuis une décade un O.C.T. comme un sous-objectif atteignable en deux ou trois semaines! Cela devrait impliquer en gros quelques 4-6 O.C.T. atteints par trimestre. Or, les moyennes données ci-haut reviennent autour de 1,00 après avoir frôlé le 1,50! Malgré que les responsables au centre aient tenté à plusieurs reprises de convaincre les équipes de fractionner en plus petits bouts les objectifs annuels.

Mais, si ces pressions ont joué momentanément vers la hausse, les sept années écoulées nous ramènent vers le point de départ quant à la performance moyenne. Devrions-nous, en conséquence, reviser l'estimation temporelle théorique?

Une autre façon de refléter le parcours des O.C.T. peut consister à diviser les nombres annuels d'O.C.T. atteints, non pas par le nombre de suivis (C1) effectivement entrés, mais par les nombres d'O.L.T. retenus au moment des conférences mêmes. Les moyennes annuelles s'établissent comme suit: 3,042; 3,534; 3,624; 4,609; 4,345; 3,082 et 3,454. Si le dernier chiffre ici, est meilleur que l'avant-dernier, contrairement à la série précédente, c'est que la relance a été meilleure cette dernière année.

Cette deuxième manière exprime le nombre d'O.C.T. rencontrés dans l'année par O.L.T. retenu. Les fluctuations ressemblent par force aux précédentes, bien qu'il ne s'agisse pas d'un simple quadruplement (4 trimestres par année); cette forme de calcul, en effet, n'élimine pas la non-rentree de certains suivis, comme le diviseur vient des O.L.T. retenus. Ces chiffres rendent évident que le client ne grimpe que 3-4 marches de l'escalier annuel qui devrait les faire changer de pallier, alors que cet escalier devrait posséder en théorie quelques 20 marches!

Ici, l'unification de deux organisations ne peut servir de raison unique au retour de la performance moyenne vers celle de la toute première année de fonctionnement, après une amélioration constante sur quatre ans. Car la descente s'était déjà amorcée en 1987-88. Bien sûr, la faible première moyenne obtenue pour la clientèle de l'ex-M.N.D.E. (1,95) a accéléré la chute en 1988-89, mais ce n'était plus valable en 1989-90, la nouvelle moyenne de 3,88 battant même celle valable pour la clientèle du "vieux" Butters (3,31).

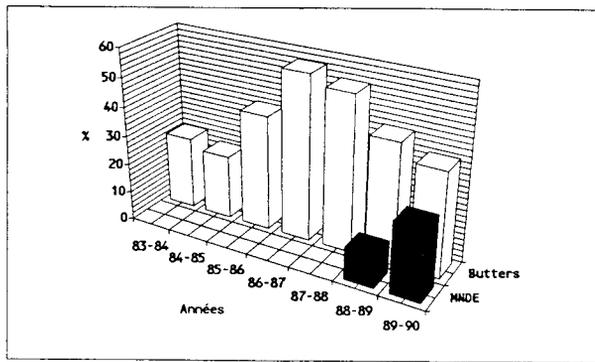


Fig. 3 Pourcentage d'atteinte des objectifs annuels (OLT).

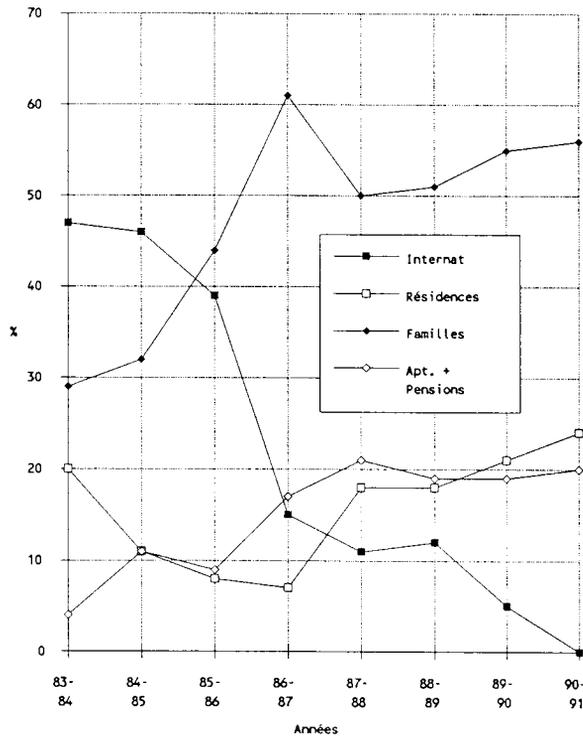


Fig. 4. Poids des formes d'hébergement au centre Butters

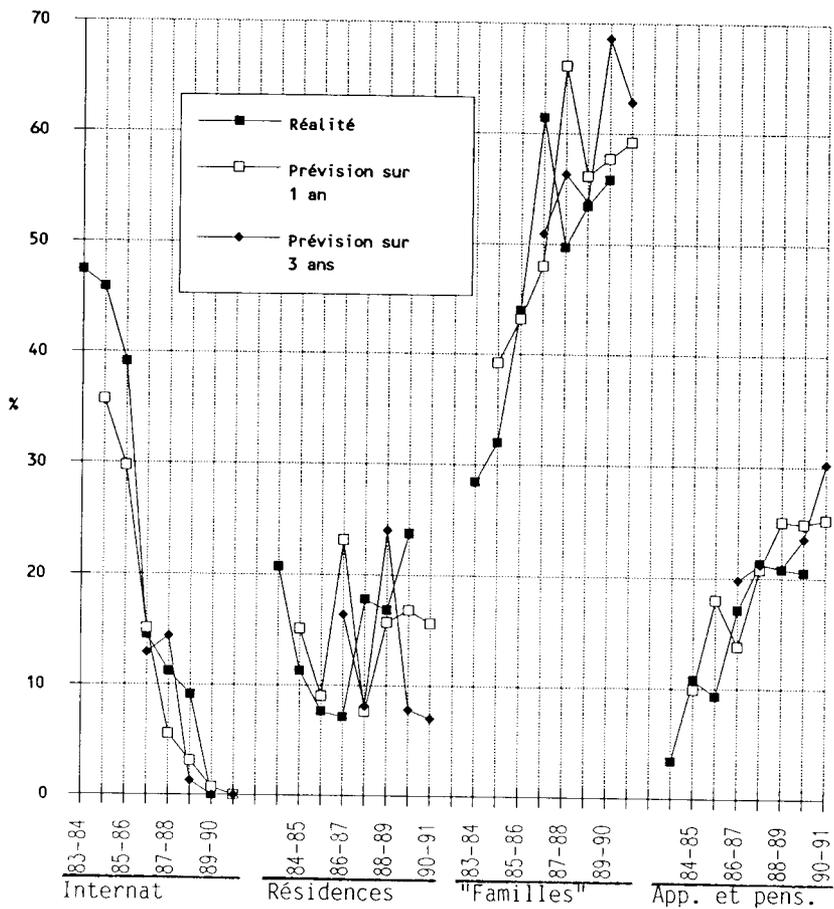


Fig. 5 Réalités comparées aux prévisions faites sur 1 et 3 ans

LES OBJECTIFS ANNUELS

Le cheminement plutôt faible à travers les objectifs à court terme permet de prévoir que l'on va demeurer loin du compte quant à la réalisation parfaite des objectifs à long terme. En effet, l'atteinte moyenne annuelle n'a jamais atteint les 60%; même que cette performance était presque pleurable lors des deux premières années d'opération, avec à peine plus d'un objectif sur cinq rencontré.

La courbe (voir la figure 3) crût de façon très intéressante en 1985-86 et en 1986-87. Et cet accroissement fut longtemps aidé par le développement en simultané du service d'aide éducative à domicile pour les jeunes. Après, cependant, la performance ressort comme à la baisse. Un questionnement s'impose à l'évidence, et il serait risqué de laisser se poursuivre le phénomène, même s'il existe un espoir raisonnable que, la fusion étant désormais assumée, l'enthousiasme des équipes de l'ex-M.N.D.E. pourra attirer vers le haut.

A ce sujet, une enquête sur un échantillon représentatif réalisée récemment par une firme extérieure (Brisson et Marineau, 1991), tout en recoupant les statistiques déjà offertes ici, attire l'attention sur le fait que dans plus d'un cas sur deux les sous-étapes des O.L.T. ne respectent pas un ordre logique ou ne s'enchaînent pas de manière progressive.

Pareil constat ne fait pas plaisir. Il amène cependant à la surface une faiblesse éducative de taille, celle d'une certaine suffisance dans la volonté de vouloir ré-inventer la roue à chaque fois. Malgré des incitations faites à utiliser des banquetts de programmation, fabriqués par des spécialistes et respectant la logique d'un développement progressif, la majorité du personnel s'y refuse encore dans les faits. Alors, qu'on a pu leur faire valoir l'économie en temps que les éducateurs pourraient produire en agissant ainsi, ceux-ci semblent en être encore à ne se fier qu'à eux-mêmes, ou à expliquer leurs réticences en rapportant qu'il y a toujours quelque chose à ajuster dans ces programmes pré-fabriqués. Ce n'est pas ici le lieu pour vanter les banques de programmation (par exemple, celles de Bender et al. (1976), de Popovick et Laham (1982), de Santa Cruz County (1977) ou de Tawney et al. (1983)), pourtant le fonctionnement sans elles n'apparaît pas comme d'un rendement époustouflant.

OUTIL DE PLANIFICATION

Les formules B1, sur lesquelles sont inscrits les objectifs

annuels déterminés lors de la conférence de plan de services, incluent également des espaces afin de permettre aux personnes significatives réunies en cette occasion d'émettre leurs prédictions sur les formes requises d'hébergement (et d'activités de jour) un an et trois ans plus tard.

Un premier miroir (voir figure 4) à ce sujet se contente d'abord de rapporter la réalité des hébergements de la clientèle sur les huit ans de fonctionnement du S.G.I.C. Il permet de voir que le Centre où s'est réalisé pareil recueil de données s'est conformé au mouvement vers l'intégration sociale. L'internat qui comptait en '83-'84 pour 47% dans les formes d'hébergement perd rapidement de l'importance pour disparaître entièrement sept ans plus tard. Non pas que les nombres de personnes prises en charge aient diminué (ces nombres sont passés de 243 à 473); plutôt parce que des services plus légers ont été rendus disponibles. Les résidences dites autonomes, ou autonomes adaptées, sont ici des foyers de groupe accueillant 8 client(e)s chacun; faible augmentation (de 20 à 24%), après d'ailleurs une diminution proportionnelle pendant plusieurs années intermédiaires.

Le passage des clients s'est réalisé surtout vers les familles, vocable regroupant les familles naturelles, les familles d'accueil (ordinaires, spéciales ou de réadaptation) et les foyers communautaires, lesquels sont des familles substitués accueillant 1 ou 2 personnes et dont les responsables sont plus ou moins considérés comme des employés du Centre. Les fortes hausses sur les années '85 et '86 sont beaucoup redevables à l'essor assez soudain et massif du Service d'aide éducative à domicile pour enfants.

Enfin, il s'est produit un quintuplement des places en appartements et en pensions de réadaptation. Ces derniers sont des familles contractantes auprès du Centre et suivies par celui-ci. L'on voit donc par ce tableau que le Centre où se sont réalisées ces huit années d'expérimentation du S.G.I.C. n'était pas un établissement où rien ne bougeait.

D'ailleurs, si les choses ont bougé aussi vite, c'est sans doute grâce en partie à ces prédictions découlant des P.S.I. mêmes. Car la mise en rapport des réalités d'hébergement versus les prévisions émises sur un et trois ans fut faite à chaque année et servit à la direction pour aiguiller les objectifs corporatifs.

Peut-être pas la première fois, car ces prévisions parurent très optimistes, et plus des souhaits que des repères sûrs.

Néanmoins, le temps passant et la réalité paraissant s'y conformer, l'administration en tint de plus en plus compte (voir les quatre schémas de la figure 5). On peut y constater que l'administration, après avoir douté brièvement sur l'optimisme des équipes de P.S.I., s'est mise à la tâche pour aider sérieusement à la réalisation des "rêves" des employés sur le plancher.

Ces reflets statistiques nous semblent démontrer que l'outil clinique par excellence qu'est le P.S.I. peut également servir heureusement d'outil de gestion, et que cela vient renforcer sa valeur. Telles qu'utilisées les prévisions orientent le cheminement global de l'établissement en fonction étroite de la somme des besoins de la clientèle.

CONCLUSION

Ces reflets globaux sur le rendement effectif d'une opération continue de P.S.I. dans un organisme de services sont contrastés et font fluctuer entre pessimisme et optimisme.

Bien sûr, d'une part, ces années de mesure d'efficacité ont été très perturbées par la désinstitutionnalisation, la clientèle progressant bien vers des services intégrés. Ce phénomène dérégularise, par force et momentanément, les suivis sur les interventions, par les changements de lieux de vie et d'équipes éducatives occasionnés.

Mais, par ailleurs, la coordination des P.S.I. s'avérait moins aléatoire qu'elle ne le semble ailleurs. La supervision du processus en l'occurrence, se réalisait par

des personnes dans la hiérarchie d'exécution et qui possédaient des pouvoirs de décision et de rappel à l'ordre des intervenants oubliés des objectifs, ce qui formait un avantage net.

Il serait de mise, à ce stade, d'établir des comparaisons avec des résultats de performance établis dans d'autres systèmes. Cependant, nous n'en avons pas trouvés. Comment interpréter cette absence de reflets sur les efficacités des P.S.I., pourtant largement publicisés (et légalisés) et certainement en opération dans plusieurs milieux? Est-on si peu fier du rendement réel qu'on cache les résultats sous le boisseau? Nous ne voulons pas le croire; néanmoins...

Tel exercice d'un système de plans de services demeure pourtant positif. Ce n'est pas immédiatement l'Eldorado, mais cela établit une place plus assurée pour les visées professionnelles, mieux démarquées ainsi des réclamations administratives exigeantes. Cela permet un ajustement commun des gestes à poursuivre en fonction d'un client en chair et en os, participant directement ou via ses ayants-droits à la visée générale.

Oui pour un tel système, en conclusion, mais ne pas croire qu'il est magique. Malgré une situation presque monopolistique dans une sous-région, malgré la volonté soutenue de l'administration, avec une forte imputabilité sur les suivis, il reste que la situation fut celle venant d'être rapportée. Bien sûr, ce bilan statistique passe à côté des gains plus qualitatifs que la nouvelle centration sur le client que le P.S.I. amène certainement, et là-dessus on peut gloser...

BIBLIOGRAPHIE

BENDER, M., VALLETUTTI, P. J., BENDER, R. (1976) *Teaching the moderately and severely handicapped* (Trois volumes). Baltimore: University Park Press.

BOISVERT, D. ET AL. (1990) *Le plan de services individualisé*. Montréal: Editions Agence D'Arc.

BRISSON, L., MARINEAU, N. (1991) *Examen et analyse de dossiers pour le Centre d'accueil de réadaptation Butters*. Rapport demandé au Centre de Psychologie Behaviorale.

CENTRE BUTTERS (1990) *Guide de programmation*. Granby (5e édition revue et augmentée).

COTE, R., PILON, W., DUFOUR, TREMBLAY, M. (1989) *Guide d'élaboration des plans de service et d'interventions*. Québec: G.R.E.D.D.

DEVIN, Y. (1991) *Communication personnelle*. Juillet.

LECOURT, J.Y. (1991) *Communication personnelle*. Juillet.

POPOVICK, D., LAHAM, S. (1982) *The adaptive behavior curriculum*. Baltimore: Paul H. Brookes Publishing Co..

SANTA CRUZ COUNTY OFFICE OF EDUCATION (1977) *B.P.C. method card*. Vort Corporation (5 volumes, traduits et distribués via l'I.Q.D.M.).

TANNEY, J.W., KNAPP, D., O'REILLY, C., PRATT, S. (1983) *Programmed environments curriculum*. Charles E. Merrill.