

2m11.3200.9

**UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL**

**LA REPRÉSENTATION SOCIALE DE L'APPROCHE MILIEU  
AU CENTRE JEUNESSE DE MONTRÉAL**

**PAR  
PIERRE KEABLE**

**ÉCOLE DE SERVICE SOCIAL  
FACULTÉ DES ARTS ET DES SCIENCES**

**MÉMOIRE PRÉSENTÉ À LA FACULTÉ DES ÉTUDES SUPÉRIEURES  
EN VUE DE L'OBTENTION DU GRADE DE  
MAÎTRISE EN SERVICE SOCIAL**

**JUIN 2004**

**© PIERRE KEABLE 2004**



HV

13

U54

2004

V.007

**Direction des bibliothèques**

**AVIS**

L'auteur a autorisé l'Université de Montréal à reproduire et diffuser, en totalité ou en partie, par quelque moyen que ce soit et sur quelque support que ce soit, et exclusivement à des fins non lucratives d'enseignement et de recherche, des copies de ce mémoire ou de cette thèse.

L'auteur et les coauteurs le cas échéant conservent la propriété du droit d'auteur et des droits moraux qui protègent ce document. Ni la thèse ou le mémoire, ni des extraits substantiels de ce document, ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans l'autorisation de l'auteur.

Afin de se conformer à la Loi canadienne sur la protection des renseignements personnels, quelques formulaires secondaires, coordonnées ou signatures intégrées au texte ont pu être enlevés de ce document. Bien que cela ait pu affecter la pagination, il n'y a aucun contenu manquant.

**NOTICE**

The author of this thesis or dissertation has granted a nonexclusive license allowing Université de Montréal to reproduce and publish the document, in part or in whole, and in any format, solely for noncommercial educational and research purposes.

The author and co-authors if applicable retain copyright ownership and moral rights in this document. Neither the whole thesis or dissertation, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

In compliance with the Canadian Privacy Act some supporting forms, contact information or signatures may have been removed from the document. While this may affect the document page count, it does not represent any loss of content from the document.

**UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL  
FACULTÉ DES ARTS ET SCIENCES**

**CE MÉMOIRE INTITULÉ**

**LA REPRÉSENTATION SOCIALE DE L'APPROCHE MILIEU  
AU CENTRE JEUNESSE DE MONTRÉAL**

**PRÉSENTÉ PAR  
PIERRE KEABLE**

**A ÉTÉ ÉVALUÉ PAR UN JURY COMPOSÉ DES PERSONNES SUIVANTES**

**JEAN PANET-RAYMOND  
PRÉSIDENT RAPPORTEUR**

**CLAIRE CHAMBERLAND  
DIRECTRICE DE RECHERCHE**

**CLAUDE LARIVIÈRE  
CODIRECTEUR DE RECHERCHE**

**SONIA GAUTHIER  
MEMBRE DU JURY**

## Sommaire

La démarche de recherche entreprise vise à cerner la représentation des intervenants du Centre jeunesse de Montréal–Institut universitaire (CJM-IU) à propos de l’approche milieu. Ce paradigme d’intervention a été mis de l’avant par l’organisation en 1995, sous l’appellation de *virage milieu*.

Le cadre théorique utilisé, la théorie des représentations sociales, a été emprunté au champ de la psychologie sociale. Celle-ci postule que l’image d’un objet que se construit un sujet est susceptible d’influencer ses actions.

Les données de recherches proviennent à la fois d’une recherche originale et de l’analyse complémentaire de deux bases de données générées par les recherches de Larivière, Bernier et Lapierre (2000) sur les transformations aux centres jeunesse de Montréal et de Québec.

Différents constats ressortent de l’analyse des résultats. La représentation de l’approche milieu chez l’ensemble des répondants est élémentaire. Les notions de mieux être et de prévention, qui sont des référents importants de l’approche milieu, sont peu évoquées. Les intervenants opposent parfois l’approche milieu au travail en contexte de protection, ce qui traduit une méconnaissance de l’approche et de ses finalités. On décèle une plus grande ouverture à l’approche chez les répondants du secteur de la réadaptation que chez ceux du secteur psychosocial. Il y a eu peu de soutien à la formation d’une représentation claire et inspirante du paradigme de l’approche milieu de la part du CJM-

IU auprès de ses intervenants. Pour plusieurs, le virage milieu est assimilé à une simple réforme structurelle ; les résistances associées à ce changement structurel se généralisent alors à l'approche milieu.

Le mémoire se termine sur deux éléments de conclusion. Le virage milieu du CJM-IU a possiblement généré un recul de l'approche milieu. Elle a été réduite dans les représentations de plusieurs intervenants à une approche clinique adaptée à une clientèle moins « lourde » que celle référée au CJM-IU dans le cadre de la LPJ et qui n'est pas pertinente pour les jeunes retirés de leur milieu familial. Pour les intervenants psychosociaux participant à la recherche, en grande majorité formés en travail social, la *Loi sur la protection de la jeunesse* (LPJ) fait presque office de cadre théorique et clinique. Cette représentation réductrice de la pratique professionnelle interpelle la formation en travail social. Il importe de nous assurer de préparer les futurs intervenants psychosociaux en centres jeunesse à continuer à être des agents de changement social, même si le contexte d'une intervention implique une certaine forme d'autorité.

## Summary

The goal of this research consist to evaluate the apprehension of the community centred approach (in French *approche milieu*) by the intervention staff in the youth centre *le Centre jeunesse de Montréal- Institut Universitaire (CJM-IU)*. This intervention paradigm was officially adopted in 1995 and called *virage milieu*.

The theory scope used is the social representations, which originate from social psychology fields. This theory postulate that the image built of an object by somebody is susceptible to influence his behaviour.

The report data provide from two sources: complementary analyse of data emanated from the research of Larivière, Bernier et Lapierre (2000) on the transformation in the youth centres of Quebec and Montreal, and data provided by an original research.

Different information stand out from the results analysis. The representations of the *approche milieu* is almost basic for most of the research participants. Some fundamental concepts of this approach, for example prevention notion and wellness are practically unheard of. The participants tempt to set against *approche milieu* and intervention in protection of child maltreatment; it demonstrate a bad knowledge of the concept. The subjects from readaptation sector are more open to the approach than the psychosocial sector. There is no formation support allowed to the appropriation of this paradigm in the CJM-IU. For a lot of them, the *virage milieu* is assimilate as a structural reform, the associated resistance to this reform is reported on the *approche milieu*.

The dissertation conclude on two elements. Primary, the *virage milieu* of the CJM-IU has possibly generated a recoil of the community centred approach. The concept as been reduced by many participants to a clinical approach more adapted for smaller problem then these refered to a youth centre and inappropriate when a children is removed from his family. Secondly, in large majority, the psychosocial workers who

participate in the research have a formation in social work, the child protection act is assimilated to a theoretical and clinical scope. This reduced representation of the professional practice question the social work school. It is important to assure that the future social workers in youth centre continue to be actors in social change, even if this practice context imply the use of authoritarian intervention.



# Table des matières

<u>SOMMAIRE</u>	III
<u>SUMMARY</u>	V
<u>TABLE DES MATIÈRES</u>	VII
<u>LISTE DES TABLEAUX</u>	IX
<u>LISTE DES GRAPHIQUES</u>	X
<u>REMERCIEMENTS</u>	1
<u>CHAPITRE 1 INTRODUCTION</u>	3
<u>CHAPITRE 2 CONCEPTS DE BASE ET ENJEUX CONTEXTUELS</u>	9
<u>2.1 LES CONCEPTS DE BASE DE L'APPROCHE MILIEU</u>	9
<u>2.2 L'APPROCHE MILIEU ET TRANSFORMATION DU CJM-IU</u>	18
<u>2.2.1 Les réflexions théoriques au CJM-IU à propos de l'implantation de l'approche milieu</u>	18
<u>2.2.2 Trois regards sur la question du changement organisationnel en centre jeunesse</u>	20
<u>CHAPITRE 3 LE CADRE CONCEPTUEL ET L'ORIENTATION MÉTHODOLOGIQUE</u>	24
<u>3.1 L'APPROCHE THÉORIQUE</u>	24
<u>3.2 L'ORIENTATION MÉTHODOLOGIQUE</u>	30
<u>3.3 LES CONSIDÉRATIONS ÉTHIQUES</u>	31
<u>CHAPITRE 4 LES DONNÉES ISSUES DES RECHERCHES DE LARIVIÈRE, BERNIER ET LAPIERRE (2000) SUR LES TRANSFORMATIONS DES CENTRES JEUNESSE</u>	34
<u>4.1 LA CONCERTATION INTERSECTORIELLE ENTRE LE CJM-IU ET SES PARTENAIRES DU MILIEU</u>	34
<u>Les caractéristiques des participants</u>	36
<u>Les retombées sur la pratique d'intervention de l'implication dans des projets de concertation</u>	39
<u>4.2 LE POINT DE VUE DES GESTIONNAIRES</u>	42
<u>Les caractéristiques des participants</u>	44
<u>La perception des gestionnaires interviewés du contexte dans lequel s'est effectué le virage milieu du CJM-IU</u>	45
<u>Les intervenants psychosociaux et de réadaptation vus comme groupes d'appartenance</u>	49

<i><u>Le sens donné au virage milieu par des gestionnaires ayant à soutenir son implantation</u></i>	52
<b><u>CHAPITRE 5 LES DONNÉES ISSUES D'UNE COLLECTE DE DONNÉES PAR QUESTIONNAIRE AUPRÈS DES INTERVENANTS DU CJM-IU</u></b>	57
<u>5.1 LA MÉTHODOLOGIE UTILISÉE</u>	57
<u>5.2 LES DONNÉES DE RECHERCHE</u>	59
<u>5.2.1 Les caractéristiques des participants</u>	60
<u>5.3 LA CONSTRUCTION DE L'APPROCHE MILIEU</u>	68
<u>5.3.1 La prise de contact avec l'approche milieu (éléments contextuels)</u>	68
<u>5.3.2 Les interventions qui ont permis aux répondants de s'approprier l'approche</u>	71
<u>5.4 L'IMAGE DE L'APPROCHE MILIEU QU'ONT LES RÉPONDANTS</u>	75
<u>5.4.1 Les informations sur l'approche milieu</u>	75
<u>5.4.2 Les valeurs associées à l'approche milieu</u>	81
<u>5.4.3 Les opinions des répondants sur l'approche milieu</u>	83
<u>5.4.4 L'ATTITUDE DES RÉPONDANTS FACE À CETTE APPROCHE</u>	92
<u>5.4.5 LES SENTIMENTS PERÇUS CHEZ LES RÉPONDANTS</u>	100
<b><u>CHAPITRE 6 LES CONSTATS GLOBAUX AUTOUR DES REPRÉSENTATIONS SOCIALES DE L'APPROCHE MILIEU DES RÉPONDANTS</u></b>	101
<u>6.1 LES REPRÉSENTATIONS SOCIALES DE L'APPROCHE MILIEU</u>	101
<u>6.2 LA CONSTRUCTION DE L'IMAGE DE L'APPROCHE MILIEU</u>	106
<u>6.3 LES LIMITES DE LA RECHERCHE</u>	112
<b><u>CHAPITRE 7 CONCLUSION</u></b>	114
<u>FORMATION EN TRAVAIL SOCIAL ET DISCOURS PROFESSIONNEL DES TRAVAILLEURS SOCIAUX TRAVAILLANT EN CONTEXTE D'AUTORITÉ</u>	115
<u>POUR UNE MEILLEURE APPROPRIATION DE L'APPROCHE MILIEU PAR LES INTERVENANTS DU CJM-IU</u>	116
<b><u>BIBLIOGRAPHIE</u></b>	119
<b><u>ANNEXE 1 FORMULAIRE DE CONSENTEMENT ÉCLAIRÉ</u></b>	122
<b><u>ANNEXE 2 QUESTIONNAIRE SUR L'APPROCHE MILIEU</u></b>	123

## Liste des tableaux

<b>Tableau 1</b>	Relation entre les besoins, les valeurs et les niveaux écologiques de bien-être	Page 12
<b>Tableau 2</b>	Classification des valeurs liées au bien-être de l'enfant et de la famille de Prilleltensky, Nelson et Pearson	Page 12
<b>Tableau 3</b>	Adaptation du modèle de continuum d'intervention en promotion / prévention / protection / de Prilleltensky	Page 15
<b>Tableau 4</b>	Schéma de construction des représentations sociales de l'approche milieu	Page 29
<b>Tableau 5</b>	Retombées sur la pratique de l'implication dans des projets de concertation	Page 39
<b>Tableau 6</b>	Améliorations nécessaires pour améliorer le partenariat	Page 41
<b>Tableau 7</b>	Éléments de définition de l'approche milieu, répondants psychosociaux	Page 76
<b>Tableau 8</b>	Éléments de définition de l'approche milieu, répondants réadaptation	Page 78
<b>Tableau 9</b>	Informations sur l'approche milieu	Page 102
<b>Tableau 10</b>	Valeurs associées à l'approche milieu	Page 103
<b>Tableau 11</b>	Opinions sur l'approche milieu	Page 104
<b>Tableau 12</b>	Attitudes face à l'approche milieu	Page 104
<b>Tableau 13</b>	Sentiments face à l'approche milieu	Page 106
<b>Tableau 14</b>	Caractéristiques des sujets	Page 107
<b>Tableau 15</b>	Processus d'objectivation et d'ancrage	Page 108
<b>Tableau 16</b>	Éléments contextuels	Page 110
<b>Tableau 17</b>	Groupes d'appartenance	Page 111

## Liste des graphiques

<b>Graphique 1</b>	Secteur d'intervention des participants	Page 36
<b>Graphique 2</b>	Scolarité des participants	Page 37
<b>Graphique 3</b>	Années d'expérience au CJM-IU	Page 38
<b>Graphique 4</b>	Premier diplôme des gestionnaires	Page 44
<b>Graphique 5</b>	Secteur d'intervention de provenance des gestionnaires	Page 45
<b>Graphique 6</b>	Répondants psychosociaux : titre d'emploi et formation	Page 61
<b>Graphique 7</b>	Répondants psychosociaux : embauche au CJM-IU et prise de contact avec l'approche milieu	Page 62
<b>Graphique 8</b>	Répondants psychosociaux et clientèle desservie	Page 63
<b>Graphique 9</b>	Répondants en réadaptation et niveau d'étude et statut d'emploi	Page 64
<b>Graphique 10</b>	Répondants en réadaptation et champ d'étude	Page 65
<b>Graphique 11</b>	Répondants en réadaptation : embauche au CJM-IU et prise de contact avec l'approche milieu	Page 66
<b>Graphique 12</b>	Répondants en réadaptation et clientèle desservie	Page 67

## Remerciements

Ce mémoire conclut une aventure commencée il y a bientôt quatre années. À quelques reprises depuis ce temps, l'idée de laisser tomber s'est présentée... La lecture de ces lignes témoigne que le choix d'aller jusqu'au bout a prévalu. Le résultat n'est pas tributaire uniquement de mes efforts, d'autres y ont concouru. Je tiens ici à souligner leur apport. Le risque d'une telle démarche est d'oublier quelqu'un, j'assume ce risque et dit merci d'entrée de jeu à toutes celles et tous ceux, collègues, parents et amis, qui m'ont soutenu, par des petits mots gentils, ou par un intérêt porté à mon projet.

Un merci particulier à mes deux directeurs de recherche, Claire Chamberland et Claude Larivière, pour leurs encouragements, leurs commentaires critiques, de même que leur confiance dans le bien-fondé de mon entreprise et leur foi dans l'idée que je mènerais celle-ci à terme.

Merci à Pierre Charest, Directeur des services professionnels et de la recherche au CJM-IU, d'avoir permis que cette recherche se tienne au CJM-IU et de m'avoir facilité l'accès à ma population cible.

Merci à Danielle Coutlée, que Claude Larivière a gracieusement mise sur ma route, et qui en plus de s'occuper des envois des questionnaires et de la dactylographie des données recueillies, m'a été d'un précieux appui, dans l'organisation de mon questionnaire comme dans la dernière correction et la mise en page du présent texte.

Enfin, merci à Carole, ma conjointe, et à mes trois grandes filles, pour votre amour, votre soutien, votre compréhension quand j'étais près de vous, mais la tête ailleurs... Cette aventure de quatre années, je sais que n'aurais pas pu la vivre avec autant de sérénité si vous n'aviez pas été à mes côtés.

## Chapitre 1

## Introduction

Le Centre jeunesse de Montréal institut universitaire (CJM-IU) est constitué en 1993. Il résulte de la fusion de 10 centres de réadaptation pour jeunes en difficultés d'adaptation (CRJDA), d'un centre de réadaptation pour mères en difficultés d'adaptation (CRMDA) et du Centre pour la protection de l'enfance et de la jeunesse (CPEJ) du Montréal métropolitain ; 12 établissements qui ont chacun développés au cours du temps un sentiment d'appartenance, une philosophie d'intervention, des processus cliniques et une programmation clinique. Ce regroupement d'entités organisationnelles s'inscrit dans le cadre de la réforme en 1991 de la *Loi sur les services de santé et les services sociaux* (LSSSS) du Québec, qui vise, entre autres, une plus grande concertation interorganisationnelle et un réseau de services plus intégré.

En 1995, la direction générale du CJM-IU dévoile un vaste projet de réforme, qu'elle présente sous le vocable « d'approche milieu ». Ce « virage milieu », un peu à l'instar du virage ambulatoire du système de santé québécois, vise d'une part à maximiser l'intervention dans le milieu naturel du jeune en collaboration avec la famille et les autres ressources du milieu (CLSC, école, police, centres à la petite enfance) et, d'autre part, si un placement s'avère nécessaire, à minimiser la durée de celui-ci et à l'offrir dans un esprit de continuité clinique, prévoyant l'éventuel retour au milieu naturel.

Ce paradigme d'intervention n'est pas nouveau. Au Québec, il s'est développé durant les années 1980. On trouve dans le Cadre de référence sur l'orientation et l'organisation des services de réadaptation pour jeunes en difficulté d'adaptation (1990) cette définition de la finalité de l'intervention :

« L'intervention de réadaptation vise à supporter le milieu du jeune, ses parents au premier chef, afin qu'ils exercent leurs responsabilités en regard de son développement. Elle doit permettre : de fournir aux parents les moyens et favoriser l'actualisation de leurs compétences éducatives nécessaires à l'exercice de leurs responsabilités; d'apporter le soutien aux personnes et ressources du milieu de vie du jeune afin qu'ils s'impliquent dans la reprise de son développement par le rétablissement de relations positives avec lui. » (page 14)

L'approche milieu est une philosophie de l'intervention. D'après Paquette (2000), elle s'est construite, au plan clinique en réaction à une faiblesse dans la résolution des problèmes sociaux et à l'égard de la prévention; au plan politique, en réaction à une incapacité financière devant l'accroissement des demandes de services et en réponse à l'appréhension d'une perte d'autonomie du citoyen. Au plan théorique, elle s'affilie à l'écologie du développement humain.

La présentation du virage milieu aux intervenants des CJM-IU parle d'un changement de lieu et de mode de dispensation des services et du changement de culture organisationnelle escompté, qui passerait d'une centration sur les services à une centration sur le client. La direction alors en place semble faire le pari que du changement des structures découlerait un changement des pratiques cliniques.

Les changements structurels, qui s'échelonnent de 1993 à 1998, se révèlent d'envergure. Concurrément à leur actualisation, le CJM-IU doit composer avec d'importantes diminutions successives de son financement, en lien avec l'objectif



gouvernemental de l'atteinte du déficit zéro, et ce, à l'intérieur d'un cadre légal dont un des principes directeurs est d'assurer l'accessibilité aux services à l'ensemble des jeunes en besoin de protection en vertu de la *Loi sur la protection de la jeunesse* (LPJ). Il est important de rappeler que de pareilles compressions affectent tous les partenaires du réseau québécois des affaires sociales. Un des choix budgétaires du CJM-IU est la suppression, en 1997, de 40 % des postes de cadres. Le but visé par cette compression est d'éviter de diminuer l'offre de services directs aux enfants, aux jeunes et aux familles, c'est-à-dire de conserver les postes d'intervenants psychosociaux et de réadaptation. La majorité des cadres cliniques qui demeurent se retrouve avec de nouvelles affectations, parfois auprès de nouvelles clientèles, souvent dans des lieux géographiques qu'elle connaît peu et ayant à encadrer des intervenants dont elle connaît peu la pratique. Or, Larivière, Bernier et Lapierre (2000) avancent que dans le cadre d'un changement organisationnel, les gestionnaires de premier niveau doivent être les agents de changement dans les pratiques (Larivière, 2000). Le choix effectué par le CJM-IU affecte la capacité d'encadrement clinique et d'animation des équipes d'intervenants, les chefs de services se retrouvant avec au moins deux fois plus de personnel à gérer, dans un contexte de travail aussi nouveau pour eux que pour les intervenants (Keable, Lalande, Picard et Turcotte, 2000).

L'établissement vit, au printemps 1997, une crise notable concomitante à la fermeture annoncée du site Boscoville. Des audiences publiques tenues dans la foulée de cette crise font ressortir plusieurs questionnements, notamment chez des intervenants et

des partenaires externes (CLSC, milieu scolaire, organismes communautaires) sur le virage milieu du CJM-IU. Celui-ci est associé à une réforme organisationnelle décidée en vase clos et à des coupures de services. Des partenaires dénoncent le fait de ne pas avoir été associés au projet de transformation, alors que le partenariat est un des principes de base de l'approche milieu mise de l'avant par la direction du CJM-IU, du moins dans son discours.

La dernière étape du virage milieu du CJM-IU amène la création d'équipes mixtes, composées d'intervenants psychosociaux et de réadaptation, opérant à une échelle géographique locale correspondant aux territoires des CLSC. Elle est aussi caractérisée par une diminution de ressources d'hébergement spécialisé, dont on affecte les effectifs libérés vers de l'intervention de réadaptation sans hébergement. Notons ici entre autres la fermeture de toutes les ressources d'hébergement en internat à l'enfance (6 à 12 ans), le maintien de quelques foyers de groupe pour cette population et l'augmentation de l'offre de services en ressources de types familiales (RTF).

Ainsi, en février 1998, des centaines d'intervenants changent d'équipe de travail, de lieu de travail, de mode de travail, de type de clientèle desservie, sans compter qu'ils se retrouvent pour la plupart à assumer le suivi de jeunes et de familles qui reçoivent une aide de plus en plus discontinue. Pourtant, un des principes de base de l'approche milieu serait justement d'assurer la continuité.

L'auteur du présent mémoiretravaille au CJM-IU depuis sa fondation; il était auparavant, depuis 1978, à l'emploi de l'un de ses établissements constituant, Habitat-

Soleil. Il a occupé des fonctions d'éducateur à l'hébergement puis en milieu naturel, de conseiller clinique et de chef de service. Ses repères théoriques et conceptuels s'apparentent à ceux de l'approche milieu. Au fil de discussions avec des collègues intervenants, conseillers ou chefs de service, il prend conscience que l'approche milieu est associée par certains collègues à une orientation de gestion, par d'autres à une orientation clinique. De son expérience en relation d'aide, son parcours académique et ses expérience de vie, il constate que la façon dont une personne se représente les choses influence ses comportements et ses attitudes ; ainsi les gestes et les propos des intervenants devraient être influencés par leur perception de l'approche milieu.

Comment les intervenants s'inscrivent-ils dans ce projet de changement de paradigme ? À quoi associent-ils le virage milieu ? À une orientation de gestion visant à réduire les coûts de services ? À une orientation clinique ? Ces questions apparaissent importantes compte tenu que ce sont eux qui dispensent les services au quotidien, et que c'est donc à travers eux que s'incarnera ou non l'approche milieu. Ce mémoire a comme objectif de vérifier comment des intervenants travaillant dans des équipes territoriales du CJM-IU se représentent l'approche milieu, ce qu'ils en retiennent et en comprennent ; il vise aussi à faire ressortir des éléments de construction de cette représentation.

Des recherches (Larivière, Bernier et Lapierre, 2000 ; Dallaire, Goyette et Panet-Raymond, 2003) ont porté sur les effets des transformations au CJM-IU. Le présent mémoire apportera aux connaissances acquises un éclairage pertinent, soit celui du niveau d'appropriation ou de la non-appropriation par les intervenants du paradigme de

l'approche milieu. Cet aspect particulier n'a été approfondi par aucune des recherches entreprises jusqu'ici.

Le mémoire compte quatre parties. La première partie, composée de l'introduction et de la recension des écrits, décrit d'une part le CJM-IU, l'établissement dans lequel se déroule la recherche, et, d'autre part les concepts de base de l'approche milieu. Dans la seconde partie se retrouvent le cadre conceptuel de la recherche (la théorie des représentations sociales, issue de la psychologie sociale), l'orientation méthodologique, ainsi que les considérations éthiques.

La troisième partie présente les recherches analysées, soit celles de Larivière, Bernier et Lapierre (2000) : la première porte sur la concertation intersectorielle entre le CJM-IU et ses partenaires du milieu, la seconde donne le point de vue de gestionnaires du CJM-IU sur les transformations générées dans l'établissement par le virage milieu, ainsi que celle de l'auteur du mémoire portant sur les représentations sociales de l'approche milieu chez des intervenants du CJM-IU.

La quatrième partie du mémoire expose les constats globaux autour de la représentation sociale de l'approche milieu des participants à la recherche de l'auteur et la conclusion.

## **Chapitre 2**

## **Concepts de base et enjeux contextuels**

La présente recherche porte sur une situation concrète particulière. Plusieurs auteurs ont documenté les concepts clefs de l'approche milieu ; d'autres se sont attardés à mettre en lien l'approche milieu et les transformations au CJM-IU, à la suite de son virage milieu. Par contre, jusqu'à aujourd'hui, aucune recherche n'a exploré spécifiquement le sujet traité.

### **2.1 Les concepts de base de l'approche milieu**

Paquette (2000) affirme que l'approche milieu est une idéologie, fondée sur des valeurs, des croyances et des contraintes, inspirée par des courants cliniques, politiques et théoriques. Elle a produit, à la demande de la direction du CJM-IU, un texte de référence sur l'approche milieu précisant et organisant entre eux les différents concepts à la base de l'approche milieu. Ces concepts se retrouvent à la base des définitions proposées par d'autres auteurs (Chamberland, 1998. Dallaire, Goyette, et Panet-Raymond, 2003). L'approche milieu représente un changement de paradigme de l'intervention, elle est caractérisée par les éléments suivants :

« Une nouvelle conception du bien-être ; une conception écologique du développement humain et de l'étiologie des problèmes ; l'importance des interactions et du maintien des liens dans le développement humain ; une approche axée sur la prévention ; une notion de responsabilité partagée, d'où l'importance de la concertation et du partenariat ; une cible d'intervention élargie ; la reconnaissance du potentiel des individus et de la communauté. » (p. 38).

Il est à noter que dans le cadre de la présente recherche, c'est cette définition de l'approche milieu, entérinée par le comité de direction du CJM-IU en 2000, qui sera utilisée. Il sera intéressant de vérifier le degré de compréhension et d'adhésion d'intervenants à la définition de cette approche retenue par l'établissement qui les emploie.

Les fondements de cette définition de l'approche milieu ont été explicités par différents auteurs. Le premier élément de la définition est le bien-être, dont les théoriciens de l'approche milieu proposent une conception particulière. Dans le rapport *Un Québec fou de ses enfants*, le groupe de travail sur les jeunes (1991) soulève la question du bien-être des enfants. Il avance que :

« la seule référence aux problèmes vécus par les jeunes ne peut pas et ne doit pas guider l'ensemble des actions proposées. Comme on convient désormais de ne pas définir la santé par l'absence de maladies, on convient aussi qu'on ne peut définir le bien-être des enfants et des jeunes uniquement par l'absence de problèmes graves ». (p.18)

Prilleltensky, Peirson, Laurendeau et Chamberland (1999), théoriciens reconnus dans le domaine de l'écologie sociale proposent une série de plaquettes touchant la promotion du bien-être de la famille et la prévention des mauvais traitements envers les enfants. Ces plaquettes sont subventionnées par le programme canadien de partenariats en développement social et ont comme objectif de proposer un cadre de réflexion et d'action dans le domaine de la prévention de la maltraitance envers les enfants. La plaquette intitulée *Vue d'ensemble du projet* propose du bien-être la définition suivante :

« Le bien-être est une situation favorable dans laquelle les besoins des enfants, des familles et des communautés sont comblés. Ces besoins sont comblés par la présence combinée de valeurs saines, de ressources psychologiques et matérielles satisfaisantes, de politiques et de programmes efficaces. » (Prilleltensky, Peirson, Laurendeau, Chamberland, 1999 : 3).

Dans une de ces plaquettes, intitulée *Le bien-être de l'enfant et de la famille, visions et valeurs* (Prilleltensky, Peirson, Laurendeau et Chamberland, 1999 : 3), un tableau illustre les liens entre les niveaux de bien-être, les besoins sous-jacents et les valeurs associées.

**Tableau 1**  
**Relation entre les besoins, les valeurs**  
**et les niveaux écologiques de bien-être**

	Bien-être de la société	Bien-être de la communauté	Bien-être de la famille/du parent	Bien-être de l'enfant
Exemples de besoins	Sécurité économique, logement, assurance maladie, institutions démocratiques, pacifisme, harmonie et développement durable	Sécurité, soutien informel et formel, solidarité, cohésion, services sociaux, écoles de haute qualité, infrastructures de loisirs	Liens affectifs, intimité, communication, résolution de conflits, espace personnel, soutien du conjoint/de la famille élargie, interdépendance, santé, chances de s'épanouir sur le plan personnel, satisfaction au travail, loisirs	Amour, protection, estime de soi, développement cognitif, physique et émotionnel, santé physique et psychologique, acceptation, habiletés sociales
Exemples de valeurs	Justice sociale dans l'allocation des ressources Appui aux infrastructures communautaires Respect de la diversité humaine	Collaboration et respect de la communauté Appui aux infrastructures communautaires Respect de la diversité humaine	Soins et protection de la santé Occasions de s'instruire et de se développer sur le plan personnel Autodétermination	Soins et protection de la santé Occasions de s'instruire et de se développer Autodétermination

Prilleltensky, Nelson et Pearson (1999) proposent une classification de ces valeurs dans une logique d'approche milieu. Ils les organisent sous trois registres : le bien-être lié aux registres personnel, collectif et relationnel.

**Tableau 2**  
**Classification des valeurs liées au bien-être de l'enfant et de la famille de Prilleltensky, Nelson et Pearson**

<b>Valeurs liées au bien-être personnel</b>	Soins et protection de la santé
	Éducation et développement personnel
	Autodétermination
<b>Valeurs liées au bien-être collectif</b>	Justice sociale dans l'allocation des ressources
	Appui aux infrastructures communautaires
<b>Valeurs liées au bien-être relationnel</b>	Respect de la diversité humaine
	Collaboration et respect de la communauté.

Dallaire, Goyette et Panet-Raymond (2003) posent que les approches milieu invitent les acteurs de la communauté à soutenir le développement des compétences de cette communauté à assurer le bien-être des personnes. La recherche du bien-être des enfants, des familles et des collectivités se retrouve toujours au premier plan comme valeur ou comme but à atteindre pour les théoriciens de l'approche milieu.

La seconde notion associée à l'approche milieu est une conception écologique du développement humain et de l'étiologie des problèmes. Bouchard (1981) avance que :

« L'approche écologique propose qu'une relation parent(s)-enfant adéquate dépend des contextes sociaux et physiques immédiats de la famille, des liens qu'entretiennent ses membres avec l'extérieur, de l'impact de celui-ci sur l'établissement d'un agenda d'interactions entre le(s) parent(s) et l'enfant, des normes culturelles reconnues et en vigueur dans l'environnement, et de l'étape évolutive de la famille dans le cycle de vie.  
» (page 6)



Chamberland (1998) situe l'approche milieu, dans le domaine des jeunes en détresse sociale, au confluent de l'écologie sociale et de l'écologie humaine. La première, issue de la psychologie environnementale, postule que le développement des personnes est intimement lié à la présence de déterminants, contraintes ou facteurs de risques, et à celle d'opportunités qui peuvent être disponibles dans leur environnement.

Ainsi, on peut dire que la sécurité ou le développement d'un enfant seront compromis si « les facteurs de risques excèdent en fréquence, en intensité ou en chronicité les facteurs de protection/opportunités présents chez le jeune et dans les différents systèmes qui composent son environnement » (p. 6). Ceci correspond à la thèse développée dans le rapport *Un Québec fou de ses enfants* (Groupe de travail sur les jeunes, 1990). Chamberland, dans son cours sur les approches préventives en service social, propose ce découpage des différents systèmes : l'individu (ontosystème); la famille (microsystème); le voisinage, l'école ou le travail (mésystème), les institutions publiques ou privées (exosystème); ainsi que l'État, les valeurs la culture et les normes (macrosystème). (Chamberland, automne 2001 inédit),

Quant à l'écologie sociale, elle a pour objectif de « documenter les caractéristiques des dynamiques physiques, sociales et économiques qui mettent les jeunes en situation d'insécurité ou, au contraire, d'opportunité » (Chamberland, 1998 : 6). Pour Dallaire, Goyette et Panet-Raymond (2003) « L'une des caractéristiques des approches milieu est précisément de favoriser la reconstruction du lien social, la consolidation des liens intergénérationnels, l'accompagnement dans la durée » (p. 159). Les intervenants sont

invités à intervenir directement, à l'extérieur du cadre institutionnel, dans l'environnement quotidien des personnes en difficulté. Ce faisant, ils participent à régénérer ou renforcer le tissu social; l'approche milieu postule que la communauté locale est la meilleure instance pour veiller sur le bien être des personnes qui la compose. Cela souligne l'importance des interactions et du maintien des liens dans le développement humain.

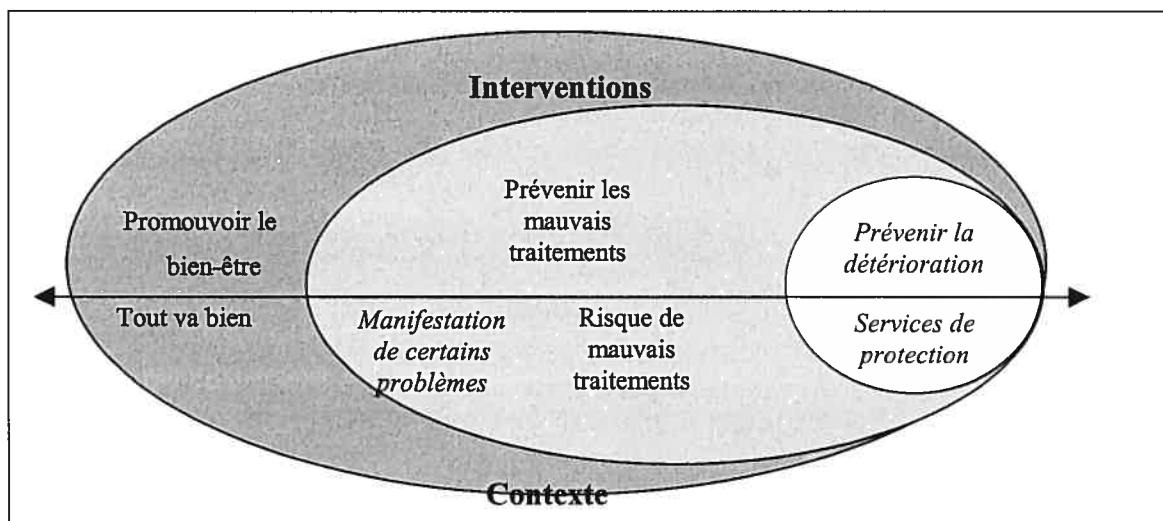
L'approche milieu implique l'idée d'un continuum de services visant « la promotion de la santé et du bien-être, la prévention des problèmes d'adaptation sociale, le traitement, la réadaptation et la réinsertion des enfants et des jeunes en difficultés » (Régie régionale de la santé et des services sociaux Montréal-Centre, 1999 : 38). Elle a conséquemment un parti pris pour la prévention. Chamberland (1998) avance que

« la prévention des problèmes psychosociaux chez les jeunes ou la promotion de leur développement nécessitent que les interventions reposent sur des solides connaissances des facteurs individuels et environnementaux contribuant, d'une part, à l'augmentation des risques et, d'autre part, à l'émergence de situations susceptibles de favoriser une maîtrise satisfaisante des différentes tâches qui jalonnent leur développement. » (p. 12).

Prilleltensky, Nelson, et Pearson (1999) proposent un modèle de continuum de services axé sur la prévention. Ce modèle induit que les activités de promotion du bien-être doivent s'appliquer à toutes les étapes du continuum, que les activités de prévention du mauvais traitement doivent être disponibles même pour les enfants qui requièrent les services de la protection de la jeunesse ; il est tout le contraire d'une vision de l'intervention en silo, où chaque établissement ou organisme est responsable d'une étape

du continuum. Une plaquette de Prilleltensky, Peirson, Laurendeau et Chamberland (1999) en a proposé cette adaptation.

**Tableau 3**  
**Adaptation du modèle de continuum d'intervention**  
**en promotion / prévention / protection / de Prilleltensky**



L'approche milieu implique aussi une notion de responsabilité partagée, d'où l'importance dans ce paradigme de la concertation et du partenariat. L'approche milieu convie en effet l'organisation qui l'adopte à s'ouvrir à l'ensemble du réseau et à s'associer à des stratégies multiples pour promouvoir le bien-être des enfants et prévenir la maltraitance des enfants. D'après Dallaire, Goyette et Panet-Raymond (2003) :

« L'idée d'approche milieu peut aller beaucoup plus loin que le simple fait d'offrir un service dans le milieu des personnes. Idéalement, on peut imaginer qu'une communauté sur un territoire donné porte une préoccupation collective pour le développement, la protection et le bien-être de ses jeunes. » (p. 158).

Cette ouverture vers l'extérieur introduit une notion de responsabilité partagée, reposant sur le partenariat et la concertation. Goyette et Bouffard (1999) relient les

concepts de concertation et de partenariat. Ils insistent sur le fait qu'un réel partenariat implique un discours commun, des préoccupations communes et un langage commun. Choukir (1997), cité dans Goyette et Bouffard (1999), définit la concertation comme une démarche de partenariat caractérisée par : une mise en commun des efforts; l'établissement d'un consensus sur un but commun; une synchronisation des pratiques; le tout dans le partage de buts communs et dans le respects des contraintes de chaque partenaires. Cela semble plus facile à réaliser en théorie que dans la pratique, comme le soulignent différents théoriciens : Favreau (1999) qualifie l'équilibre précaire entre partenaires de différents horizons de *collaboration conflictuelle*; René, Fournier et Gervais (1997) soulignent que « la pratique quotidienne des intervenants [du secteur communautaire] est de plus en plus définie par des contraintes extérieures, liées aux demandes étatiques dans un difficile contexte budgétaire » (page 13).

Quiviger (1988), un des précurseurs de la concertation locale au Québec, affirme que la concertation relève d'une vision sociocommunautaire de la vie collective. D'après Dallaire (2000), l'approche milieu est en synergie avec le développement social local, celle-ci doit viser à rendre les milieux et les communautés aptes à soutenir les familles et les jeunes. Guay (1996) affirme quant à lui que « l'approche proactive ou approche-milieu est un modèle d'intervention qui se caractérise par une importante décentralisation des services vers les petites communautés locales (ou quartier) et une grande proximité entre les intervenants professionnels et les citoyens » (p. 33).

Une autre caractéristique de l'approche milieu est d'intervenir concurremment sur des cibles multiples. Ces cibles correspondent aux différents systèmes présentés dans la partie du mémoire traitant de l'écologie humaine et sociale. Dallaire, Goyette et Panet-Raymond (2003) rapportent qu'une préoccupation récurrente liée à l'approche milieu est d'intervenir auprès des personnes, des familles et des groupes en agissant à la fois sur leur environnement social, économique, politique et culturel. Guay (1996) écrit que la principale caractéristique de l'approche milieu est qu'elle ne se limite pas au client identifié, mais qu'elle associe aussi les personnes associées à son réseau social. Une des conséquences de cette façon d'envisager l'intervention est de ce fait l'élargissement de la notion de client.

Enfin, l'approche milieu réfère à des approches d'*empowerment*. D'après Dallaire, Goyette et Panet-Raymond (2003), le processus d'*empowerment* se définit comme « Le souci de faire émerger la capacité d'action personnelle et collective des jeunes et des familles sur leur environnement » (p. 160).

Ausloss (1984) propose de concevoir et de considérer le *patient désigné* « ni comme victime, ni comme coupable, mais comme partenaire responsable en tant que participant au jeu interactionnel dans ce rôle qui lui a été attribué et qu'il a accepté. » (page 4). Chamberland (1998), traitant de la notion d'*empowerment* appliquée à la clientèle du centre jeunesse, écrit que « Cela implique de contrer l'isolement, promouvoir des lieux d'appartenance et favoriser leur participation aux décisions concernant les objectifs et les moyens d'intervention » (p. 12). Dans cette logique,

l'approche milieu vise à amener l'aidé à avoir prise sur sa situation, à devenir lui-même agent de son propre changement.

## **2.2 L'approche milieu et transformation du CJM-IU**

Le changement vers l'approche milieu a été effectué avec peu de soutien d'ordre conceptuel. Quelques textes ont été produits par le CJM-IU en soutien à l'implantation du virage milieu. Il est à souligner qu'un seul est antérieur au changement d'orientation. Un survol de ceux-ci est proposé, il met en lumière le peu de soutien conceptuel offert en lien avec ce changement de paradigme important. Par la suite, nous relèverons des éléments de réflexion tirés de trois auteurs reflétant chacun un angle de prise particulier sur les changements organisationnels vécus au CJM-IU. Chamberland, théoricienne de l'approche milieu et première directrice de l'IRDS, Larivière, théoricien du changement organisationnel et coordonnateur des travaux sur l'étude des transformations au CJM-IU, et Bédard, clinicien, éthicien, philosophe, et tenant de l'approche milieu, apportent chacun une vision intéressante quant aux enjeux reliés à ce changement organisationnel majeur.

### *2.2.1 Les réflexions théoriques au CJM-IU à propos de l'implantation de l'approche milieu*

Entre 1997 et 2000, différents textes sont produits par le CJM-IU autour du concept d'approche milieu. *Approche milieu : quelques réflexions* (Goulet, Turcotte, 1997), seul texte antérieur à la mise en place de l'approche milieu, tout en mettant le lecteur en garde d'opposer approche milieu et placement, propose une recension de

programmes d'intervention visant à éviter les placements ; il ne fait nulle part mention de la possibilité de travailler à la fois dans un contexte de placement et dans un paradigme d'approche milieu.

Trois guides d'appropriations à l'approche milieu (Les Centres jeunesse de Montréal, 1998; modifiés en 2000) seront produits à partir de la réflexion collective d'intervenants psychosociaux et de réadaptation, animés par des cadres et des conseillers cliniques. Ils sont proposés comme mode de soutien vers une vision intégrative de l'intervention; ces guides présentent les principes directeurs d'une intervention dans un centre jeunesse dans un paradigme d'approche milieu et mettent en évidence des programmes d'intervention en lien avec ce paradigme. On en retrouve trois versions, chacune adaptée à une partie de la clientèle du CJM-IU : les 0 à 5 ans, les 6 à 12 ans et les 13 à 17 ans. Ils ont été distribués à l'ensemble du personnel clinique, mais, dans la plupart des équipes, sans animation. Conséquemment, ils furent peu utilisés.

Il en va de même pour le texte intitulé *L'approche milieu aux Centres jeunesse de Montréal* (Paquette, 2000). Ce document, qui dresse les contours d'une pratique en centre jeunesse à l'intérieur du paradigme de l'approche milieu, est adopté en mars 2000 par le comité de direction du CJM-IU. Malgré qu'il ait très peu circulé dans l'établissement, c'est la définition de l'approche milieu tirée de ce document qui sera utilisée dans l'analyse des résultats de la présente recherche, compte tenu qu'elle a été entérinée par l'établissement.

### *2.2.2 Trois regards sur la question du changement organisationnel en centre jeunesse*

Chamberland (1998) a mis en évidence les différents concepts à la base de l'approche milieu. Elle cite Goulet et Turcotte (1997) en introduction de son texte *L'approche milieu dans les centres jeunesse de Montréal : vers une nouvelle culture de l'intervention* : « l'approche milieu ne doit pas avoir pour seul objectif une réduction des taux de placements. Elle doit être une philosophie d'intervention où différents partenaires s'unissent vers une cause commune. » (p. 3). Cette philosophie s'appuie sur une idéologie socio communautaire, un cadre théorique écologique, des programmes d'intervention multi-sytémiques et des approches d'empowerment; cette cause commune, c'est à la fois la promotion du mieux être des enfants, la prévention de la maltraitance envers ceux-ci et la prévention des séquelles liées aux situations de maltraitance. Ce texte, rigoureux et documenté, souffre d'une faiblesse aux dires mêmes de l'auteure, celui de ne pas insister sur les conditions propices à son appropriation. En effet, au delà de la validité d'un paradigme, le contexte d'implantation doit être supporté par certaines conditions facilitant son appropriation: notamment la formation, la supervision et l'encadrement clinique. Elle reconnaît ainsi le piège possible de la récupération de ces concepts cliniques à des fins technocratiques et la possible perversion de sens qui en découlerait.

Une des principales conclusions de la recherche menée par Larivière, Bernier et Lapierre (2000) sur les transformations des centres jeunesse de Montréal et de Québec est que



« Les centres jeunesse étudiés, comme les organisations qui entreprennent des changements d'envergure, ne sont pas suffisamment conscients de l'importance de bien définir leur projet, de s'assurer de l'adhésion de leur personnel à celui-ci [...sinon] les pratiques antérieures, tant cliniques qu'administratives, auront tendance à se poursuivre et la place laissée à l'innovation préconisée par la nouvelle approche demeurera plus théorique que réelle » (p. 647).

Dans ce même rapport de recherche, à propos de l'impact des changements sur les intervenants, il appert que « plusieurs [intervenants] ont dénoncé que le “virage” proposé ne tenait pas compte des expériences et des expertises développées depuis de nombreuses années [...], ceux-ci ont dans l'ensemble eu le sentiment de subir un changement plutôt que d'y participer » (idem : 653). Il ressort que ce virage milieu a fait fi d'un grand principe de l'approche milieu : l'appropriation par les intervenants des outils conceptuels et techniques pour réaliser concrètement cette approche.

Bédard (1995) invite les intervenants à prendre une distance critique face aux établissements qui les emploient : « Faut-il que les établissements disparaissent pour que nos communautés retrouvent leur dynamisme, pour que nos institutions rejaillissent plus compétentes, respectueuses, légères et efficaces ? » (p. 5). Il dénonce clairement le retrait de l'État de ses responsabilités sociales : « Devons-nous plier sans réagir, laisser l'État se vider de sa substance, laisser s'éroder ses fonctions de régulation ? » (p. 5). Quelques années plus tard (2000), il récidive et invite chaque intervenant à choisir son allégeance : « abandonner notre âme d'intervenants sociaux aux bureaucraties parajudiciaires que sont devenus presque entièrement nos établissements [... ou] nous réapproprier nos alliances avec les pauvres » (p. 19). Il nous rappelle que nos institutions ne sont que des moyens pour pallier la détresse sociale et que chaque intervenant a des choix à faire, qui

peuvent l'amener à remettre en question ces institutions. Ce faisant, il pose l'idée d'une société civile qui respecte et épaulé les familles en grande détresse sociale, qui les aide à retrouver une dignité humaine, et qui, de ce fait, prévient la maltraitance des enfants; il se situe dans une idéologie socio communautaire. Il questionne l'évolution des institutions telles les centres jeunesse mises en place pour soutenir ces enfants et ces familles, qui se bureaucratissent à outrance et qui s'éloigne de leur rôle d'agent de changement social au profit de celui du contrôle social. Il rappelle enfin que chaque intervenant à le pouvoir et la responsabilité d'influencer l'établissement qui l'emploie.

Les contributions de ces trois auteurs nous apparaissent complémentaires. Ils apportent trois regards en lien avec l'approche milieu et les intervenants. Le premier regard, scientifique, qui présente les enjeux théoriques d'un nouveau paradigme ; le second regard, administratif, qui évalue si les moyens de gestions mis en place amènent le changement escompté ; le troisième regard, philosophique, qui sonde l'allégeance des intervenants.

Voilà mis en place les deux premiers éléments clefs de ce mémoire. En premier lieu les concepts de base de l'approche milieu, tels que choisis par la direction du CJM-IU et documentés à la lumière de la vision de différents théoriciens de l'approche reconnus. Les concepts clefs de l'approche milieu sont circonscrits. C'est en rapport avec ceux-ci que sera mesurée la compréhension de l'approche milieu des intervenants. En second lieu, certains enjeux d'ordre contextuel entourant le projet de transformations du CJM-IU vers l'approche milieu. Nous verrons plus loin quel sens sera donné à ce

contexte par les intervenants. Avant de pouvoir se rendre là, il reste une étape importante, qui fera l'objet du prochain chapitre, celle de la définition du cadre théorique, ce prisme à travers lequel seront observées les données tirées des recherches étudiées.

## **Chapitre 3**

# **Le cadre conceptuel et l'orientation méthodologique**

Dans ce chapitre, nous allons dans un premier temps aborder la question de la théorie qui servira de cadre de lecture des matériaux recueillis par le biais de la recherche effectuée. Par la suite, l'orientation méthodologique choisie sera précisée et explicitée.

### **3.1 L'approche théorique**

La préoccupation de recherche découle d'un malaise vécu en tant qu'intervenant et s'inscrit dans une volonté de changement et d'avancement des connaissances. Pour mener cette démarche, le cadre théorique choisi se devait de mettre en lien les perceptions des intervenants en regard de l'approche milieu dans le contexte du virage milieu du CJM-IU.

La théorie des représentations sociales s'avère à cet égard pertinente. Le concept des représentations sociales, issu des théories de Durkheim et remis de l'avant par Moscovici, a connu un développement important à partir des années 1960, dans le cadre de l'essor de la psychologie sociale. Pour Jodelet (1998), la représentation sociale est une forme de connaissance, socialement élaborée et partagée, qui a une visée pratique et concourt à la construction d'une réalité commune à un ensemble social. Chaque individu se représente, par un acte de pensée, divers objets. Ces objets peuvent être de différentes formes : personnes, choses, événements matériels, psychologiques ou sociaux, phénomènes naturels, idées, théories... La représentation sociale permet de percevoir cet

objet, elle en est le représentant mental qu'elle restitue symboliquement. Ainsi, l'image que le sujet se fait d'un objet est susceptible par la suite d'influencer ses actions.

Lessard (1998) a proposé une synthèse des concepts clefs de la théorie des représentations sociales.

« La représentation sociale se définit comme une construction du réel [l'image], élaborée à partir de processus cognitifs et par l'interaction sociale, permettant au sujet de comprendre la réalité et de se positionner, émotivement et cognitivement, par rapport à un objet donné. Le produit de cette construction est composé de valeurs, d'attitudes, d'opinions, d'informations et de sentiments. » (p. 43).

D'après cette théorie, la construction de la représentation d'un objet par un sujet dépend de quatre éléments. Le premier de ceux-ci est l'ensemble des caractéristiques du sujet (l'ensemble de ses expériences personnelles, ses antécédents, sa formation, ses contacts antérieurs avec l'objet). Le second élément est le contexte dans lequel se déroule la mise en contact avec l'objet. Viennent en troisième lieu les processus de formation des représentations sociales que sont l'ancrage et l'objectivation. Le quatrième élément est constitué des représentations de l'objet du ou des groupes d'appartenance du sujet.

Jodelet (1989) propose une définition des mécanismes d'ancrage :

« L'ancrage intervient en amont et en aval de la formation des représentations, en assurant leur incorporation dans le social ; [...] en amont il enracine la représentation et son objet dans un réseau de significations qui permet de les situer en regard des valeurs sociales et de lui donner une cohérence, par le travail de la mémoire ceci en rangeant les éléments nouveaux dans des cadres anciens ; en aval, il confère au savoir une valeur fonctionnelle pour l'interprétation et la gestion de l'environnement » (p. 57).

En d'autres termes, pour permettre l'ancrage d'un nouveau paradigme, celui-ci devra être mis en lien de sens avec des objets déjà représentés chez l'individu.

D'après le même auteur, les mécanismes d'objectivation permettent pour leur part au sujet de « sélectionner des informations qui circulent à propos d'un objet donné et à ordonner ces informations de façon cohérentes » (Jodelet, 1989 : 56). Nous sommes ici dans le domaine de la cognition. Il est important de retenir que chaque personne sélectionnera ces informations parmi celles qui lui sont présentées ; sachant cela, si je veux implanter un paradigme, il sera important que je prenne garde de transmettre de façon claire un ensemble d'informations intelligibles, vraisemblables et cohérentes.

Jodelet divise l'objectivation en trois phases. Les deux premières, la construction sélective et la schématisation structurante, s'assimilent aux apprentissages associés au développement social de l'enfant. Ces processus impliquent que le sujet choisisse et agence les éléments constitutifs de la représentation (informations, valeurs, opinions, attitudes et sentiments) d'un objet; ces activités s'actualisent par le biais de la communication avec les membres des groupes d'appartenance (famille, amis, membres du voisinage, professeurs, camarades de classe, patrons, collègues de travail...), et des contraintes liées à l'appartenance à ces groupes. Ces deux mécanismes agissent de concert avec les mécanismes d'ancrage ; à cette étape préliminaire de la construction de l'objet, il est facile d'influencer les différents éléments de l'image en construction. La troisième, la naturalisation, « donne aux notions une valeur concrète, directement lisible et utilisable dans l'action sur le monde et les autres [...] la structure imageante de la

représentation devient alors guide de lecture et, par « généralisation fonctionnelle », théorie de référence pour construire la réalité » (ibidem). Ce mécanisme clos la démarche de construction de la représentation d'un objet, celui-ci est maintenant organisé comme un tout cohérent. À cette étape, il devient plus difficile d'influencer le construit de l'image.

Le rôle de la communication est capital dans la théorie des représentations sociales. Pour Moscovici (cité par Jodelet 1989), elle est un vecteur de la transmission du langage, lui-même porteur des représentations, elle a une incidence sur les aspects structurels et formels de la pensée ; elle concourt à forger des représentation qui sont pertinentes pour la vie affective et pratique des groupes.

Un grand intérêt de cette théorie est qu'elle met en lumière autant le processus de construction de la représentation sociale que l'image construite qui en découle. Nous nous attarderons en effet autant sur les déterminants de l'image de l'approche milieu que sur cette image construite.

Ainsi donc, cette recherche vise à préciser, l'**image** que se font des **sujets**, des intervenants psychosociaux ou de réadaptation en équipes territoriales au CJM-IU de l'**objet** approche milieu. Elle s'attarde aussi sur les facteurs qui entourent le **processus de construction** de cette image. Voici les concepts clefs utilisés pour parvenir à cette fin.

Les **sujets que sont les intervenants** sont caractérisés par leurs expériences personnelles, leurs antécédents, leur formation et leurs mises en relation avec un discours sur l'approche milieu.

L'**objet**, l'approche milieu au CJM-IU, s'articule autour des sept éléments suivants, tirés du document officiel adopté par le comité de direction de l'établissement : une nouvelle conception du bien être ; une conception écologique du développement humain et de l'étiologie des problèmes ; l'importance des interactions et du maintien des liens dans le développement humain ; une approche axée sur la prévention ; une notion de responsabilité partagée, d'où l'importance de la concertation et du partenariat ; une cible d'intervention élargie ; la reconnaissance du potentiel des individus et de la communauté (Paquette, 2000).

La représentation sociale, l'**image** de l'approche milieu, s'articule autour de valeurs, d'attitudes, d'opinions, d'informations et de sentiments en lien avec les éléments cités précédemment.

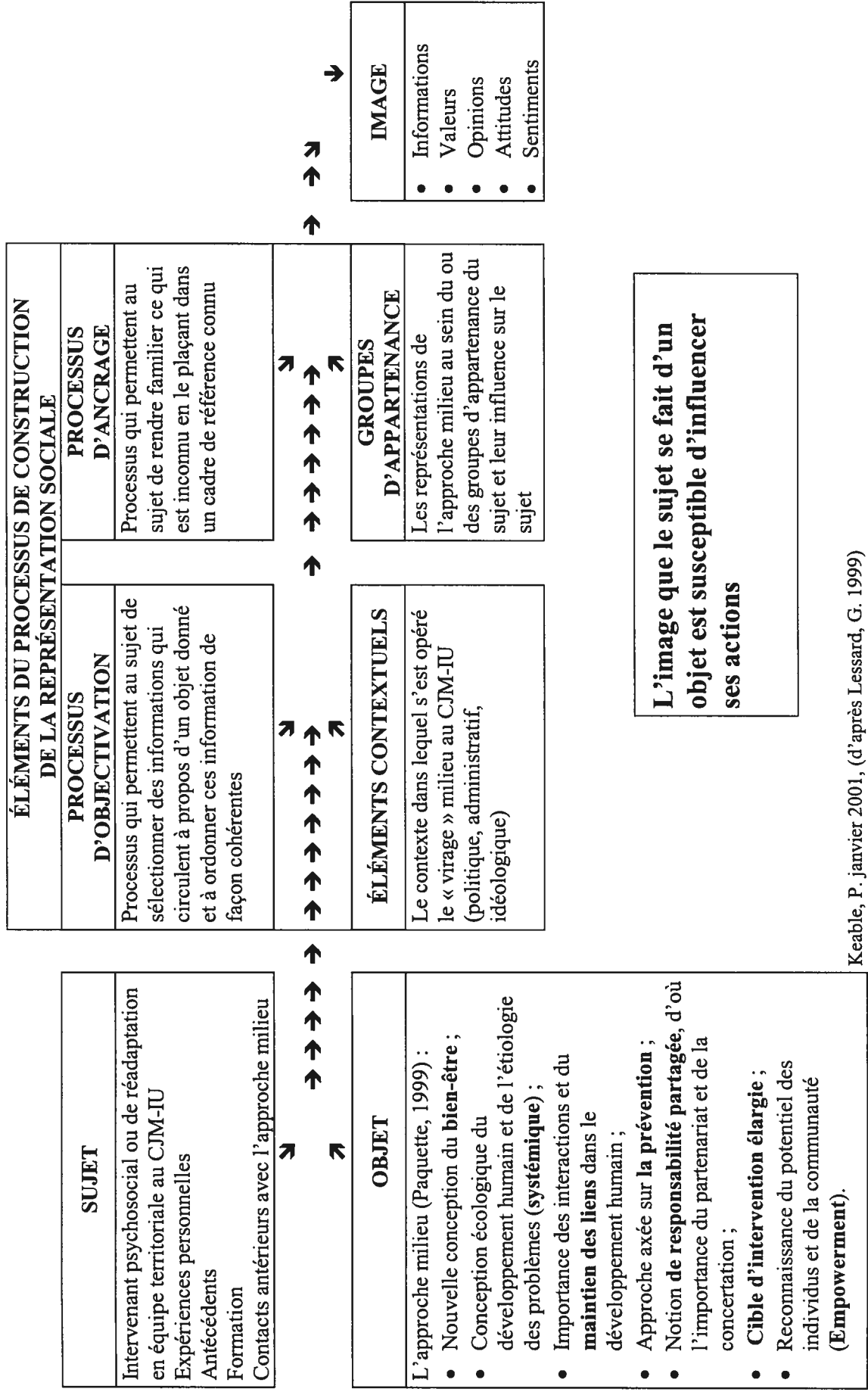
Cette représentation se construit par la mise en contact du sujet avec l'objet. Ce **processus de construction** se compose de quatre variables : les éléments contextuels, les représentations de l'approche milieu des groupes d'appartenance des sujets, ainsi que les processus d'objectivation et les processus d'ancrage en rapport avec cette construction pour chaque sujet.

L'ensemble des concepts de la théorie de la représentation sociales est mis en relation sous forme d'un tableau que l'on retrouve en page suivante.



Tableau 4

**SCHÉMA DE CONSTRUCTION DES REPRÉSENTATIONS SOCIALES DE L'APPROCHE MILIEU**



Keable, P. janvier 2001, (d'après Lessard, G. 1999)

### **3.2 L'orientation méthodologique**

Les objectifs visés par la présente recherche sont descriptifs et exploratoires. L'approche de recherche privilégiée est de type descriptif/exploratoire.

Les données de recherches proviennent de deux sources complémentaires. Par souci de clarté, les résultats de chacune des sources de données font l'objet d'un chapitre particulier. Dans chacun de ceux-ci, sont présentés en séquence la méthodologie de recherche, puis les données recueillies, cette partie incluant les caractéristiques des répondants.

La première source de données provient d'une recherche menée par Larivière, Bernier et Lapierre (2000) sur différents aspects de la transformation du CJM-IU entre 1997 et 2000. Cette recherche comportait de multiples volets dont deux fournissent des données pertinentes pour saisir comment cette organisation s'est efforcée de s'adapter à l'approche milieu. Il nous a été possible d'avoir accès à des données originales et de les traiter en fonction de notre objectif de recherche.

Le premier volet porte sur *La concertation intersectorielle entre les CJM et ses partenaires du milieu*. Les informations recueillies dans ce cadre touchent les groupes d'appartenance, le contexte dans lequel s'est opéré le virage milieu, dans une perspective d'intervenants, et des éléments de l'image de l'approche milieu de ce groupe de répondants. Il a été mené auprès d'intervenants et de cadres du CJM-IU reconnus pour leur participation à des projets de concertation et de partenariat externes.

Le deuxième volet repose sur des données constituées du contenu d'entrevues de gestionnaires de niveau intermédiaire et supérieur du CJM-IU réalisées à l'automne 1998 dans le cadre de cette même recherche menée par Larivière, Bernier et Lapierre (2000) sur *Les transformations des centres jeunesse de Montréal et de Québec*. Trois types d'informations en sont tirés, correspondant à autant de concepts de la représentation sociale. D'une part, la perception, par les gestionnaires, intervenants psychosociaux et de réadaptation comme groupes d'appartenance ; d'autre part, des éléments du contexte dans lequel s'est effectué le virage milieu, dans une perspective de gestionnaire ; enfin, le sens donné au changement par les gestionnaires qui avaient à l'appuyer. L'ensemble de ces données constitue le chapitre 4.

Finalement, la deuxième source de données est un questionnaire original, portant sur les représentations sociales de l'approche milieu chez des intervenants psychosociaux et de réadaptation du CJM-IU. Ce questionnaire a été envoyé à l'hiver et au printemps 2002 à un échantillon de la population cible. Les réponses aux questionnaires ont par la suite fait l'objet d'une première codification avant d'être étudiées. Ces données complémentaires constituent le chapitre 5.

### **3.3 Les considérations éthiques**

En ce qui a trait à l'étude de Larivière, Bernier et Lapierre (2000) sur *Les transformations des centres jeunesse de Montréal et de Québec*, les participants à la recherche ont donné un consentement éclairé à l'utilisation des réponses formulées pour fins de recherche. Dans le premier volet, aucun renseignement nominatif ne peut

permettre d'identifier les intervenants qui ont répondu au questionnaire. En ce qui concerne plus particulièrement les entrevues avec des gestionnaires, considérant le nombre restreint de répondants et afin d'éviter que des liens puissent être faits entre des répondants et des extraits d'entrevue, les données tirées de ces entrevues sont traitées en bloc plutôt que subdivisées par niveau hiérarchique. Cette façon de faire permet d'atteindre de façon significative les objectifs de recherche tout en préservant l'anonymat des répondants.

Quant à notre collecte de données, la confidentialité est assurée de deux façons. D'une part, les questionnaires sont anonymes. Ils ont fait l'objet d'un premier traitement, la dactylographie par une assistance de recherche de l'ensemble des réponses aux questionnaires, avant de parvenir au chercheur ; un encodage préparé par l'assistante de recherche permettra au besoin de contacter les répondants pour leur donner des informations sur les résultats de la recherche. D'autre part, aucun croisement de variable ne permet de reconnaître des personnes ou des équipes. Les répondants participent à la recherche sur une base volontaire, après avoir donné un consentement éclairé (copie de la lettre en annexe 1).

Le protocole de recherche a été déposé à l'IRDS et approuvé par cette instance. La participation à la recherche apportera au CJM-IU une information complémentaire sur le degré d'adhésion de ses intervenants au paradigme de l'approche milieu. Partant de là, pourront être mises en place d'éventuelles stratégies pour appuyer les processus d'ancrage et d'objectivation qui contribuent à construire une image plus claire de cette

approche. Le CJM-IU a traversé une période très tumultueuse, marquée par une perte de confiance de plusieurs membres de sa base envers la haute direction en place au moment du virage milieu. Le risque encouru par l'organisation est de voir des informations tirées de la recherche utilisées par divers groupes de pression au sein de l'établissement. Cet éventuel problème porte en lui-même ses solutions ; pour que le paradigme de l'approche milieu puisse faire l'objet d'une appropriation par les intervenants, les débats autour de l'approche milieu sont une condition nécessaire à l'appropriation de l'approche milieu par les intervenants.

## **Chapitre 4**

### **Les données issues des recherches de Larivière, Bernier et Lapierre (2000) sur les transformations des centres jeunesse**

Cette recherche, menée par Larivière, Bernier et Lapierre (2000), porte à la fois sur *La concertation intersectorielle entre les CJM et ses partenaires du milieu* et la transformation organisationnelle du CJM-IU. Il s'agissait là d'un projet de recherche développé en partenariat entre universitaires et milieu de pratique, soutenu par le programme de recherches sur la transformation des organisations de soins au Canada (Santé Canada) avec l'accord du ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec, qui avait sélectionné le projet.

Cette recherche comportait plusieurs volets distincts. Dans le cadre de la démarche liée à la production de ce mémoire, il nous a été possible d'avoir accès aux données brutes obtenues dans deux volets dont le contenu comportait une pertinence pour notre objet de recherche.

#### **4.1 La concertation intersectorielle entre le CJM-IU et ses partenaires du milieu**

Dans le cadre de celle-ci, des questionnaires maison, comportant des questions ouvertes et des questions fermées, ont été envoyés en 1999 à 120 intervenants et gestionnaires du CJM-IU, identifiés par la direction de l'établissement, ayant comme caractéristique commune d'être impliqués dans des projets de concertation ou de

partenariat impliquant le CJM-IU et des partenaires externes. 85 questionnaires ont été retournés, ce qui correspond à un taux de réponse de 72% (p.487)

Après la méthodologie mise de l'avant, suivront dans l'ordre l'ensemble des données recueillies, puis un court résumé des éléments marquants.

Tous les questionnaires complétés (n=43) par des personnes faisant partie de la population cible, c'est-à-dire des intervenants psychosociaux ou de réadaptation œuvrant dans les différentes équipes du CJM-IU, ont été colligés. Dans la recherche de Larivière, Bernier et Lapierre (2000), le nombre d'intervenants ayant participé à la recherche est estimé à 48 (p. 487). La différence entre les deux nombres résulte du retrait des questionnaires de 5 participants qui travaillent dans d'autres secteurs d'intervention que les équipes territoriales.

La collecte de données a porté sur les points suivants : en premier lieu, les caractéristiques des participants, ainsi qu'une synthèse des réponses aux questions reliées au **contexte** dans lequel s'est opéré le virage milieu et à l'**image** de l'approche milieu. Dans le premier cas, les intervenants sont invités à commenter les retombées, sur leur pratique d'intervention, de leur implication dans ces projets de partenariat; dans le second cas, on leur demande d'identifier des améliorations pour mieux soutenir le partenariat.

La codification préparée pour la recherche originale ne ciblait pas spécifiquement le type d'information à tirer des données brutes pour atteindre les objectifs de la présente démarche de recherche. Une lecture flottante des questionnaires complétés par les

membres de l'échantillon retenu a permis d'élaborer une nouvelle codification des données brutes.

Les questions fermées sont analysées de façon quantitative. Les questions ouvertes ont fait l'objet d'une méthode d'analyse mixte, quantitative et qualitative.

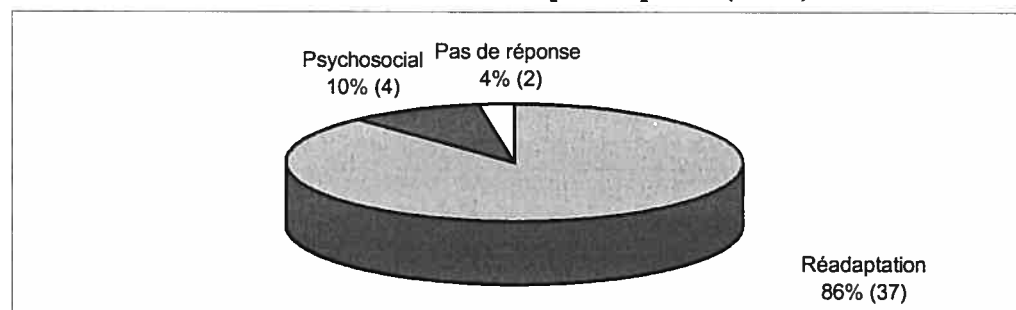
### *Les caractéristiques des participants*

Les informations tirées de la recherche permettent de faire ressortir plusieurs caractéristiques des participants : le secteur d'intervention dont ils proviennent, leur niveau de scolarité et leurs années d'expérience.

- **Secteur d'intervention**

La grande majorité des répondants sont issus du secteur de la réadaptation. Ceci correspond à la réalité du CJM-IU. En effet, les intervenants psychosociaux, compte tenu entre autres d'une charge de travail élevée, sont souvent plus centrés à intervenir dans leur charge de cas, dans des activités reliées à leur responsabilité de personne autorisée en vertu de l'article 33 de la *Loi sur la protection de la jeunesse* (LPJ).

**Graphique 1**  
**Secteur d'intervention des participants (n=42)**



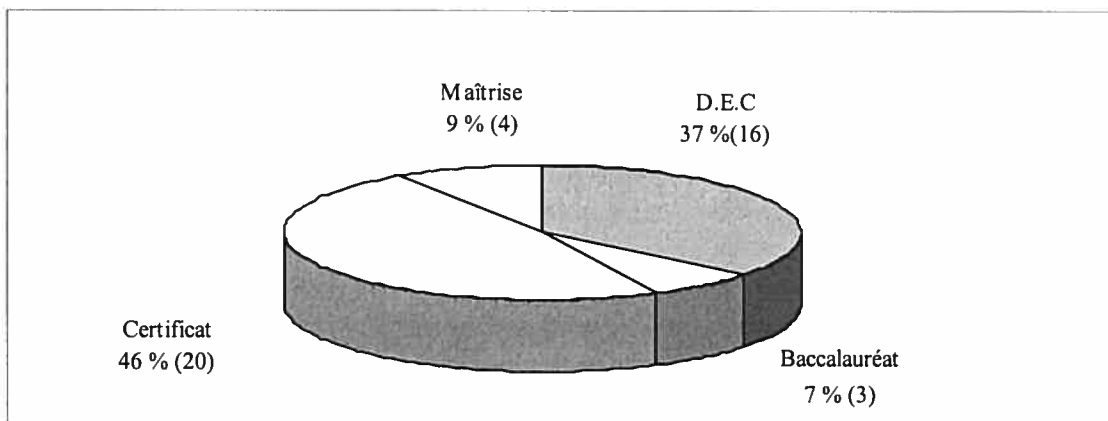


- **Scolarité**

Parmi l'ensemble des répondants, 37 % possèdent un diplôme d'études collégiales, le minimum requis pour occuper un poste dans le secteur de la réadaptation.

Sur les 63 % des répondants qui ont une formation universitaire, 46 % possèdent un certificat, diplôme qui n'ouvre pas l'accès à un poste professionnel dans l'établissement. Nous pouvons avancer que pour certains d'entre eux, le but visé est un approfondissement de connaissances ou une qualification accrue pour leur pratique. Évidemment, il se peut aussi que leur but soit de décrocher éventuellement un baccalauréat par cumul de certificats.

**Graphique 2**  
**Scolarité des participants (n=42)**



- **Nombre d'années d'expérience de travail au CJM-IU**

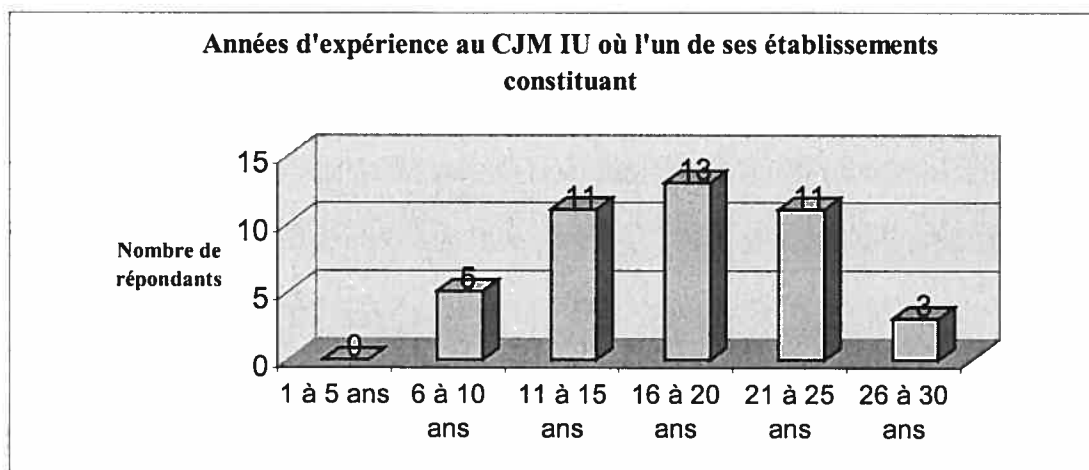
Dans le questionnaire, les chercheurs ont discriminé l'expérience au CJM-IU et l'expérience antérieure. Dans la recodification des données, les deux informations ont été amalgamées. Il faut dire qu'un nombre marginal de répondants ont noté avoir une

expérience antérieure à leur embauche au sein des établissements fusionnés du CJM-IU et que pour ceux qui en ont fait état, le nombre d'années en cause était peu important.

Nous constatons que 81 % des répondants ont entre 10 ans et 25 ans d'expérience. Seulement 12 % ont moins de 10 ans d'expérience. Ceci peut facilement s'expliquer si on tient compte de certains facteurs. Les répondants sont issus en très grande majorité du secteur de la réadaptation. En règle générale, la participation à des projets de partenariat est proposée à des éducateurs occupant un poste à temps plein régulier dans une équipe territoriale. Au moment où s'est déroulée la recherche (1999), il fallait travailler au moins de 6 ans à 10 ans à titre de remplaçant sur une liste de rappel avant d'accéder à un poste régulier.

La plupart de ces répondants ont donc été embauchés plusieurs années avant le virage milieu du CJM-IU (1995) et ont été formés dans la culture organisationnelle et clinique du centre de réadaptation où ils travaillaient.

**Graphique 3**  
**Années d'expérience au CJM-IU (n=42)**



### *Les retombées sur la pratique d'intervention de l'implication dans des projets de concertation*

Tous les participants jugent que leur implication dans des projets de partenariat ont eu des retombées sur leur pratique d'intervention.

Les retombées qu'ils relèvent peuvent être subdivisées en trois grandes catégories : celles du savoir, avec une centration sur une vision nouvelle, celle du savoir faire avec une centration sur des stratégies d'interventions et celle du savoir être avec une centration sur l'estime de soi.

**Tableau 5**  
**Retombées sur la pratique de l'implication dans des projets de concertation**

<b>Catégorie</b>	<b>fréquence</b>	<b>Commentaires</b>
Savoir (vision nouvelle des clients et du contexte dans lequel ils évoluent)	22	<ul style="list-style-type: none"><li>• Un regard plus large, un élargissement des perspectives.</li><li>• Une meilleure connaissance du milieu, des services, des ressources, des cultures, des intervenants.</li><li>• Une plus grande conscience des réalités de quartier, des problématiques, des besoins.</li></ul>
Savoir faire (stratégies d'intervention nouvelles)	13	<ul style="list-style-type: none"><li>• Amène un accès plus rapide à l'information, un meilleur ciblage, de meilleures stratégies, plus de flexibilité dans l'intervention.</li><li>• Augmente la qualité, diminue les dédoublements, permet la prévention.</li></ul>
Savoir être (estime de soi)	3	<ul style="list-style-type: none"><li>• Un sentiment de dépassement professionnel.</li><li>• Un ancrage qui permet d'inspirer plus de confiance, plus de crédibilité.</li></ul>

La première constatation qui ressort est que toutes les retombées nommées sont positives. Nous observons en outre que plusieurs des éléments de réponses sont apparentés aux parties de la définition de l'approche milieu retenue par le CJM-IU touchant la prévention, l'*empowerment*, la compréhension systémique des situations et la responsabilité partagée. La pratique partenariale a sûrement contribué à construire l'image de l'approche milieu des répondants. Knowles (Association des centres jeunesse du Québec, 2002) affirme que des activités concrètes qui font appel à l'expérience représentent un soutien important au processus d'apprentissage des adultes. Ces activités sont des formes de soutien à l'ancrage des connaissances.

En outre, participer à des projets conjoints, basés sur le partenariat, crée des groupes d'appartenance. Une des caractéristiques de ces groupes d'appartenance est de partager des valeurs communes.

Il est prévisible que dans le bassin des intervenants impliqués dans des projets de partenariat entre établissements et organismes soient des agents multiplicateurs d'un paradigme d'approche milieu.

- **Des améliorations sont-elles nécessaires pour améliorer le partenariat ?**

Ici encore, tous les répondants ont répondu « oui » à la question. Dans le tableau qui suit, les réponses qui reviennent le plus fréquemment sont présentées, avec la fréquence à laquelle ils sont ressortis.

**Tableau 6**  
**Améliorations nécessaires pour améliorer le partenariat**

Réponse	Fréquence
Du temps • Pour le partenariat : 15 • Une reconnaissance du partenariat comme une partie de la tâche : 10	25
Un mandat clair	7
De la continuité	6
De la formation	3
Être à l'écoute des organismes communautaires	2
Participer à la prévention	2
De l'encadrement professionnel	2

La première observation qui se dégage est à l'effet que la grande majorité des améliorations souhaitées réfère à des responsabilités de l'établissement.

Le fait que la notion d'inclusion du partenariat dans la tâche revienne chez 25 des répondants, soit plus de la moitié d'entre eux, et que 10 spécifient l'importance d'une reconnaissance de ce partenariat dans leur tâche nous amène à penser que la reconnaissance de cette situation est de loin le facteur le plus insatisfaisant.

Sans pouvoir affirmer hors de tout doute que ces répondants sont tous des tenants de l'approche milieu, nous pouvons penser que plusieurs des participants à cette recherche ont pris contact par la pratique avec un élément central de l'approche milieu, soit celui de la responsabilité partagée. Or, un nombre significatif d'entre eux font état d'un contexte de pratique dans lequel le partenariat est peu reconnu comme partie de leur tâche de travail. On peut donc postuler qu'une reconnaissance réelle de l'établissement, du temps engagé dans des projets de partenariat en lien avec la mission de

l'établissement sera un incitatif important pour soutenir l'implantation du paradigme de l'approche milieu.

En résumé, rappelons que les répondants qui forment l'échantillon sont majoritairement des intervenants de réadaptation et qu'ils estiment que la pratique partenariale a enrichi leur pratique professionnelle. Des éléments importants de définition de l'approche milieu retenue par le CJM-IU sont nommés par plusieurs répondants, bien que celle-ci ne soit formalisée qu'après le moment de la passation du questionnaire, soit en 2000.

Les répondants estiment qu'une amélioration importante à la pratique partenariale serait de la reconnaître comme faisant partie de leur tâche d'intervenant. Ceci amène à penser qu'au moment du virage milieu, le **contexte** de pratique était peu favorable à l'implantation généralisée de l'approche milieu. Par ailleurs, les répondants pourraient pour la plupart être des agents multiplicateurs potentiels pour soutenir un virage milieu, compte tenu de leur bonne compréhension générale de ce paradigme et de leur adhésion à celui-ci, dans le discours et dans l'action.

## **4.2 Le point de vue des gestionnaires**

Dans le cadre de la recherche menée par Larivière, Bernier et Lapierre (2000) sur *les transformations des centres jeunesse de Montréal et de Québec*, un certain nombre d'entrevues semi-dirigées ont été menées auprès de gestionnaires et de représentants de corps constitués (syndicats, conseil multidisciplinaire, comité des usagers) du CJM-IU.

Ces entrevues se sont déroulées à l'automne 1998, c'est-à-dire quelques mois après le déploiement, en février 1998, du nouveau plan de postes en territoire.

Ces entrevues visaient à dégager des éléments du contexte dans lequel s'est effectué le virage milieu. En cours de route se sont ajoutés deux autres volets : les intervenants psychosociaux et de réadaptation, vus comme groupes d'appartenance ; le sens donné au changement par les gestionnaires qui avaient à l'appuyer. Après avoir fait ressortir certaines caractéristiques des répondants, chacun des trois aspects est abordé. Les principales informations sont présentées en résumé à la fin du chapitre.

Au chapitre de l'échantillonnage, nous avons retenu tous les gestionnaires du CJM-IU. Dix-neuf entrevues semi dirigées ont été réalisées dans le cadre de la recherche de Larivière, incluant des gestionnaires (n=13), des représentants des syndicats (n=5), du conseil multidisciplinaire (n=1) et du comité des usagers (n=1). Parmi les gestionnaires interviewés, cinq étaient des chefs de services cliniques, trois des coordonnateurs et cinq des membres du comité de direction.

Une première lecture libre de la transcription des entrevues réalisées a permis de mettre en lumière, outre les **éléments de contexte**, deux autres types de contenus pertinents pour cette étude : d'une part, les intervenants psychosociaux et de réadaptation sont perçus comme deux **groupes d'appartenance** distincts ; d'autre part, le sens que donnent les gestionnaires du virage milieu alors qu'ils ont à soutenir les intervenants dans cette voie. La confection d'une grille de lecture permet de faire des relectures plus ciblées du matériel.

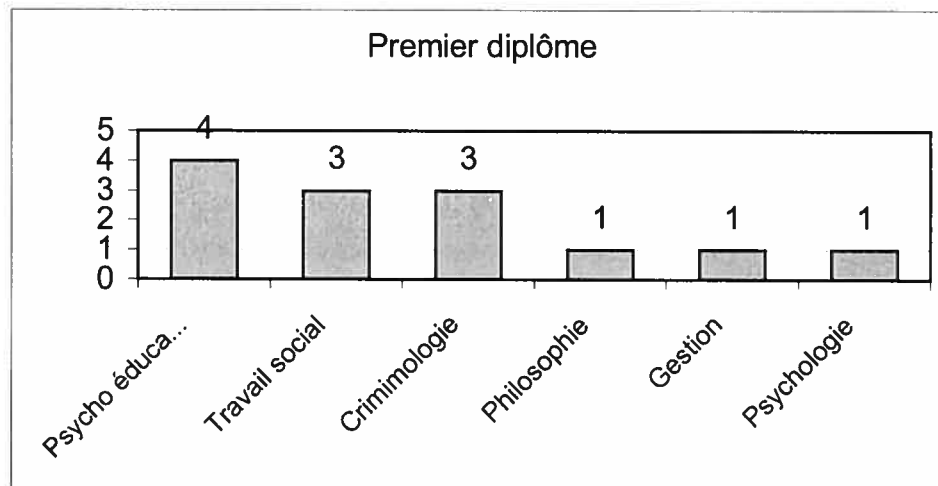
### *Les caractéristiques des participants*

Les caractéristiques des personnes interviewées reflètent leur formation (niveau et secteur de formation de base) et leur provenance.

Les cadres interviewés ont une formation de base variée; aucun champ d'expertise (réadaptation ou psychosocial) ne se retrouve surreprésenté.

Tous les répondants détiennent une formation complémentaire à leur premier diplôme. Pour 3 d'entre eux, il s'agit d'un diplôme de maîtrise dans un champ clinique ; parmi ceux-ci, 1 a décroché sa maîtrise dans un champ différent que son diplôme de premier cycle. Chez les cadres cliniques, 9 ont comme formation complémentaire à un diplôme de gestion ; 2 d'entre eux ont nommé d'abord en entrevue cette formation, les 7 autres ont nommé en premier lieu leur formation dans un champ clinique.

**Graphique 4**  
**Premier diplôme des gestionnaires (n=13)**



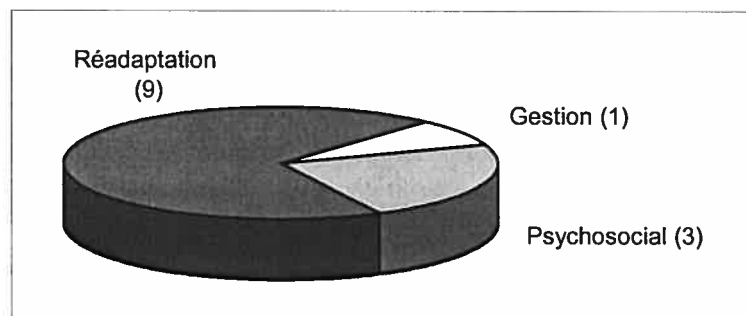


Les cadres cliniques proviennent majoritairement du secteur de la réadaptation, avec 9 participants interviewés. Le secteur psychosocial, avec 3 cadres interviewés, est aussi représenté.

Parmi les répondants, 5 cumulent des expériences de gestion de plus de 2 ans à la fois dans le secteur de la réadaptation et du psychosocial.

Le représentant issu de la gestion est le directeur des ressources humaines.

**Graphique 5**  
**Secteur d'intervention de provenance des gestionnaires (n=13)**



### *La perception des gestionnaires interviewés du contexte dans lequel s'est effectué le virage milieu du CJM-IU*

Les entrevues font ressortir plusieurs éléments contextuels formant la toile de fond du virage milieu de février 1998, même si l'intervieweur ne pose pas directement une question sur ce thème. Après avoir colligé en vrac l'ensemble des extraits présentant des éléments liés au contexte, certains thèmes intégrateurs ressortent. Les regroupements qui en découlent sont présentés par ordre d'importance de fréquence.

Au premier plan se retrouvent des enjeux d'ordre budgétaires, suivis de la complexité des changements structurels en cause, des résistances au changement des

intervenants et des enjeux syndicaux. Puis, avec une fréquence moindre, des enjeux liés à l'environnement externe.

- **Enjeux d'ordre budgétaire**

Huit gestionnaires interviewés font ressortir l'impact important des compressions budgétaires imposées par l'atteinte de l'objectif gouvernemental du déficit zéro sur le projet de transformation.

« La perte de 109 places d'hébergements sécuritaires à Laval » ;

« Les grosses coupures budgétaires au moment des changements » ;

« Des coupures budgétaire » ; (2)

« 23 millions sur 170, ça s'efface pas sans heurts » ;

« Gérer des changements dans la décroissance » ;

« Faire de gros changements en contexte de compressions budgétaires » ;

« Pour plusieurs employés, les changements étaient purement liés aux compressions budgétaires, alors que le but était d'assurer un meilleur continuum de services » ;

« On voulait trop soustraire les enjeux économiques de cette démarche-là, alors qu'ils étaient intimement liés... pas nécessairement à la source, mais les conjonctures ont fait qu'ils se sont placés ensemble ».

Ce type de commentaires se retrouve à tous les niveaux de la hiérarchie. L'impact de ces compressions, dans le changement organisationnel de grande ampleur qu'a traversé le CJM-IU, ne fait pas partie du discours public de l'établissement, exception faite de la question de la perte des 109 places de Laval, qui est nommée et commentée.

- **Complexité des changements structurels**

Huit gestionnaires font allusion, dans les entrevues, à la complexité des changements structurels en cause dans l'organisation de l'établissement.

« Tous les changements de personnel liés au plan de poste » ;

« L'immense mouvement de personnel, avec toute la discontinuité, l'insécurité et les deuils que ça génère » ;

« Malgré l'ampleur de la tâche, le soutien aux chefs de services a été davantage organisationnel et fonctionnel qu'au niveau du sens » ;

« Surreponsabilisation des chefs de services » ;

« Augmentation des tâches pour tous les chefs » ;

« 100 intervenants venant de l'internat manquant de référents face à la nouvelle tâche » ;

« Transferts de dossiers +++ » ;

« L'engorgement [des services] au quotidien, c'est pas très facilitant pour se donner de l'oxygène et commencer à construire nos cibles ».

Les commentaires émanent de répondants de l'ensemble des niveaux hiérarchiques. La notion d'ampleur de leur tâche est ressortie spécifiquement de la part des chefs de services.

#### • **Résistances au changement des intervenants**

Six gestionnaires font spécifiquement référence à la notion de résistance aux changements :

« Travailler autrement : les gens comprennent qu'avant, ce qu'ils faisaient, c'était rien » ;

« Les résistances : un des moyens (de soutien au changement) sera de maintenir le cap » ;

« Les résistances liées aux anciennes cultures d'établissements » ;

« Mont St-Antoine, 125 ans avec déménagement d'équipe, ça a beaucoup touché à l'identité, gros deuils à vivre » ;

« Le changement a été de type commandé, les intervenants n'en ont pas vu le sens » ;

« Différentes cultures (12 établissements) ».

Dans leurs propos, il ressort qu'une partie des résistances au changement chez les intervenants est imputée à une absence de vision du sens du changement chez plusieurs d'entre eux. Certains propos placés ici auraient aussi pu être classés sous la rubrique de

la complexité des changements, compte tenu que les résistances sont une composante intrinsèque au changement.

- **Enjeux syndicaux**

Six gestionnaires parlent des enjeux liés à l'organisation syndicale au CJM-IU dans le changement en cours. Les enjeux sont de deux ordres. D'une part l'obligation de composer avec l'acteur syndical en temps que corps constitué, d'autre part la réalité particulière de la multiplicité des accréditations syndicales.

Trois gestionnaires font allusion au syndicat en tant que corps constitué

« C'est pas nous autres qui pouvons changer les conventions collectives, les délais... sauf que ça a une incidence négative sur les troupes comme telles. C'est pas un empêchement, c'est une contrainte de plus » ;

« Des enjeux syndicaux, hein, est-ce que tu vas venir faire la job que je fais ?... Vas-tu venir prendre ma place ? Est-ce qu'on va moins avoir besoin de moi parce que tu es là ? » ;

« Au niveau du syndicat, ça a été une résistance du début à la fin pour des enjeux très corporatistes, parce qu'il y avait tout le débat du maraudage... c'est eux qui ont sortis le thème mirage milieu ».

Leurs propos traduisent que le syndicat est un acteur incontournable dans toute décision de gestion, compte tenu de l'incidence des conventions collectives sur l'organisation du travail.

Trois gestionnaires invoquent la multiplicité des accréditations syndicales :

« Le 15 février 1998, les gens ont été comme remis ensemble... il y a plusieurs accréditations différentes, surtout les éducateurs viennent de milieux différents » ;

« Une vingtaine de syndicats, 32 accréditations syndicales, en période de haut maraudage... Je dirais que le seul fait d'avoir des syndicats différents pour le même type d'employés, c'est en soi une problématique importante » ;

« On fonctionne avec, je sais pas moi, 26 accréditations syndicales, avec un paysage dans chaque service de 5, 6 appartenances syndicales différentes, ce qui complexifie l'organisation du travail ».

Leurs propos rendent compte d'une réalité particulière au CJM-IU, celle de la présence d'une multiplicité d'accréditations syndicales, chaque regroupement étant porteur de ses enjeux particuliers, ce qui vient complexifier de façon exponentielle le changement à opérer.

- **Environnement externe**

Trois gestionnaires font état de cet enjeu :

« La complexités de la région métropolitaine au niveau des découpages territoriaux » ;

« Il y a, dans la réalité externe, le plan d'action jeunesse de la régie qui pose des enjeux dans le changement » ;

« On intervient avec une clientèle marginalisée, on ne peut le faire tout seuls [besoin de le faire en partenariat avec les partenaires du réseau] ».

Les gestionnaires font peu état de la complexité de l'environnement externe dans lequel évolue le CJM-IU, ni des orientations nationales et régionales en regard de la jeunesse, dans leurs verbalisations sur le projet de changement.

### *Les intervenants psychosociaux et de réadaptation vus comme groupes d'appartenance*

Dans l'ensemble des 13 entrevues étudiées, les gestionnaires présentent les intervenants psychosociaux et de réadaptation comme deux groupes d'appartenance distincts. Il est possible de ressortir deux types de discours : certains parlent de deux cultures difficiles à mailler, l'objectif à viser étant la multidisciplinarité ; d'autres mettent en opposition une recherche de polyvalence chez les intervenants et le respect

des spécificités de chaque type d'expertise avec, comme risques associés, l'envahissement du champ de pratique de l'autre et un nivellement des expertises.

- **Deux cultures difficiles à mailler**

« Je pense qu'on a des croûtes à manger... à ce que je vois au niveau des territoires, c'est qu'ils ont des équipes multi... t'as des travailleurs sociaux mixés aux éducateurs... c'est encore, je pense, bien cantonnés » ;

« C'est comme si les mentalités commençaient à se faire, t'sais par tous ces changements là t'es bousculé, t'es obligé de travailler avec des psychosociaux » ;

« Ça fait que je voyais le travailleur social les dernières années comme un applicateur de mesures. Il me référait un gars, moi je faisais la job puis je lui retournais. Je ne sentais pas le partenariat là » ;

« C'est quoi vraiment le spécifique du travailleur social ou comment on peut faire équipe davantage ensemble ? » ;

« Alors, cette dernière année-là a donc été une année je dirais d'appropriation, premièrement pour les chefs de service, apprendre la culture psychosociale » ;

« Pour les gens de la dispensation de services, je pense que c'est beaucoup plus gros comme modification parce que c'est apprendre à travailler vraiment ensemble, parce qu'avant c'était le centre de réadaptation d'un bord et le CSS de l'autre » ;

« Les psychosociaux sont très forts au niveau de l'individuel et très peu portés à travailler en équipe. Les gens de la réadaptation sont très forts pour travailler en équipe et beaucoup plus mal à l'aise à travailler en individuel » ;

« Pis, comme c'est très culturel, le psychosocial et la réadaptation, ça a pris des années à dire que ça pourrait être complémentaire ces affaires-là. Tu comprends, le psychosocial c'est un spécifique, la réadaptation c'est un spécifique ».

- **Spécificité ou polyvalence**

« On n'en parle pas vraiment dans l'organisation, mais tout le volet majoritaire minoritaire qui se trouve maintenant dans cette restructuration-là et à la résistance qui peut empêcher aussi cette restructuration-là. Ça fait que au niveau psychosocial versus réadaptation il y a... un sentiment d'envahissement et il y a comme aussi toute une résistance... On a assisté à un repositionnement identitaire des intervenants sociaux autour de la DPJ » ;

« Dans la mission, en entend toujours on a deux missions avec des professionnels de types différents qui ont chacun leur rôle à jouer dans une complémentarité. Mais dans l'informel, on entend aussi, un ou l'autre là ça n'a pas d'importance, tout le monde peut

faire n'importe quoi [...] la conception de la ressource humaine est différente au niveau de la réadaptation et au niveau du psychosocial » ;

« Tente-t-on de rendre les éducateurs semblables aux travailleurs sociaux, pis les travailleurs sociaux semblables aux éducateurs ? Il y a un problème d'identification professionnelle je dirais au niveau des psychosociaux présentement » ;

« La majorité des gestionnaires nous viennent de la réadaptation, de la fusion de 12 établissements, 11 en réadaptation et le CSS. Alors, le niveau d'appropriation qu'ils ont de la dimension psychosociale est ce qu'il est aujourd'hui » ;

« Il y a des travailleurs sociaux qui disaient... on fait un peu des fois comme la police pis on surveille, mais le travail plus avec le client dans la vie de tous les jours, le partage, c'est souvent l'éducateur qui le fait pis on a un rôle ingrat. D'autres ne se voient pas travailler en dehors de l'autorisation [...] Il y a des fois aussi où des éducateurs et des travailleurs sociaux qui travaillent ensemble, ça marche, pis ils sont bien contents de ces cas particuliers-là. Mais ça soulève toutes ces questions-là. L'équité... la spécificité ».

Pour 8 gestionnaires, un des enjeux majeurs au CJM-IU est d'arriver à un réel maillage entre les deux groupes. Pour eux, un objectif à viser dans les transformations en cours est d'arriver à une réelle intervention multidisciplinaire.

Six gestionnaires font état d'un flou, au CJM-IU, entre une polyvalence recherchée chez les intervenants d'une part, et, d'autre part, la reconnaissance d'un spécifique de pratique pour chacun des deux groupes que constituent les intervenants sociaux et de réadaptation. Les répondants souhaitent une clarification des tâches et rôles attendus de chaque groupe. Les risques qu'ils associent à la chose sont l'iniquité dans les charges de travail respectives et l'envahissement du champ de pratique du psychosocial par la réadaptation avec, à la clef, un nivellement des expertises.

Il est utile de souligner qu'aucune question n'a été posée sur le thème des intervenants en tant que groupes d'appartenance. De chacune des entrevues, un extrait a

été tiré. Il reflète, dans la majorité des cas, le ton des autres passages traitant du même sujet. À la lecture de certains entretiens, on serait parfois presque porté à parler de deux solitudes.

### *Le sens donné au virage milieu par des gestionnaires ayant à soutenir son implantation*

Dans les entretiens, les gestionnaires sont invités par l'intervieweur à parler de la mise en place d'une approche milieu au CJM-IU. Chez l'ensemble des gestionnaires interviewés, deux grandes tendances se dessinent dans la présentation du virage milieu : d'un côté un changement de paradigme ; de l'autre, une réforme structurelle.

- **Changement de paradigme**

Neuf gestionnaires présentent le virage milieu comme un changement de paradigme d'intervention qui commande, pour le soutenir, une réforme structurelle.

« Dans la foulée des rapports Rochon, Bouchard, dans la continuité de la restructuration de 96, mettre en place une philosophie de travail différente, axée sur la communauté, sur une base territoriale. »

« D'abord c'était une vision je dirais différente du travail. Se voir comme un partenaire dans le milieu avec d'autres là pour bien actualiser notre mission. C'était un changement, cette vision nouvelle appelait un changement important au niveau de toute notre organisation en termes de structure organisationnelle de façon à être cohérent avec cette vision d'approche milieu... »

« Notre prétention était à l'effet de croire qu'il y avait un certain nombre de jeunes qu'il était possible de desservir dans le milieu si on rendait davantage disponibles les intervenants et l'expertise même lorsqu'on utilise le moyen placement, de s'organiser pour que ce moyen-là soit utilisé de façon à ne pas exclure les parents, mais surtout de s'associer les aidants naturels du milieu. Maintenant, rendre possible ce projet dans un établissement comme un centre jeunesse, ça implique une réorganisation ou un réalignement d'un certain nombre d'éléments. »

« L'idée de base c'était de dire est-ce qu'on peut travailler avec le milieu. Travailler avec le milieu et dans le milieu d'avantage, que de penser à un retrait de l'enfant de son



milieu familial. Mais je pense que les actions à venir jusqu'à maintenant ont été davantage des actions sur le plan structurel et organisationnel. »

« Suites aux audiences [audiences publiques de 1997] dans le fond ça a été la concrétisation de l'orientation qui allait dans le sens de vraiment vivre une approche plus milieu... et de mettre en place des structures qui allaient dans ce sens-là travailler plus avec le jeune et sa famille, maintenir des liens entre le jeune et son école d'origine. »

« Moi je pense que [le développement de l'approche milieu] c'est d'arriver à plus de concertation entre les organismes et d'avoir un réseau interactif de services où on ne dédouble pas, où peut-être que l'action du service soit simplifiée pour les clients et aussi les efforts dans une même communauté convergent vers un même but pour améliorer la qualité de services. »

« Je crois qu'un des changements importants c'était de favoriser le rapprochement le plus intense possible entre les clients est leur propre milieu de vie ; ainsi que les intervenants et le milieu de vie des jeunes. Je crois aussi qu'on a aussi voulu rapprocher les internats en les ouvrant, en modifiant le nombre de places, et en mettant les énergies surtout au niveau du travail dans la communauté, changement de philosophie et de perception des problématiques et des solutions possibles dans les situations vécues par les clients. »

« Il y avait un besoin commandé par la rationalisation des services, il y avait aussi un besoin de faire autrement et de conjuguer nos efforts. Ce projet prend sens si on l'aborde par le client ; pour faire ça, ça prend des changements structurels. Une approche nouvelle dans le discours, ça va être un défi de l'incarner concrètement. »

« Au départ, des changements de pratiques, de philosophie d'interventions en lien avec les orientations ministérielles mettre à profit le réseau (d'établissements et d'organismes) pour travailler de façon plus systémique. Ceci entraîne un changement au niveau structurel. »

« La volonté de l'établissement était d'apporter des modifications structurelles à son organisation dans le but tout particulier de dispenser les services différemment à sa clientèle. Et donc d'introduire des conditions qui permettraient d'injecter une certaine d'intervenants additionnels dans le milieu, ayant pour but de maintenir les gens dans leur milieu et ainsi d'éviter l'utilisation de ressources d'hébergement pour ceux-ci et donc éviter le retrait de cette clientèle-là en ayant une action plus intrusive, plus concertée avec la communauté. »

Ces gestionnaires situent assez bien le changement visé dans les grandes orientations ministérielles et lui prêtent un sens clinique ou idéologique, même s'ils n'élaborent pas beaucoup sur ce sujet. Il est à noter qu'il n'y a pas, dans les consignes et

les sous-questions de l'intervieweur, d'incitation dans ce sens. Les extraits retenus sont fidèles à l'idée d'ensemble qui se dégage de leur entrevue, mais ne reflètent pas nécessairement la complexité de leurs propos.

Quelques-uns des sept éléments de la définition de l'approche milieu de Paquette (2000), qui sera plus tard adoptée par le comité de direction du CJM-IU, se retrouvent dans les transcriptions des entrevues. Les plus souvent nommés sont la responsabilité partagée et le maintien de liens entre les enfants et leur milieu.

- **Réforme structurelle**

Quatre gestionnaires présentent le virage milieu comme une réforme structurelle :

« Je veux dire qu'il y a eu comme une réallocation des ressources; on a créé les points de services locaux qui déjà constituaient pour les équipes d'éducateurs une transformation assez importante, [qui] sortaient les unités et les amenaient dans le milieu ».

« Deux [effets recherchés] où il y avait un ensemble d'activités soit disant dans le milieu, c'était de les intensifier. Et ça, ça se voulait être un vase communiquant également avec l'objectif de la réduction de l'hébergement qui est pas un objectif en soi déconnecté, c'est compte tenu de l'appréciation du volume d'hébergement que nous avons, les durées de séjour, etc. qui nous laissent croire qu'on peut significativement agir là dessus et par l'intensification de l'approche milieu de réduire donc l'hébergement ».

Cet état de fait soulève une question au chapitre du soutien à l'ancrage du nouveau paradigme dans l'organisation : comment ces gestionnaires ont-ils pu accompagner leurs intervenants dans un changement de paradigme quand ils ne parlent, au cours d'une entrevue pour une recherche touchant les transformations au CJM-IU, que du changement de structure et de ses retombées dans la gestion ?

Un gestionnaire interviewé nie même que la réforme soit associable à un changement de paradigme :

« Premièrement, ça n'a pas été vraiment un changement de pratique. Moi je pense que le changement principal ça a été la fermeture si je peux dire des milieux d'hébergement et globalisant. Ça se trouve à avoir été là davantage, donc ça été vraiment une question autour des bâtisses... ».

Nous ignorons si sa vision est partagée par d'autres gestionnaires à l'établissement, mais cela est certes possible.

Plusieurs enjeux liés au contexte entourant le virage milieu sont ressortis dans les entrevues des cadres. Ils sont de plusieurs ordres. En premier lieu, des enjeux budgétaires, une coupure de 23 millions sur un budget de 170 millions annoncée pendant les premières étapes des transformations au CJM-IU. En second lieu, des enjeux liés à la gestion d'un changement dans une organisation complexe, suivis par les enjeux attribuables aux résistances au changement. Enfin, des enjeux liés au contexte syndical, puis à l'environnement externe dans lequel le CJM-IU a actualisé son virage. Ces facteurs, dont un bon nombre ne font pas partie du discours officiel de l'organisation, concourent à complexifier la démarche de changement entreprise.

Les intervenants psychosociaux et de réadaptation sont perçus comme deux groupes d'appartenance. Un souhait revient souvent dans les propos des cadres interviewés : rapprocher ces deux groupes, par le biais du virage milieu, ou du moins les amener à travailler plus en complémentarité.

Par ailleurs, si le virage milieu constitue un changement structurel visant à soutenir un changement de paradigme d'intervention, 4 des gestionnaires interviewés n'en présentent de fait que la réalité structurelle, en occultant le sens sous-jacent.

Le virage milieu constitue un changement significatif, en ce sens qu'il « affecte significativement plusieurs éléments de l'établissement et qu'il amène l'organisation à ajuster ses orientations, ainsi que l'utilisation de ses ressources » (Larivière 2000 inédit) Ce genre de changement demande « une intervention significative de la part des gestionnaires » (id) pour soutenir celui-ci, qui risque fort de générer beaucoup de résistances chez les intervenants cliniques. Il se dégage peu de lignes directrices claires et communément partagées concernant le virage milieu dans ces entrevues; il est à noter que l'échantillon représente près de 10 % des gestionnaires cliniques à l'établissement. Cet élément de contexte a sûrement eu des répercussions sur la construction de l'image de l'approche milieu chez les intervenants du CJM-IU.

## **Chapitre 5**

# **Les données issues d'une collecte de données par questionnaire auprès des intervenants du CJM-IU**

Dans le cadre de cette recherche, un questionnaire maison comportant des questions ouvertes et des questions fermées a été envoyé au printemps 2001 à des intervenants psychosociaux et de réadaptation travaillant dans les équipes territoriales mixtes créées en février 1998 dans le cadre du virage vers l'approche milieu au CJM-IU.

Après avoir exposé les différentes composantes méthodologiques de la recherche, les données recueillies seront présentées, suivies d'un résumé des principaux faits saillants.

### **5.1 La méthodologie utilisée**

La population cible de cette recherche est celle des intervenants (éducateurs et psychoéducateurs offrant des services de réadaptation sans hébergement, techniciens en assistance sociale et agents de relations humaines) œuvrant au sein des équipes mixtes formées en février 1998 sur l'ensemble du territoire desservi par le CJM-IU. Elle est estimée à 230 intervenants psychosociaux et 120 intervenants de réadaptation, répartis en 36 équipes multidisciplinaires.

La méthode d'échantillonnage aléatoire simple est utilisée dans chacun des groupes ciblés, soit celui du secteur de la réadaptation et celui du psychosocial. Cette méthode permet de retrouver dans chaque groupe ciblé des répondants issus des

différentes équipes territoriales. L'échantillon est choisi à partir de deux listes d'intervenants fournies par le CJM-IU, une pour le secteur psychosocial, une pour celui de la réadaptation ; la liste des intervenants psychosociaux était organisée par services, celle des intervenants de réadaptation par ordre alphabétique.

Dans chacune de ces listes, l'échantillon est confectionné de la même façon, en choisissant d'abord le vingtième nom de la liste comme premier membre de l'échantillon et ensuite en choisissant les autres en respectant un intervalle de cinq noms de la liste entre chacun des autres membres de l'échantillon. Le nombre de répondants souhaités pour chaque groupe est de 25, pour un total de 50 répondants au questionnaire. Ce nombre apparaît constituer un échantillon significatif, compte tenu du caractère qualitatif du questionnaire envoyé. Pour atteindre ce nombre, un questionnaire est envoyé aux 100 premiers représentants de notre échantillon. Au besoin d'autres questionnaires, sont envoyés, toujours en respectant l'ordre aléatoire prévu au départ, jusqu'à avoir le nombre de répondants recherché.

Dans l'élaboration du questionnaire, une attention particulière est apportée aux caractéristiques des **sujets**. Les questions ouvertes sont privilégiées pour les variables âge, ancienneté et expérience ; *a posteriori*, des analyses bivariées et multivariées sont prévues pour évaluer les relations entre les variables et l'**image** constituée autour de l'approche milieu.

Ce questionnaire a fait l'objet d'un prétest afin de vérifier sa validité et sa fiabilité en rapport avec les objectifs de recherche. Le prétest a consisté à envoyer une version

préliminaire du questionnaire à l'ensemble des intervenants d'une même équipe de travail faisant partie de la population cible. Ceux-ci furent ensuite exclus de l'échantillon final. Le questionnaire est accompagné d'un formulaire sur lequel les répondants étaient invités à formuler divers commentaires sur le choix des questions, sur la clarté de leur formulation et sur le temps requis pour y répondre. Neuf intervenants, 5 du secteur psychosocial et 4 de celui de la réadaptation, participent au prétest. À la suite du prétest, aucune question n'est ajoutée ou retranchée ; par contre, certains éléments de formulation de questions qui créent une confusion ou ambiguïté sont modifiés.

Des analyses statistiques sont effectuées pour les questions fermées. Le questionnaire est formaté de façon à faciliter l'encodage des réponses. Pour les questions ouvertes, une combinaison d'analyse de contenu quantitative et qualitative est retenue. Le questionnaire est reproduit en annexe 2.

## **5.2 Les données de recherche**

Les deux groupes de répondants, intervenants psychosociaux et de réadaptation, sont traités comme deux **groupes d'appartenance** distincts. De ce fait, dans toute la partie touchant les données de recherche, les résultats de chaque groupe sont traités de façon distincte.

Les 100 questionnaires sont envoyés au milieu de l'hiver 2002. Malgré deux rappels, le taux de réponse est très faible, deux questionnaires remplis pour le secteur psychosocial, une dizaine pour le secteur de la réadaptation. Au début du printemps, des questionnaires sont envoyés à l'ensemble de la population cible. Ici encore, deux rappels

sont faits. Finalement, au début de l'été 2002, 14 questionnaires sont remplis par des intervenants psychosociaux, ce qui constitue 56 % du nombre de questionnaires souhaité ; pour les intervenants du secteur de la réadaptation, les 27 questionnaires complétés représentent le nombre de répondants escomptés. Après consultation avec Claude Larivière, codirecteur de recherche, il est convenu de mener la recherche avec les questionnaires reçus, malgré le nombre restreint de questionnaires issus du secteur psychosocial. Compte tenu du caractère qualitatif du questionnaire, l'échantillon permet de recueillir suffisamment d'information pour permettre de tracer un portrait des enjeux vécus.

### *5.2.1 Les caractéristiques des participants*

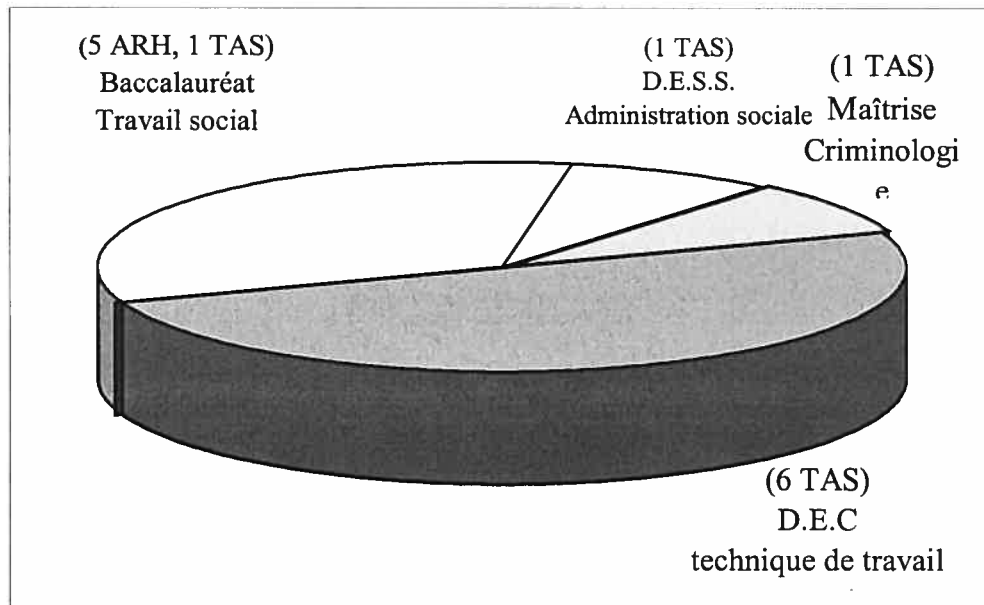
Les caractéristiques des participants discriminées par le questionnaire sont les suivantes : la formation (niveau de diplôme et domaine d'étude) ; le titre d'emploi et le statut d'emploi actuel ; le nombre d'années d'expérience de travail au sein du CJM-IU (comprenant les années d'expérience acquises dans les établissements qui l'ont constitué) et la catégorie d'âge de la clientèle auprès de laquelle ils interviennent. Toutes les questions relatives aux caractéristiques des participants sont des questions fermées, avec réponses à choix multiple.

## **Secteur psychosocial**

Les premiers éléments discriminés sont le titre d'emploi des répondants et leur formation. Il a été possible d'intégrer les deux informations dans le même graphique.



**Graphique 6**  
**Répondants psychosociaux ; titre d'emploi et formation (n=14)**

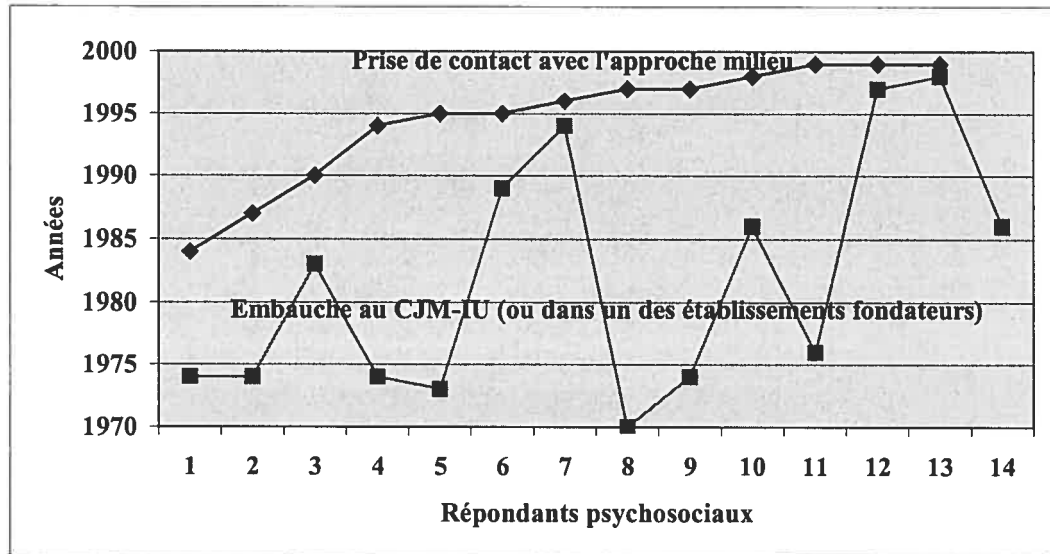


Les 14 répondants au questionnaire sont tous titulaires d'un poste régulier à temps complet. Ils proviennent en grande majorité du travail social.

- Parmi ceux-ci, 8 travaillent à titre de technicien en assistance sociale (TAS) et 5 à titre d'agents de relations humaines (ARH) ; 1 participant n'a pas répondu à la question.
- 3 des TAS sont titulaires d'un diplôme universitaire de premier ou de second cycle; ils ont une scolarité suffisante pour accéder à un poste ARH. Il est probable que leurs études universitaires se sont effectuées après leur embauche, sinon nous les retrouverions dans des postes d'ARH.

Les prochaines caractéristiques observées chez les répondants sont l'année d'embauche au CJM-IU ou dans l'un de ses établissements fondateurs, ainsi que l'année de mise en contact avec l'approche milieu.

**Graphique 7**  
**Répondants psychosociaux : embauche au CJM-IU et**  
**prise de contact avec l'approche milieu (n=14)**

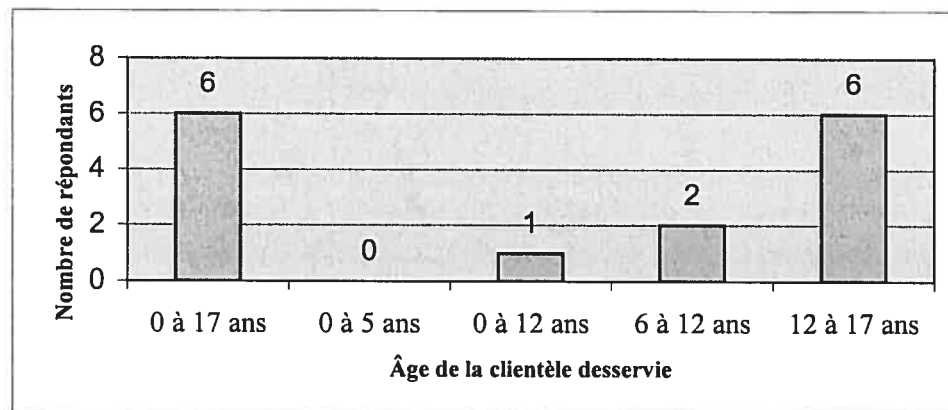


En 1995, le CJM-IU commence à mettre de l'avant l'idée de son virage milieu. Lorsque l'on met en parallèle l'année d'embauche des intervenants, celle de leur prise de contact avec l'approche milieu et cette information, nous observons les éléments suivants :

- Tous les répondants sont mis en contact avec l'approche milieu postérieurement au début de leur pratique en protection de la jeunesse.
- Pour les 6 répondants embauchés avant 1980, cette différence est en moyenne de 18,5 années.
- Pour ceux engagés après 1990, cette différence moyenne est de 1,5 années.
- 5 répondants connaissent déjà l'approche avant qu'elle ne soit publicisée par le CJM.

Le dernier élément discriminé par le questionnaire est la clientèle desservie. Les équipes de travail sont découpées à la fois sur une base géographique et des regroupement d'âge de la clientèle. Le questionnaire ne discrimine pas les secteurs géographiques d'intervention ; ceci n'apparaissait pas utile au vu des informations recherchées, de plus, un tel découpage aurait pu permettre de reconnaître certains participants à la recherche et contrevenir à l'engagement de confidentialité entendu dans le formulaire de consentement éclairé. Les répondants au questionnaire travaillent avec les clientèle suivantes :

**Graphique 8**  
**Répondants psychosociaux et clientèle desservie (n=14)**



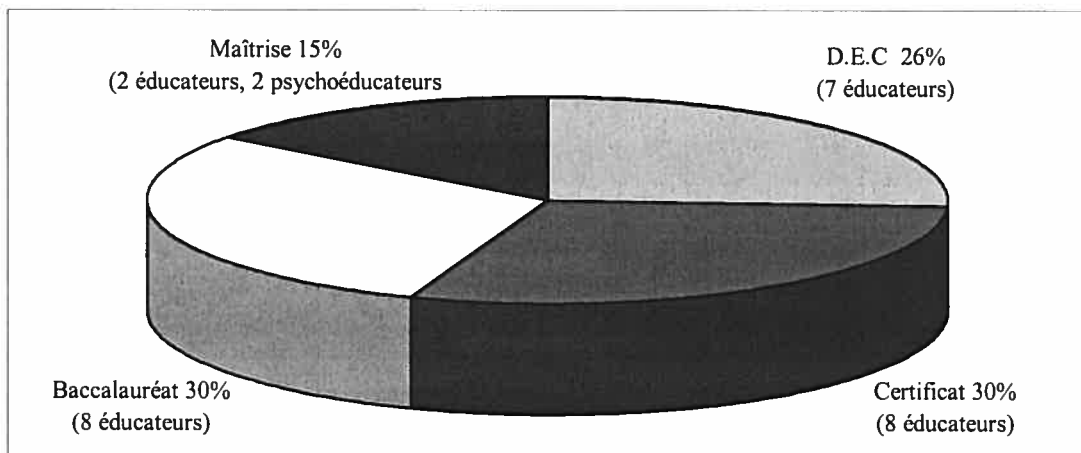
Le nombre de 15 excède le nombre de répondants (n=14), l'explication en est qu'un répondant a coché deux groupes d'âges dans les choix proposés dans le questionnaire. Ceci et le fait que, dans le CJM-IU, seulement 5 équipes travaillent auprès d'une clientèle âgée de 0 à 17 ans et que 6 répondants disent travailler avec ce groupe d'âge, amènent à penser que certains répondants ont répondu à la question en se centrant

sur l'ensemble de leur carrière. À la lumière de ce graphique, il ressort que la majorité des répondants travaillent auprès d'une clientèle adolescente.

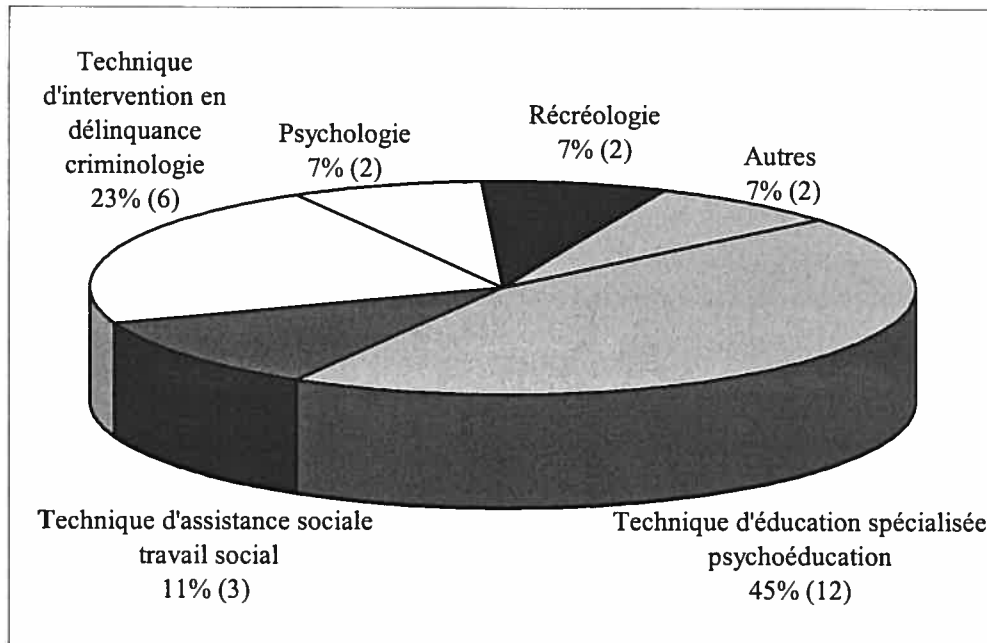
### Secteur réadaptation

Les premiers éléments discriminés sont le titre d'emploi des répondants et leur formation. Afin de faciliter la visualisation des informations, elles ont été colligées sur deux graphiques distincts. On retrouve en effet chez les répondants du secteur de la réadaptation une plus grande variété de formation que dans le groupe issu du secteur psychosocial ; ils proviennent de 6 domaines d'étude différents. Les informations touchant le niveau de scolarité, le statut d'emploi sont colligées sur le premier graphique et celles touchant le champ d'étude sur le second.

**Graphique 9**  
**Répondants en réadaptation et niveau d'étude et statut d'emploi (n=27)**



**Graphique 10**  
**Répondants en réadaptation et champ d'étude (n=27)**

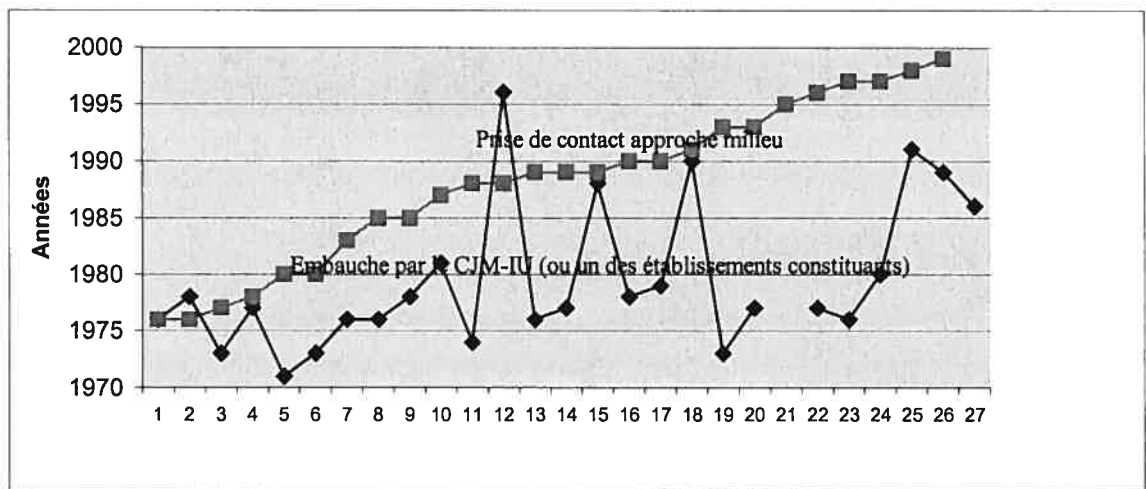


- Sur les 27 participants à la recherche, 25 ont un statut d'emploi d'éducateur (93 %) et 2 participants un statut de psychoéducateur (7 %).
- 18 éducateurs possèdent un diplôme universitaire (72 %).
- Une majorité (68 %) des répondants ont été formés en psychoéducation ou en éducation spécialisée (45 %), et en criminologie ou en intervention en délinquance (23 %).
- Bien qu'étant embauchés avec un statut de technicien, 10 des éducateurs répondants (40 %) ont complété un baccalauréat ou une maîtrise et 8 un certificat (30 %).
- 8 répondants du secteur de la réadaptation (30 %) pourraient, de par leur niveau de diplôme et secteur d'étude, occuper des postes d'ARH.

Les prochaines caractéristiques observées chez les répondants sont l'année d'embauche au CJM-IU ou dans l'un de ses établissements fondateurs, ainsi que l'année

de mise en contact avec l'approche milieu. Ces données sont intégrées dans le même graphique.

**Graphique 11**  
**Répondants en réadaptation : embauche au CJM-IU et prise de contact avec l'approche milieu (n=27)**

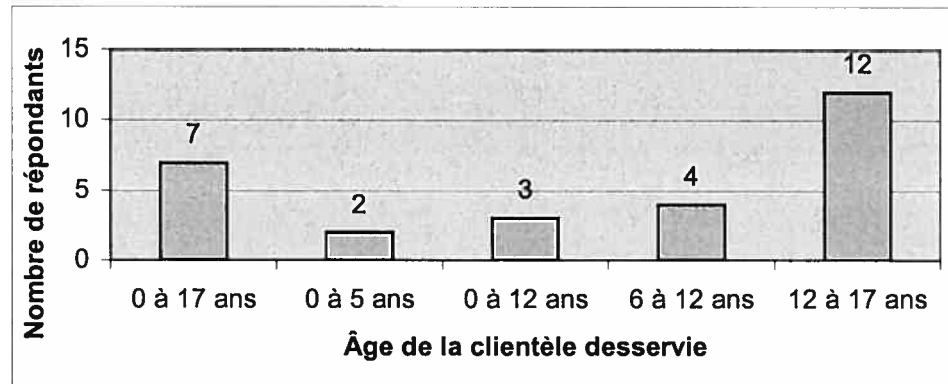


- La grande majorité des intervenants (96 %) est mise en contact avec le paradigme de l'approche milieu après son embauche au CJM-IU.
- Les répondants embauchés avant 1980 sont mis en contact avec l'approche milieu en moyenne 10 ans après le début de leur pratique en réadaptation ; pour ceux engagés après 1980, cette différence moyenne est de 7 ans.
- 21 des répondants (78 %) sont mis en contact avec l'approche milieu avant le virage milieu du CJM-IU.
- Au moment du virage milieu du CJM-IU, 17 des répondants (61 %) connaissaient déjà l'approche depuis 5 ans ou plus.

La dernière caractéristique observée est la clientèle desservie. Les équipes de travail sont découpées à la fois sur une base géographique et des regroupements d'âge de

la clientèle. Les répondants au questionnaire travaillent avec les catégories de clientèle suivantes :

**Graphique 12**  
**Répondants en réadaptation et clientèle desservie (n=27)**



Le nombre de réponses (28) excède le nombre de répondants (n=27); l'explication en est qu'un répondant a coché deux groupes d'âges dans les choix proposés dans le questionnaire. La majorité des répondants intervient auprès d'une clientèle adolescente.

En résumé, le niveau de scolarité des intervenants des deux groupes est assez similaire ; les formations des intervenants de réadaptation sont plus variées. Autant chez les intervenants du secteur psychosocial que celui de la réadaptation, il semble y avoir un lien entre l'année de prise de contact avec l'approche milieu et la qualification de ce contact. Il y a une similarité quant aux clientèles desservies, dans les deux groupes : plus de la moitié des répondants interviennent auprès d'une clientèle adolescente ; pour les autres clientèles, c'est plus flou, mais il semble qu'une minorité de répondants travaillent auprès de la petite enfance.

Les intervenants qui ont pris contact avec l'approche milieu avant 1995 associent majoritairement cette prise de contact avec des éléments cliniques ; par contre, une majorité de ceux qui ont vécu cette prise de contact après que le CJM-IU ait parlé de son virage milieu l'associent à une réforme administrative.

### **5.3 La construction de l'approche milieu**

#### *5.3.1 La prise de contact avec l'approche milieu (éléments contextuels)*

Les intervenants sont invités à écrire en quelle année et dans quel contexte ils ont été mis en contact avec le concept d'approche milieu. Les réponses peuvent être subdivisées en deux grandes catégories : d'un côté, une mise en contact avec l'approche milieu liée à des restructurations administratives ; de l'autre, une prise de contact par le biais d'une pratique clinique, d'un programme d'intervention ou d'un enseignement reçu.

#### **Secteur psychosocial**

Du côté du secteur psychosocial, 6 répondants associent cette prise de contact avec une expérience d'ordre clinique, 6 répondants l'associent à une restructuration administrative. Les deux derniers ne spécifient pas.

Chez les répondants associant leur prise de contact avec une expérience d'ordre clinique, nous observons les éléments suivants :

- 4 répondants ont pris contact avec l'approche avant 1995.



- 3 répondants disent avoir vécu ce contact par le travail conjoint avec des intervenants pratiquant cette approche.

« En travaillant avec des intervenants au centre d'accueil Les 4 Vents qui favorisait les contacts avec le milieu naturel » .

« Dans la problématique 38 H, troubles de comportement où l'on favorise le maintien de l'adolescent dans sa famille avec soutien communauté, école et intervention ».

- 1 répondant associe cette prise de contact à la participation à l'élaboration du guide d'appropriation à l'approche milieu : « Élaboration du guide d'appropriation de l'approche milieu pour les intervenants ».

Chez les répondants associant leur prise de contact avec une restructuration administrative, nous observons l'élément suivant :

- 5 des répondants ont pris contact avec l'approche après 1995.

### **Secteur réadaptation**

Chez les intervenants en réadaptation, 23 répondants associent leur prise de contact à un contexte clinique. Pour 3 répondants, la prise de contact est associée à des restructurations d'ordre administratif. Un participant n'a pas répondu à la question.

Chez les répondants associant leur prise de contact avec une expérience d'ordre clinique, nous observons les éléments suivants :

- 19 des répondants ont pris contact avec l'approche avant 1995 ;
- 13 des répondants nomment le centre de réadaptation pour lequel ils travaillaient à l'époque de cette prise de contact.

« Au centre Rosalie-Jetté depuis 76 on avait mis sur pied un service externe pour les MDA. Pour moi, c'est ça l'approche milieu, j'ai toujours fait ça. Proche de la clientèle et intervention dans le milieu à plusieurs heures par semaine ».

« Déjà à l'emploi du Carrefour des jeunes, j'ai fait mes stages dans le projet Sous-régional (Hochelaga-Maisonneuve) Centre de jour et de soir ».

« En travaillant pour le centre Habitat-Soleil : l'intervenant était davantage axé sur l'approche milieu ».

« J'ai d'abord fait un remplacement d'été comme éducateur à l'externe [Habitat-Soleil]. À ce moment-là, on parlait de maintien dans le milieu ou de réintégration après un séjour en foyer de groupe ou centre d'accueil ou même encore d'intervention minimale ».

Dans ce groupe de répondants, « le travail dans un programme » revient à 19 reprises comme élément de réponse.

« Le foyer de groupe pour lequel je travaillais à former une équipe d'intervenants pour travailler en externe ».

« Notre service, unité de réadaptation au Mainbourg, a été transformé en point de service local (PSL) sur le plateau Mont-Royal. Nous faisons de l'hébergement et du maintien dans le milieu ».

« Services externes de Cité des Prairies programme de jour La Relève implanté dans Rosemont dessert la clientèle de C.R. dont les jeunes sont incapables de fonctionner dans la programmation offerte. Plusieurs de ces jeunes sont de retour dans leur famille ou y ont des contacts très réguliers ».

Les 3 répondants qui associent leur prise de contact à une restructuration administrative ont pris contact avec l'approche milieu après 1995.

« Lors de la "dernière" restructuration des CJM mon poste à Cité des Prairies a été aboli et j'ai abouti dans les territoires comme éducateur de milieu ».

« Réforme ».

En résumé, chez les intervenants autant du secteur psychosocial que celui de la réadaptation, il semble y avoir un lien entre l'année de prise de contact avec l'approche milieu et la qualification de ce contact. Ceux qui ont pris contact avec ce paradigme avant 1995 ont majoritairement associé cette prise de contact avec des éléments cliniques ; par contre, une majorité de ceux qui ont vécu cette prise de contact après que le CJM-IU ait parlé de son virage milieu l'associent à une réforme administrative.

Notons que plusieurs centres de réadaptation ont adoptés durant les années 1980 et le début des années 1990 le paradigme de l'approche milieu, en mettent en place plusieurs mécanismes (information, formations, encadrement clinique...) pour soutenir l'ancrage du concept.

### *5.3.2 Les interventions qui ont permis aux répondants de s'approprier l'approche*

La question « Quelles informations, sensibilisation ou formation, dispensées par les CJM ou par l'établissement où vous étiez avant la fusion, vous ont permis de vous approprier l'approche milieu ? » cherche à mettre en lumière quels éléments de soutien à l'objectivation et à l'ancrage au nouveau paradigme ont été offerts par l'organisation. Encore ici, les réponses des 2 groupes de répondants sont traitées en 2 blocs distincts, et le tout est suivi d'un résumé.

## **Secteur psychosocial**

Les réponses se répartissent en 2 catégories. Des participants à la recherche ont pris la question sous l'angle de la quantité d'information, formation ou sensibilisation ; d'autres sous celui de la source d'information, formation ou sensibilisation.

Quatre répondants disent avoir eu accès à très peu d'information, sensibilisation ou formation.

« Il y a eu quelques rencontres d'information et de sensibilisation mais ce n'était pas du concret. La réalisation reposait sur nos épaules ».

« Très peu. C'est par l'intervention que je me suis approprié cette approche et en observant des collègues ».

Quatre répondants disent n'en avoir reçu aucune :

« Aucune. L'approche milieu est "belle" dans le contenu mais ne correspond pas à la réalité de la pratique. Cette approche occulte ou sous-estime le recours aux milieux substituts en tant que moindre mal. Lequel moindre mal requiert beaucoup de temps et d'expertise pour devenir signifiant pour l'enfant et sa famille ».

« L'approche milieu s'est faite en état de crise sans préparation ».

Les sources d'information identifiées sont de 2 niveaux : la réunion d'équipe et les guides d'appropriation à l'approche milieu.

Quatre participants disent avoir eu des informations ou discussions touchant l'approche milieu lors de la réunion d'équipe ou de discussions avec des supérieurs ou des collègues :

« Rencontres avec directeur et chef de service. Échanges (nombreux) avec collègues » ;

« Réunion de grand groupe (mais très limitée) » ;

« Réunions d'équipe traditionnelle ».

Seulement 3 répondants font état des « guides d'appropriation à l'approche milieu » :

« Les informations données au fur et à mesure, lors de nos réunions d'équipe "soutien". Par la suite, il y a eu rencontres de territoire avec les guides d'appropriation. Depuis 4 ans, ce fut surtout le travail au quotidien et avec les intervenants du territoire ».

« Comité pour l'élaboration du guide d'appropriation Enfance-famille. Documents sur les faits saillants de l'approche milieu ».

Aucun répondant ne fait état de formations reçues de l'établissement pour soutenir le nouveau paradigme d'intervention.

## Secteur réadaptation

Chez les répondants du secteur de la réadaptation, les réponses peuvent être réparties selon les mêmes catégories, soit celle de la quantité et celle de la source d'information, formation ou sensibilisation.

Au chapitre de la quantité, 9 répondants affirment n'en avoir eu aucune, 1 affirme en avoir eu très peu :

« Mis à part quelques formations individuelles et certains documents presque rien. La direction n'a pas ou très peu soutenu les équipes afin de développer ou s'approprier l'approche milieu ».

« Les CJM, pour ma part ne m'ont rien apporté. C'est plutôt la "culture" d'Habitat soleil, alliée à de la supervision – et non seulement un contrôle administratif – qui m'a permis d'adhérer à cette manière de concevoir mon rôle dans l'intervention avec les familles ».

« Ancien chef de service de Carrefour des jeunes nous a rencontrés. Formation aucune, vivre au jour le jour. Démarche personnelle ».

« Aucune car déjà je travaillais avec l'approche milieu. Avec la famille et les organismes communautaires ».

Dix-sept participants disent avoir eu des formations, informations ou sensibilisations. De par la formulation des commentaires, il est difficile de discriminer si celles-ci ont été dispensées par le CJM-IU dans le cadre du virage milieu :

« Sensibilisation à l'approche systémique. Expérience du travail avec milieu ouvert ».

« Formation en systémique. Implication concrète dans les organismes communautaires. Participer à la conception et réalisation de projets communautaires ».

« Systémique – réalité thérapie ».

Six répondants spécifient que le soutien a été offert par les anciens centres de réadaptation, donc avant 1993 :

« Le plus gros me vient d'Habitat Soleil ».

« Depuis 88 environ. Avant notre mutation en PSL, nous avons déjà amorcé une réflexion en équipe et apporté des changements dans notre approche avec les jeunes et leur famille. Le reste, je dois malheureusement dire que je vais chercher mes formations à l'extérieur ».

« Ma formation est celle d'Habitat Soleil et en 91 je l'ai trouvée satisfaisante. Actuellement, CJM devrait revoir plusieurs pratiques face à l'approche milieu sur le plan clinique ».

Trois participants disent en avoir discuté en réunion d'équipe :

« Informations à travers les réunions d'équipe journée d'étude avec membres de l'équipe à l'interne et un intervenant de l'externe ».

« Beaucoup de formation : approche réalité thérapie, approche systémique, équipe, etc. »

« Plusieurs démarches d'équipe, Formation de base, Approche systémique, Réalité thérapie. »

Les 2 seuls répondants qui font état d'une formation intégrée offerte par le CJM font partie du programme IRI (intervention rapide et intensive) mis en place dans le cadre du virage milieu :

« La formation quand à l'approche IRI a été éclairante, la formation sur l'approche écosystémique aussi ».

« Dans mon poste de IRI, une excellente formation m'a été offerte ».

En résumé, 18 intervenants des deux groupes, soit 44 % des participants à la recherche, affirment n'avoir eu ni information ni sensibilisation ou formation de la part du CJM-IU. Par ailleurs, 7 intervenants ont eu des discussions sur le sujet en réunion d'équipe, donc à l'initiative des chefs de services.

Nous observons une différence importante entre les 2 groupes en ce qui a trait à la formation reçue. Il n'y en a aucune de nommée par les représentants du groupe

psychosocial, alors que la moitié des participants issus du groupe de la réadaptation dit en avoir bénéficié. Seulement les deux intervenants du programme IRI disent avoir eu une formation dans le cadre du virage milieu.

#### **5.4 L'image de l'approche milieu qu'ont les répondants**

Dans le questionnaire, 2 questions portent sur des aspects spécifiques de cette image. L'une décrit les informations que les répondants possèdent sur le sujet. Une autre touche les valeurs associées à l'approche milieu. Deux questions traitent des opinions des répondants par rapport à ce paradigme d'intervention. Le dernier élément de l'image dans la théorie de la représentation sociale, celui des sentiments, n'a pas fait l'objet d'une question en particulier, ces sentiments transparaissant en filigrane au fil des réponses et commentaires.

##### *5.4.1 Les informations sur l'approche milieu*

Pour décrire les informations associées à l'approche milieu, on demande d'en identifier les éléments clefs; aucune limite n'est imposée. Pour l'analyse des réponses, la définition de référence choisie est celle de *L'approche milieu aux Centres jeunesse de Montréal* (Paquette, 2000), compte tenu que c'est le document officiel entériné par le comité de direction du CJM-IU comme texte de référence. Rappelons que la définition comporte sept (7) éléments.

- *Une nouvelle conception du **bien-être** ;*
- *Une conception écologique du développement humain et de l'étiologie des problèmes (**systemique**) ;*

- *L'importance des interactions et du **maintien des liens** dans le développement humain ;*
- *Une approche axée sur **la prévention** ;*
- *Une notion de **responsabilité partagée**, d'où l'importance du partenariat et de la concertation ;*
- *Une **cible d'intervention élargie** ;*
- *La reconnaissance du potentiel des individus et de la communauté (**Empowerment**).*

Les éléments de définitions qui reviennent le plus fréquemment sont présentés sous forme de tableau. Par la suite, les faits saillants sont présentés. Enfin, quelques exemples tirés des questionnaires sont présentés.

## Secteur psychosocial

Dans le questionnaire, les participants disposent d'un espace de 7 lignes pour répondre à cette question. Les intervenants nomment en moyenne 2 éléments clefs de la définition sur un total maximal de 7.

**Tableau 7**  
**Éléments de définition de l'approche milieu, répondants psychosociaux (n=14)**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	Total
<b>Maintien des liens</b>	X	X	X	X		X	X	X			X	X	X	X	11
<b>Responsabilité partagée</b>	X					X	X		X			X		X	6
<b>Empowerment</b>	X													X	2
<b>Systémique</b>														X	1
<b>Prévention</b>												X			1
<b>Cible élargie</b>															0
<b>Bien-être</b>															0
<b>Total</b>	3	1	1	1	1	2	2	1	1	0	1	3	2	4	



L'élément de définition qui ressort le plus est la notion de maintien des liens, il est rapporté par 11 répondants :

- « L'importance de maintenir des liens entre le jeune et son milieu ».
- « Maintenir les liens entre le jeune et sa famille et son milieu de vie ».
- « Favoriser de garder le jeune dans son milieu naturel ou élargi avec des conditions de base bien établies ».
- « Intervenir pour que le jeune soit maintenu ».

Pour 8 répondants, le maintien des liens est systématiquement associé au placement ou au déplacement d'enfants qui doit être évité, ou diminué :

- « L'importance de maintenir des liens entre le jeune et son milieu ».
- « Maintenir les liens entre le jeune et sa famille et son milieu de vie ».
- « Favoriser de garder le jeune dans son milieu naturel ou élargi avec des conditions de base bien établies ».
- « Intervenir pour que le jeune soit maintenu dans son milieu et ainsi éviter qu'il doive être hébergé dans les ressources des CJM ».

Le deuxième élément en termes de fréquence est la responsabilité partagée, qui revient chez 6 répondants. Cette notion est rattachée à une intervention en pluridisciplinarité.

- « Travail concerté avec tous les services d'un milieu donné ».
- « Travail avec les ressources du milieu, de façon intensive avant de penser à un placement ».
- « Briser le cloisonnement entre les établissements (CJM-CLSC) ».
- « Intégrer les ressources du milieu au sein de la famille ».

La notion d'*empowerment* revient dans 2 réponses :

- « Miser sur les forces de l'individu et de son environnement ».
- « Mobilisation de la famille et des intervenants ».

Les notions de systémique et de prévention sont pratiquement exemptes des réponses.

« Avoir une vue systématique et écologique ».

« Travail avec les ressources du milieu, de façon intensive avant de penser à un placement (prévention) ».

La notion de bien-être et de cible élargie est absente dans l'ensemble des réponses.

### Secteur réadaptation

Dans le questionnaire, les participants disposent d'un espace de 7 lignes pour répondre à cette question. Les intervenants nomment en moyenne 1,5 élément clef de la définition sur un total maximal de 7.

**Tableau 8**  
Éléments de définition de l'approche milieu, répondants réadaptation (n=27)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	Total		
<b>Maintien des liens</b>				X		X					X								X	X			X	X	X	X	X	<b>10</b>		
<b>Responsabilité partagée</b>		X	X			X	X					X	X		X	X	X	X	X	X					X			<b>11</b>		
<b>Empowerment</b>			X				X	X							X	X	X	X					X	X				<b>9</b>		
<b>Systemique</b>					X				X			X	X	X	X	X			X		X	X	X	X				<b>12</b>		
<b>Prévention</b>																											<b>0</b>			
<b>Cible élargie</b>																											<b>0</b>			
<b>Bien-être</b>																								X			<b>1</b>			
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

L'élément qui ressort le plus souvent est le concept d'approche systémique, 12 répondants y font référence :

« Travailler avec la famille dans son environnement et avec son système ».

« Approche milieu (approche systémique). Travailler les valeurs et problématiques des milieux de provenance ».

« Je crois à l'approche systémique [écrit dans la marge] ».

« Faire appel aux différents systèmes entourant le client ».

« Travail dans le milieu naturel de nos clients (environnements) ».

« Le jeune à travers ses différentes sphères dont celle de son milieu de vie (famille, école, quartier) ».

« Travailler avec l'environnement de la famille directement et rapidement ».

La notion de responsabilité partagée est nommée 11 fois. Outre le travail en pluridisciplinarité, elle fait aussi référence à la concertation et au partenariat :

« La concertation des différents organismes, la collaboration, le partenariat ».

« Travail en partenariat ».

« Elle fait appel à la collaboration des gens qui sont directement impliqués dans la recherche de moyens et de solutions adaptés à leurs capacités ».

« Utilisation des forces et/ou ressources du milieu ».

« "Habiller" le milieu pour qu'il puisse répondre au besoin du jeune ».

L'idée du maintien des liens est rapporté par 10 participants. La question du placement n'est abordée que par 3 d'entre eux :

« Rétablissement du lien entre le jeune et son milieu, alors en rupture ».

« Maintien du jeune dans son milieu naturel ».

« Le postulat que le milieu naturel, avec les ressources familiales et communautaires, peut devenir le milieu favorisant le mieux le développement de l'enfant dans son milieu sans rupture ».

« Maintenir le plus possible le jeune dans son environnement, éviter des changements radicaux et mouvements inutiles pour des placements à courts et moyens termes ».

« Travail avec les ressources du milieu, de façon intensive avant de penser à un placement (prévention) ».

La notion d'*empowerment* est rapportée 9 fois :

« L'État ne devient pas tuteur du jeune, ne remplace pas le parent (l'État étant le c.a. les intervenants délégués professionnels). (Alors il faut le considérer et travailler avec le parent dans le milieu, avec le jeune et pour lui). »

« Travailler sur les forces des familles plutôt qu'à partir de leurs limites. »

La notion de bien-être est pratiquement absente des réponses, un seul répondant y fait allusion. « Au lieu de parler de problèmes on parle de développement du jeune ». Les concepts de prévention et de cible élargie sont complètement absents.

Le premier constat général est que, malgré que le questionnaire n'induit pas de nombre d'éléments de réponse souhaité et laisse 7 lignes pour répondre, peu de répondants ont réussi à donner une définition complète de l'approche milieu. D'un groupe à l'autre, la moyenne d'éléments nommés ne dépasse pas 2. Par ailleurs, si les définitions proposées sont certes parcellaires, elles demeurent en lien avec celle acceptée par le CJM-IU. En effet, il ne se retrouve pas d'éléments de réponses ne pouvant être associées à cette définition de l'approche milieu.

Chez les intervenants psychosociaux, la notion de maintien des liens ressort fortement, dans plus de trois quarts des réponses, suivie de la responsabilité partagée, dans plus du tiers des réponses. Les autres concepts clefs de l'approche milieu ne sont pratiquement pas nommés. Deux éléments peuvent éclairer la chose : d'une part, une partie de leur « case load » est constituée d'enfants ou d'adolescents placés ; d'autre part, la question du lien social est un concept très important en travail social, formation suivie par la grande majorité d'entre eux.

Chez les intervenants en réadaptation, les éléments suivants reviennent dans plus du tiers des réponses : les approches systémiques ; la responsabilité partagée ; le maintien des liens et les notions d'*empowerment*. Ces éléments sont surtout d'ordre opérationnel ou fonctionnel, c'est-à-dire près de l'intervention. Ces intervenants travaillent pratiquement toujours en partenariat avec d'autres intervenants et accompagnent des jeunes vivant dans leur famille en grande majorité.

Les notions de mieux-être, de prévention et de cible de l'intervention élargie, qui constituent des prémisses idéologiques de l'approche milieu, sont virtuellement absentes des réponses, autant chez les répondants du groupe psychosocial que chez ceux de la réadaptation.

#### *5.4.2 Les valeurs associées à l'approche milieu*

Une question demande aux participants à quelles valeurs ils associent l'approche milieu. Dans le questionnaire, 3 espaces de réponse sont laissés pour cette question.

Comme les réponses des 2 groupes de répondants présentent une grande convergence, nous n'avons pas jugé pertinent de les traiter séparément. Ces réponses peuvent être subdivisées en 3 catégories : la première traite de valeurs de fond associées à l'approche ; la seconde de fonctionnalité de services ; la troisième de valeurs associées au savoir être des intervenants.

Au chapitre des valeurs de fond associées à l'approche milieu :

- La valeur de respect est nommée par 12 répondants ;

- La croyance dans les forces du jeune et de son milieu vient ensuite, chez 5 des répondants ;
- La responsabilisation et l'appartenance reviennent chez 3 répondants ;
- L'entraide et la confiance mutuelle sont nommées par 2 répondants.

Dans la catégorie fonctionnalité, nous retrouvons les 2 éléments suivants :

- La valeur prédominante prêtée à l'approche milieu est de proposer un processus d'intervention plus fonctionnel ; 32 répondants l'affirment ;
- Dix répondants parlent de services mieux adaptés aux besoins.

Enfin, pour ce qui est du savoir être, les éléments de souplesse, de disponibilité et de compassion sont nommés par 1 répondant.

Il est difficile de mettre en lien les valeurs de fond et la catégorisation des valeurs liées au bien-être personnel, collectif et relationnel proposée par Prilleltensky, Nelson et Pearson (1999) et associées à l'approche milieu. En fait, la notion de bien-être en tant que valeur ne ressort de façon explicite chez aucun répondant.

Ce regard sur les valeurs fait ressortir le pragmatisme des intervenants ; la valeur première d'une approche en est une de fonctionnalité, de réponse aux besoins de la clientèle.

Les valeurs de fonds ressorties peuvent être accolées à peu près à toutes les approches humanistes; des approches qui ont en commun de concevoir l'humain responsable de son devenir. D'objectiver les informations dans ce sens ne garantit pas que, malgré qu'on parle de respect ainsi que de la croyance dans les forces du jeune et de

son milieu, les interventions préconisées supporterons la communauté vers un mieux-être des enfants. Les valeurs de fonctionnalité ressorties peuvent être mises en lien avec l'approche milieu ; au départ, l'émergence de celle-ci répondait d'après Paquette (2000, p. 8) en partie à une inquiétude chez des cliniciens et des décideurs du réseau sur leur impression que l'État providence bureaucratise l'intervention et entraîne des risques de dépendance et de déresponsabilisation du citoyen. Les valeurs liées au savoir être peuvent être associées à un grand nombre d'approches cliniques; elles parlent plus de l'intervenant que de l'intervention.

#### *5.4.3 Les opinions des répondants sur l'approche milieu*

Deux questions posées dans le questionnaire traitent de l'opinion des répondants sur l'approche. Dans un premier temps, les intervenants sont invités à dire s'ils estiment que l'approche milieu s'inscrit bien dans la mission du CJM-IU. Il leur est par la suite demandé si elle peut être réalisée au CJM-IU.

#### **Secteur psychosocial**

Lorsque questionnés à savoir si l'approche milieu s'inscrit bien dans la mission du CJM-IU, 11 participants à la recherche répondent qu'elle s'y inscrit en partie, 2 qu'elle s'y inscrit totalement et 1 qu'il ne s'y inscrit pas du tout.

Dans leurs commentaires, les intervenants mettent l'approche milieu en relation avec des éléments de la mission du CJM-IU pour expliquer pourquoi elle ne s'y inscrit qu'en partie. Certains la mettent en relation avec la *Loi sur la protection de la jeunesse* (LPJ), d'autres avec le placement ou la clientèle.

Quatre intervenants mettent en opposition l'approche milieu et le rapport d'autorité propre à l'intervention dans le cadre de la LPJ;

- « Il est difficile de se situer face au travail de milieu si l'on tient compte du rapport autoritaire de la LPJ ».
- « L'approche milieu permet de travailler en amont (prévention), ce qui est dans l'esprit de la LPJ ».

L'approche milieu est également mise en opposition à 3 occasions avec le placement :

« Au niveau du placement, il est souvent contre-indiqué que le parent soit près de la ressource où vit son enfant ».

« En préconisant de maintenir le jeune dans son milieu en préservant les liens ».

Deux participants voient des restrictions à l'utilisation de l'approche liées à la clientèle du CJM-IU :

« Nous devons cibler des familles qui sont en mesure de bénéficier de l'approche milieu : pas impliquer *at large* ».

« L'approche milieu surestime les forces du milieu et sous-estime la transmission intergénérationnelle des problématiques ».

Dans un autre registre, 2 intervenants notent qu'il y a des conditions de base à l'implantation de cette approche : des mentalités à changer et une meilleure adéquation entre les besoins et les ressources.

« Sauf qu'il y a des mentalités à changer et une volonté réelle de la direction à outiller les intervenants à l'approche milieu. »

« Il n'y a pas correspondance ressources et enfants en besoin de placement. Donc ceux-ci se retrouvent parfois dans d'autres territoires très éloignés de leur territoire d'origine. »



À la question de savoir si l'approche milieu peut être réalisée au CJM-IU, 13 répondants formulent l'opinion qu'elle ne peut l'être qu'en partie et 1 qu'elle peut l'être totalement.

Les commentaires apportés peuvent être divisés en 2 catégories : d'un côté, les conditions de base à l'implantation de l'approche milieu ; de l'autre les conditions liées à la clientèle de l'organisation.

Cinq intervenants affirment que l'approche milieu demande des ressources budgétaires que le CJM-IU n'a pas :

« Elle crée une pression sur les services par l'ouverture de ceux-ci aux jeunes suivis en LSSSS, charge de travail trop grande, services développés à échelle locale en vertu de problèmes locaux créent une pression sur le budget ».

« Des services sont développés selon les territoires et leurs besoins. Ex. aidantes naturelles haïtiennes rattachées à la DPJ du T5 parce qu'il y a plus de cas de signalements d'abus physiques vu la population haïtienne à Saint-Michel Montréal-Nord par ailleurs il peut y avoir des problèmes de budget vu que ce n'est pas un service généralisé... ou qu'on doit piger dans une enveloppe globale ».

« Je ne crois pas que l'on puisse réussir à intégrer l'approche milieu sans en avoir les moyens budgétaires ».

Deux intervenants avancent que l'approche milieu implique une complémentarité, qui n'existe pas entre les intervenants, les services ou les ressources :

« La collaboration entre éducateurs(trices) est souvent pénible. Cela freine la relation pouvant aider à rétablir la relation jeune/parents ».

« La charge de travail, le temps requis pour établir et coordonner un ensemble de services, le manque de complémentarité des ressources d'une part ».

Pour 5 intervenants, l'approche milieu ne convient pas à toutes les populations cibles (gestion du risque, contexte d'autorité LPJ, lourdeur des problématiques). Nous retrouvons chez eux des thèmes développés dans la question précédente :

« Seulement avec de nouveaux signalements avant que cela arrive à la prise en charge et que la judiciarisation soit mise en place ».

« Cibler les familles ».

« Le bon service, la bonne approche, avec le bon client ».

Le moins que l'on puisse dire est que les répondants de ce groupe voient une incompatibilité entre ce paradigme et le travail en centre jeunesse. Elle a peu de chance de s'ancrer dans leurs théories de l'action s'ils la perçoivent en opposition avec un élément aussi fondamental que la LPJ, ce qui représente une erreur de sens importante, ancrée chez plusieurs. Il en va de même quand on l'oppose au placement. Pourtant, déjà en 1997, Goulet et Turcotte (1997) mettaient en garde contre un tel retournement de sens. Les intervenants de ce groupe ont pour la plupart, une image partielle et partielle de l'approche milieu.

### **Secteur réadaptation**

À la question de savoir si l'approche milieu s'inscrit bien dans la mission du CJM-IU, 12 répondants du secteur de la réadaptation formulent l'opinion que l'approche milieu s'inscrit en partie dans la mission du CJM-IU, alors que 15 estiment qu'elle s'y inscrit totalement.

Certains commentaires mettent l'approche milieu en relation avec la mission du CJM-IU, la gestion du risque ou le placement. Dans une série d'autres avis, il est plus question des conditions nécessaires à sa mise en place.

Dix participants mettent l'approche milieu en lien avec des éléments de la mission du CJM-IU. Pour eux, elle s'y inscrit en partie :

« Certainement, mais dans une proportion réaliste ».

« Même si je dis totalement, je le pense seulement si le milieu possède un minimum pour assurer la sécurité du jeune, sa protection ».

« Elle s'inscrit en partie dans la mission des CJM quand nous avons le temps et les ressources pour l'actualiser. Cependant, dans le contexte actuel il est difficile de travailler sur le "potentiel" de cette approche ».

« C'est une approche valable dans un contexte précis. C'est un travail de 1<sup>re</sup> ligne – ce qui devrait revenir au CLSC. Le CJM travaille en 2<sup>e</sup> ligne ».

L'approche milieu et le placement sont mis en opposition par 6 intervenants :

« En théorie, on prétend avoir pris cette orientation mais dans les faits, il y a une mentalité et des réticences qui persistent à faire appel aux mêmes techniques d'intervention (retrait du milieu, placements, etc.) ».

« L'hébergement est souvent nécessaire mais devrait toujours l'être au minimum. »

« Très souvent l'approche milieu contredit l'approche de l'hébergement axé sur le contrôle plutôt que sur aussi le soutien de l'adolescence dans l'expérimentation de ses incohérences et le développement de ses forces et la découverte d'autres ».

Deux intervenants dénoncent quant à eux cette mise en opposition :

« Ce n'est pas l'unique voie. J'ai l'impression qu'on a opposé l'hébergement à l'approche milieu, ce qui est une erreur à mon avis. Les deux doivent cohabiter ».

« Je crois que même si un jeune est placé on peut préconiser quand même l'approche milieu en intégrant les parents dans la démarche ».

Dans 2 commentaires d'intervenants, l'approche milieu est mise en opposition avec la gestion du risque :

« L'approche milieu doit nécessairement être toujours mise en balance avec la notion de risque »

« Il faut se rappeler notre mission, c'est-à-dire protéger les enfants et non les "droits" des parents ».

Six intervenants soulèvent des difficultés en lien avec le contexte de travail au sein de l'organisation dans leur réponse. Il y est question de surcharge de travail ou de compressions budgétaires. Pour ces intervenants, on retrouve l'approche milieu dans le discours de l'organisation, mais peu dans les faits :

« En théorie, on prétend avoir pris cette orientation mais dans les faits, il y a une mentalité et des réticences qui persistent à faire appel aux mêmes techniques d'intervention (retrait du milieu, placements, etc.) ».

« Avant la restructuration oui. Maintenant "non" (manque de moyens) plus et de volonté ».

« Manque de ressources pour intervenir précocement et rapidement ».

« La structure est tellement grosse que chaque direction se bat pour avoir une part du petit budget sans avoir une vision d'ensemble face à l'approche milieu ».

À la question de savoir si l'approche milieu peut être réalisée au CJM-IU, 13 répondants formulent l'opinion qu'elle ne peut l'être qu'en partie, 12 qu'elle peut l'être totalement et 1 qu'elle ne peut pas l'être du tout.

De la quasi-totalité des répondants de ce groupe ressort une adhésion au paradigme de l'approche milieu. Il faut ici se souvenir que, pour la plupart, la construction de l'image de l'approche milieu est antérieure au virage milieu et a été soutenue par les communautés cliniques dont ils sont issus. En outre, dans la majorité des équipes, des «

vieux » éducateurs à l'externe, formés à l'approche milieu, ont servi de modèles à ceux qui apprivoisaient l'intervention de réadaptation sans hébergement. Parmi les 13 qui ont répondu « en partie » à la question, 12 personnes invoquent pour qualifier leur réponse des raisons liées au contexte de pratique dans le CJM-IU et non à l'approche comme telle. Le répondant affirmant qu'elle ne peut l'être en impute la responsabilité au modèle de gestion au CJM-IU et aux coupures budgétaires.

Les commentaires émis sont subdivisés en 2 comme pour le groupe de répondants psychosociaux : d'une part les conditions de base à l'implantation, d'autre part les conditions liées à la clientèle.

Sept intervenants estiment qu'il n'y a pas les ressources (budget et personnel), le temps et l'énergie permettant d'investir avec l'intensité requise :

« Manque de temps, souvent ressources institutionnelles arrivent trop tard (ex. : ne perd pas bénéfice d'un arrêt d'agir immédiat) ».

« Manque de personnel et/ou de temps ».

« Il faut toutefois tenir compte du temps qu'exige cette approche. L'intervention pour être efficace doit se faire de façon fréquente et sur environ une année ».

Six intervenants, s'interrogent sur la volonté politique réelle et intègre de l'implanter :

« Elle le pourrait moyennant qu'une volonté politique intègre existe réellement ».

« Tant qu'il n'y aura pas un changement de mentalité en profondeur et la conviction qui s'y rattache, on continuera à tourner en rond ; les gens voient dans le choix de la direction un motif économique et restent donc sceptiques ».

« À la condition qu'elle soit mise en place pour servir une clientèle et non pour éviter des coûts de placement ».

Trois intervenants estiment qu'il faudrait augmenter la formation du personnel, sa supervision et son encadrement clinique :

« Il faut cependant y mettre le temps et l'énergie nécessaires c'est-à-dire formation, supervision. Il est impensable de croire qu'un éducateur qui a passé des années en institution fermée puisse être capable du jour au lendemain de travailler dans ce contexte ».

« Dans la mesure où les spécialistes de l'intervention de milieu (trop peu) peuvent soutenir concrètement les intervenants dans leur approche et apporter de la formation suffisante et adéquate aux éducateurs à l'externe ».

Pour 3 intervenants, l'implantation de l'approche nécessite le développement d'une vision partagée de la clientèle et de la philosophie de l'intervention à partir de fondements théoriques :

« Tout se fait. Cependant, une vision commune des mandats des clients, du milieu et de la philosophie d'intervention doit être une priorité ».

« Modèle de gestion institutionnelle (tout descend d'en haut, on ne respecte pas l'empowerment de l'intervenant) ».

« Actuellement, l'évaluation (réfèrent) des besoins du jeune et de sa famille est souvent problématique... Ce qui fait que le travail dans le milieu s'avère très difficile ».

Un intervenant croit qu'elle nécessite la mise en place dans la durée de projets communs impliquant des partenaires de l'intervention : « En ayant des projets conjoints qui marchent et qui durent ».

Un seul intervenant affirme que l'approche milieu ne convient pas à toutes les populations : « Dans les situations "plutôt récentes" dans lesquelles les déséquilibres ne sont pas cristallisés de longue date et pour lesquelles le risque est gérable ».

En résumé, les répondants, tant du côté du psychosocial que de la réadaptation, croient majoritairement que l'approche milieu s'inscrit en partie dans la mission du

CJM-IU. Toutefois, une vision restrictive de l'approche milieu prévaut chez les répondants des 2 groupes, une notion de « pas pour toutes les clientèles ». L'approche milieu est mise en opposition avec des éléments de la mission du CJM-IU tels le placement d'enfants et l'intervention en contexte d'autorité. Ceci peut être mis en lien avec les facteurs suivants : d'une part, leur compréhension parcellaire de la définition de l'approche milieu ; d'autre part, le message laissé par l'organisation au moment de l'annonce du virage milieu que cette approche vise à diminuer le taux de placement.

Le contexte organisationnel propre au CJM-IU est évoqué par plusieurs comme un facteur nuisant à l'implantation de cette approche; on parle ici de contraintes d'ordre budgétaire et de charge de travail, ainsi que de cultures d'intervention. Ces opinions recourent celles énoncées autant par les intervenants participant à des projets de partenariats que par les gestionnaires interviewés, et qui sont rapportés dans le chapitre précédent.

Deux différences ressortent entre les 2 groupes de répondants. Plus du tiers des répondants du secteur psychosocial mettent en opposition l'approche milieu et l'application de la LPJ; on ne retrouve pas de tels propos chez les intervenants du secteur de la réadaptation. Cela correspond à une réalité souvent observée sur le terrain ; en effet, depuis la création du CPEJ, dans le cadre de la réforme de la LSSSS de 1991, souvent des intervenants du secteur psychosocial se définissent comme intervenants en fonction de l'application de cette loi et du caractère sociojudiciaire de celle-ci. En caricaturant, on peut dire que certains d'entre eux se perçoivent plus comme des

applicateurs de mesures. Pourtant, rien n'oppose dans la réalité l'approche milieu des finalités de la LPJ qui sont de protéger, mais aussi d'accroître les compétences et de réduire les séquelles liées à la maltraitance. L'autre différence entre les 2 groupes de répondants se retrouve dans l'adhésion au paradigme de l'approche milieu que l'on voit plus explicitement énoncée chez les répondants du groupe de la réadaptation. Il est à noter que cette approche a été mise de l'avant, durant les années quatre-vingt ou au début des années quatre-vingt-dix, par certains des centres de réadaptation qui sont à l'origine du CJM-IU et dont sont issus une partie importante des répondants au questionnaire de ce groupe.

L'implantation d'un paradigme d'approche milieu ne pourra faire l'économie d'une appropriation de celui-ci par la communauté clinique. Il sera primordial de bien discriminer les stratégies et programmes visant le maintien dans le milieu et les interventions visant à s'assurer d'un soutien à l'intégration sociale du jeune, qu'il soit placé ou non; comme il le sera de présenter comment l'approche milieu est compatible avec les buts visés par la LPJ et avec les valeurs que cette loi promeut.

#### **5.4.4 L'attitude des répondants face à cette approche**

Dans le questionnaire, 2 questions posées aux participants cherchent à cerner l'attitude des intervenants face à l'approche milieu. Il leur est d'abord demandé de qualifier leur attitude propre, puis de qualifier celle des membres de leur équipe face à l'approche milieu. Pour chaque question, ils ont 4 choix d'attitude : ouverture,



fermeture, indifférence ou rejet. Ils ont par la suite un espace pour commenter leur réponse.

Pour chaque groupe de répondants, les 2 questions sont traitées l'une à la suite de l'autre. Sont présentées d'abord les données quantitatives, puis les données qualitatives, avec des exemples tirés des réponses au questionnaire. Par la suite, certains des éléments clefs des réponses sont repris en résumé.

### **Secteur psychosocial**

Lorsqu'on leur demande comment ils qualifient leur attitude face à l'approche milieu, les répondants du groupe psychosocial qualifient de façon très majoritaire (12 sur 14) leur attitude face à l'approche milieu d'ouverture. Les 2 autres répondants qualifient leur attitude de fermeture.

Neuf répondants mettent en lien leur attitude et des considérations structurelles. Ils nomment dans leur commentaire le contexte organisationnel ou les conditions de pratiques comme des facteurs nuisant à l'implantation de l'approche.

Un des 2 répondants se disant fermés face à l'approche en impute d'ailleurs la raison au contexte organisationnel.

« Je crois en l'approche milieu dans la mesure où nous avons les ressources nécessaires et que nous nous assurons de la motivation de chacun à y adhérer ».

« À l'externe, les gens (intervenants) sont tellement surchargés (certains refusent systématiquement de faire des entrevues à l'extérieur du bureau). Des problèmes lancinants de restructuration, de réorganisation créent un tel contexte d'insécurité, de démotivation que juste pour s'y retrouver et s'y adapter, ça bouffe toute l'énergie ».

« Je crois toujours en cette approche et tente de l'inclure dans l'intervention auprès de mes clients. Par contre, le contexte vient souvent mettre un frein à l'intervention à cause de la surcharge de travail et du manque de disponibilité ».

Deux répondants affirment que l'approche ramène aux bases du travail social, qui est de travailler plus près de la communauté. « Un retour au début de la pratique où on travaillait dans le quartier, près des gens et des ressources communautaires. »

Deux répondants, qui ont participé à monter des activités ou des services inspirés de cette approche, se disent plus ouverts que l'organisation face à l'approche milieu :

« Je suis plus ouverte que mon organisme! J'ai fait un groupe parents paradoxe(?), j'interviens avec la famille et la communauté ».

« J'étais très intéressée au départ. J'ai mis sur pied la ressource de répit pour parents naturels même si c'est quelqu'un d'autre qui l'a géré. J'aurais été prête à varier ou modifier ma façon de fonctionner si j'avais senti le moindre vent dans les voiles de la part de d'autres. Mais les gens souvent sont pessimistes. Et c'est lourd d'aller à contre-courant ».

Un répondant balise son ouverture face à l'approche par des considérations liées à la clientèle. « Ouverture lorsque pertinent pour le client. »

Quand il s'agit de qualifier l'attitude des membres de leur équipe de travail face à l'approche milieu nous retrouvons ici une plus grande diversité d'attitudes qu'à la question précédente :

<b>Attitude</b>	<b>Ouverture</b>	<b>Fermeture</b>	<b>Indifférence</b>	<b>Rejet</b>	<b>Ne se prononcent pas</b>
<b>Fréquence</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>		<b>2</b>

Cette diversité se retrouve aussi dans les commentaires émis. Dans ces commentaires, la notion d'équipe revient régulièrement. Trois répondants qui voient dans leur équipe une attitude d'ouverture commencent leur réponse par la notion du *nous* :

« Notre équipe adhère au principe sans aucune réticence ».

« Nous avons pas mal le choix d'appliquer l'approche milieu ».

« On travaille dans le même sens ».

Un répondant qui ne se prononce pas quant à l'attitude des membres de son équipe émet aussi des commentaires liés à la notion d'équipe; ceux-ci parlent de l'absence d'équipe, en lien avec les transformations organisationnelles. « Je ne peux me prononcer pour les membres de mon équipe car il n'y a plus d'équipe. Trop de changements, plus de solidarité, chacun est laissé à lui-même. »

La question de la surcharge est ressortie comme un facteur expliquant la fermeture ou l'indifférence par 3 répondants : « Souvent pessimistes. Mais aussi on est déjà débordés comme on est là ; on nous rajoute des tâches constamment ; on pense que ce sera du pareil au même. »

Un répondant lie l'attitude d'indifférence des membres de son équipe au mandat de l'organisation tel que perçu : « C'est beau la vertu, mais dans la pratique, c'est un mandat de la prévention ou des 4S comme les CLSC de voir à appliquer une telle approche. »

### **Secteur réadaptation**

Les 27 répondants qualifient leur attitude d'ouverture face à l'approche milieu.

Chez 10 répondants, il ressort un souci pour la mobilisation des partenaires ou des clients, une conviction affirmée du bien-fondé de l'approche. En croisant les variables, nous observons que tous ces répondants ont été mis en contact avec l'approche entre 1988 et 1990, dans le cadre d'un programme d'intervention utilisant l'approche milieu comme paradigme d'intervention.

« J'en suis convaincu dans une majorité de situations pour lesquelles je suis intervenu. On ne peut pas intervenir dans le milieu et mobiliser les gens impliqués dans le problème si l'on n'en est pas soi-même convaincu ».

« J'y crois à cette approche ».

« Travailler avec le milieu le rend plus apte à se prendre en main. Tient compte des gens, habitude de vie, etc. Car le jeune est issu d'un milieu auquel il va retourner. Respect des parents ».

« Croyance dans l'importance du lien familial ; capacité à gérer le risque ; constatation que le placement ne donna pas grand-chose dans la majorité des cas ».

Pour 7 répondants, les conditions de pratiques nuisent à l'éclosion de l'approche. Il peut ressortir de leurs commentaires des pointes de démotivations ou de découragement :

« Présentement la situation est très décourageante et peu réelle ».

« Je travaille souvent à contre-courant. Sauf que j'ai plus que l'impression que l'on ne me donne pas les outils et le soutien nécessaires. Parfois c'est démotivant ».

« Je vis un grand écart par rapport à ce que l'organisation met en place comme moyen pour actualiser une telle approche ».

Deux répondants mettent en opposition l'approche milieu et le placement : « J'y travaille depuis longtemps après 10 ans en hébergement. »

Pour 1 répondant, l'approche milieu n'est pas pertinente pour toutes les clientèles :

« C'est une approche pertinente, essentielle mais elle ne répond pas à tous nos jeunes. Comme nommé précédemment, l'hébergement peut être la première étape à envisager, le temps d'aller chercher le pré-requis. »

Lorsqu'on demande aux répondants comment ils qualifient l'attitude des membres de leur équipe de travail face à l'approche milieu, nous avons les réponses suivantes :

<b>Attitude</b>	<b>Ouverture</b>	<b>Fermeture</b>	<b>Indifférence</b>	<b>Rejet</b>	<b>Ne se prononcent pas</b>
<b>Fréquence</b>	<b>19</b>	<b>3</b>	<b>4</b>		<b>1</b>

Chez les intervenants qui disent observer une attitude d'ouverture chez les membres de leur équipe, 7 des répondants nuancent cette assertion en nommant des contingences d'ordre contextuelle, liée à la surcharge, aux compressions budgétaires ou à l'attitude des décideurs :

« Ouverture, certainement mais restreints de plus en plus en rapport avec le temps à consacrer dans le milieu des familles et de notre territoire. Mais la philosophie est présente ».

« Ce sont les moyens mis à notre disponibilité et le contexte politique qui fait que notre perception peut être biaisée ».

« Beaucoup de résistances causées surtout par la surcharge et l'engorgement des services ».

« Comme je l'ai déjà dit, les membres de la direction (élargie) n'ont absolument pas discuté de cette approche avec le personnel des intervenants ».

Chez 2 répondants qui disent les membres de leur équipe ouverts à l'approche ressort clairement une notion d'équipe comme force collective et mobilisatrice :

« Une croyance commune en regard des services externes. Un mélange équilibré entre les intervenants psychosociaux et ceux de la réadaptation ».

« Tous sont animés des mêmes convictions et s'entendent sur les mêmes réserves. Il s'agit d'une approche souhaitable quand certains des paramètres sont réunis. Elle n'est pas applicable cependant à toutes les situations ».

Sept des répondants, se disant ouverts à l'approche, perçoivent de la fermeture ou de l'indifférence chez les membres de leur équipe face à celle-ci.

Des 3 répondants qui disent leur équipe indifférente face à l'approche, un seul émet un commentaire : « Dépendant des habitudes acquises. »

Chez les 4 répondants qui taxent l'attitude de leur équipe de fermeture, nous retrouvons des commentaires acerbes face à des confrères de travail :

« Beaucoup se disent ouverts mais dans les faits, ils ont les mêmes réflexes de retirer l'enfant dès que quelque chose n'entre pas en conformité avec leurs valeurs personnelles, surtout avec les clientèles multiethniques ».

« Tout est critiqué, on ne semble pas y croire, comme on ne semble pas croire à la réadaptation en externe ».

« Dans le sens que les intervenants croient au concept, mais pensent souvent avec raison, que la direction pense beaucoup plus à l'approche équilibre budgétaire que l'approche milieu. De plus, plusieurs intervenants ne s'approprient pas cette approche ».

« Ils sont d'accord avec cette approche dans la mesure où ils sont peu questionnés sur leur pratique. Toute théorisation ou lecture pertinente les dérangeant est ignorée ou mise de côté ».

Les éléments qui ressortent au chapitre de l'attitude adoptée face à l'approche milieu sont donc en résumé les suivants.

Une grande majorité des participants à la recherche, chez les répondants autant du secteur psychosocial que de celui de la réadaptation se disent ouverts à l'approche milieu. Malgré ce fait, nous observons à la lecture des commentaires des nuances importantes dans le degré réel d'adhésion à l'approche, le même type de nuances qui ressortent à la question portant sur l'applicabilité de l'approche au CJM-IU. Ces nuances sont de façon majoritaire en lien avec des difficultés liées à la surcharge de travail, ainsi

qu'à des sentiments d'isolement professionnel et de manque de soutien dans l'application de l'approche ; à un degré moindre, elles sont liées à des arguments d'ordre clinique.

Une dizaine de commentaires formulés par des répondants du secteur de la réadaptation laissent à penser que leurs auteurs sont des promoteurs potentiels de l'approche.

Il y a une grande différence entre l'attitude perçue chez eux-mêmes et chez les membres de leurs équipes par les participants à la recherche ; globalement, cette proportion passe de 95 % à 56 % d'ouverture. Chez les répondants qui qualifient d'ouverte l'attitude des membres de leur équipe de travail, il ressort les mêmes contingences qu'à la question précédente, de l'ordre du contexte organisationnel et du clinique. La majorité des commentaires émis laisse à penser que les équipes de travail ne sont pas des groupes d'appartenances très développés.

Cette question suscite plus l'expression de sentiments chez les répondants du secteur de la réadaptation que chez ceux du psychosocial; des sentiments de tristesse ou de colère. Un peu comme s'ils se représentaient comme des partisans d'une nouvelle façon de concevoir l'intervention et qu'ils se voyaient entourés de réactionnaires ayant plus de pouvoir qu'eux, où qu'ils ne se sentaient pas soutenus par l'organisation, autrement que dans le discours. Deux facteurs influencent fortement cet état de chose. D'une part la place plus importante donnée à l'équipe chez les intervenants de réadaptation, d'autre part le degré plus grand d'adhésion au paradigme de l'approche

milieu par les répondants du secteur de la réadaptation par rapport à celui du secteur psychosocial.

#### **5.4.5 Les sentiments perçus chez les répondants**

Tel que mentionné en tête de chapitre, il n'y avait pas dans le questionnaire de questions spécifiques à cet aspect de l'image. Les sentiments qui ressortent des réponses ont souvent plus trait au contexte dans lequel s'est effectué le virage milieu au CJM-IU qu'à l'approche milieu et au climat organisationnel. À ce chapitre, plusieurs commentaires laissent transparaître de la colère, de l'impuissance, de l'incrédulité ou de la désillusion.

Les participants qui étaient déjà venus à ce paradigme d'intervention expriment un sentiment de perte face à un virage milieu qui s'effectue plus dans le discours que dans la pratique ; on les retrouve particulièrement chez les intervenants de réadaptation formés à l'approche milieu à l'intérieur de programmes mis en place et animés dans leur centre de réadaptation d'appartenance durant les années 1980 et au tout début des années 1990.



## **Chapitre 6**

# **Les constats globaux autour des représentations sociales de l'approche milieu des répondants**

La présente étude visait deux objectifs : explorer l'image que se font de l'approche milieu les intervenants en équipes territoriales du CJM-IU et les facteurs qui influencent la construction de cette image, le tout à la lumière de la théorie des représentations sociales. Les concepts de base de l'approche milieu et de la théorie des représentations sociales ont été définis dans les premiers chapitres de ce mémoire ; les données recueillies en provenance des différentes recherches utilisées ont par la suite été présentées.

Ce chapitre regroupe les constats globaux qui ressortent de l'analyse des données recueillies, ainsi que les limites associées à la présente recherche. Dans le but de mieux visualiser les constats, ceux-ci sont d'abord synthétisés sous forme de tableaux. Dans chaque cas, les éléments partagés par les deux groupes de répondants seront présentés en premier, suivis des différences propres à chacun des groupes de répondants. Chacun des tableaux est suivi d'une analyse critique.

### **6.1 Les représentations sociales de l'approche milieu**

La première série de tableaux présente les constats tirés de l'image des participants de la recherche à propos du paradigme de l'approche milieu. Rappelons que cette image

se compose des informations sur l'approche milieu, des valeurs associées au concept, ainsi que des opinions, attitudes et sentiments à l'égard de celui-ci.

**Tableau 9**  
**Informations sur l'approche milieu**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• La presque totalité des éléments cités peut être associée à une définition reconnue de l'approche.</li> <li>• Les notions de mieux-être, de prévention et de cible de l'intervention élargie, qui constituent des prémisses idéologiques de l'approche milieu, sont virtuellement absentes des réponses.</li> <li>• La moyenne d'éléments de définition nommés ne dépasse pas deux thèmes alors que la définition de référence en comporte sept.</li> </ul>	
<b>Psychosocial</b>	<b>Réadaptation</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La notion de maintien des liens ressort dans plus des trois quarts des réponses et la notion de responsabilité partagée dans plus du tiers des réponses.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les notions d'approches écosystémiques, de maintien des liens, d'<i>empowerment</i> ou de responsabilités partagées ressortent, pour dans le tiers des réponses.</li> </ul>

Notre analyse nous amène à constater que la représentation de l'approche milieu chez l'ensemble des répondants est élémentaire. Il y a une plus grande diversité d'éléments ressortis dans les réponses du groupe de répondants du secteur de la réadaptation, mais seulement un participant de chaque secteur d'intervention utilise plus de 4 éléments d'information pour décrire l'approche. Il est préoccupant que les notions de mieux-être et de prévention, qui sont des référents importants de l'approche milieu, soient si peu évoquées.

**Tableau 10**  
**Valeurs associées à l'approche milieu**

- Il y a très peu de liens entre les valeurs mentionnées (le respect, la croyance dans les forces du jeune et de son milieu, la responsabilisation, l'appartenance, l'entraide et la confiance mutuelle) et les valeurs identifiées par les chercheurs en lien avec l'approche milieu, toutes associées au bien-être.
- Les valeurs de fonds mentionnées réfèrent surtout aux approches humanistes.
- Les valeurs liées au savoir être des intervenants peuvent être associées à un grand nombre d'approches cliniques.

Sur le plan des valeurs, 2 constats peuvent être établis. Les valeurs identifiées traduisent une pauvreté de la représentation sociale de l'approche milieu. La mention fréquente de la réponse aux besoins des enfants laisse suggérer que cet enjeu fait l'objet d'un consensus sur lequel on peut s'appuyer pour promouvoir l'actualisation de cette approche.

**Tableau 11**  
**Opinions sur l'approche milieu**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les répondants croient majoritairement que l'approche milieu s'inscrit en partie dans la mission du CJM-IU.</li> <li>• L'approche milieu est mise en opposition avec des éléments de la mission du CJM-IU tels le placement d'enfants et l'intervention en contexte d'autorité.</li> <li>• Une vision limitative de l'approche milieu prévaut chez les répondants des deux groupes, pour qui elle ne s'applique pas pour toutes les clientèles; elle ne serait pas indiquée pour les clientèles plus « lourdes ».</li> </ul>	
<b>Psychosocial</b>	<b>Réadaptation</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le tiers des répondants met en opposition l'approche milieu et son travail dans le cadre de la LPJ ; comme si l'application de la loi constituait leur approche clinique.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'adhésion au paradigme de l'approche milieu est plus explicitement énoncée chez les répondants de ce secteur.</li> <li>• Il ressort de leurs réponses une ouverture aux approches de soutien à la famille et de soutien à la communauté.</li> </ul>

La *Loi sur la protection sur la jeunesse* (LPJ) constitue le repère de base pour décrire l'intervention auprès de la clientèle en centre jeunesse. Opposer l'approche milieu avec la LPJ traduit une méconnaissance de l'approche et de ses finalités. Pour plusieurs répondants, surtout dans le secteur psychosocial, cette loi fait presque office de cadre théorique et d'approche clinique. Groulx a constaté cette tendance dans une analyse du discours des travailleurs sociaux travaillant en contexte d'autorité avec la LPJ. Plusieurs d'entre eux parlent d'une « légitimité rationnelle/légale, laquelle implique, dans son exercice, le maniement de règles administratives et juridiques » (Groulx, 1995 : 111). Ces opérations administratives se substituent à « un certain type de compétence d'ordre professionnel et moral » (idem). Il y a ici à notre avis un risque de glissement de sens ; la LPJ est un outil que la société québécoise s'est donnée pour protéger ses enfants de la maltraitance, un cadre légal, pas une approche clinique.

**Tableau 12**  
**Attitudes face à l'approche milieu**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• La grande majorité des participants à la recherche (95 %), se dit ouverte face à l'approche milieu ; lorsqu'on demande quelle est l'attitude des membres de l'équipe face à cette approche, cette proportion diminue à 56 %.</li> <li>• Des obstacles importants perçus dans l'implantation de cette approche ressortent : des difficultés liées à la surcharge de travail, des sentiments d'isolement professionnel et un manque de soutien dans son application.</li> <li>• À un degré moindre, des arguments d'ordre clinique sont évoqués.</li> </ul>	
<b>Psychosocial</b>	<b>Réadaptation</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rien de particulier.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une dizaine de commentaires formulés laissent à penser que leurs auteurs sont des promoteurs potentiels de l'approche.</li> </ul>

Il y a une différence significative entre l'attitude d'ouverture que les intervenants affirment avoir face à l'approche milieu et celle qu'ils perçoivent chez les membres de leur équipe. Les données recueillies ne permettent pas d'expliquer cet écart; par ailleurs, il milite dans le sens d'une faible pénétration de l'approche.

Les attitudes face à l'approche milieu sont congruentes avec les opinions et les informations dont font état les participants à la recherche. Elles relèvent plus du contexte dans lequel s'est effectuée la prise de contact avec l'approche que de considérations d'ordre clinique. On dénote une plus grande ouverture à l'approche chez les répondants du secteur de la réadaptation.

Rappelons que les intervenants ayant pris contact avec l'approche milieu dans un contexte de continuité; en étant soutenus dans les processus d'ancrage et d'objectivation par des gestionnaires et des conseillers cliniques reconnus par eux comme compétents, croient en ce paradigme d'intervention. Il est dommage qu'ils n'aient pas été formellement sollicités comme agents multiplicateurs de cette approche.

**Tableau 13**  
**Sentiments face à l'approche**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les sentiments qui ressortent des réponses ont souvent plus trait au climat organisationnel et au contexte dans lequel s'est effectué le virage milieu au CJM-IU qu'à l'approche milieu en elle-même ; plusieurs commentaires laissent transparaître de la colère, de l'impuissance, de l'incrédulité ou de la désillusion.</li> <li>• Les participants qui adhéraient déjà à ce paradigme d'intervention expriment un sentiment de perte car le virage milieu s'effectue plus dans le discours que dans la pratique.</li> </ul>	
<b>Psychosocial</b>	<b>Réadaptation</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rien de particulier.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'attachement à l'approche milieu ressort plus chez les intervenants formés à celle-ci durant les années 1980 et au tout début des années 1990.</li> </ul>

Les principaux promoteurs de l'approche milieu se retrouvent chez les intervenants du secteur de la réadaptation et ce sont par ailleurs ceux qui expriment le plus un sentiment de perte face au virage milieu tel qu'il a été vécu au CJM-IU. Ils y voient plus un discours creux que l'actualisation d'un nouveau paradigme d'intervention.

## 6.2 La construction de l'image de l'approche milieu

Une seconde série de tableaux présente les composantes du processus de construction de l'image de l'approche milieu chez les participants à la recherche : les caractéristiques des sujets, les mécanismes d'objectivation et d'ancrage, les éléments du contexte et les représentations de l'approche milieu au sein du ou des groupes d'appartenance du sujet et leur influence sur le sujet. Ces tableaux regroupent des informations tirées de l'étude des données de la recherche que nous avons menée auprès des intervenants et de l'étude secondaire des bases de données des recherches de Larivière, Bernier et Lapierre (2000).

**Tableau 14**  
**Caractéristiques des sujets**

<ul style="list-style-type: none"> <li>Il y a similarité quant aux clientèles desservies, dans les deux groupes : plus de la moitié des répondants interviennent auprès d'une clientèle adolescente ; pour les autres clientèles, c'est plus dispersé, mais il semble qu'une minorité de répondants travaillent auprès de la petite enfance. Le niveau de scolarité des intervenants des deux groupes est assez semblable.</li> </ul>	
<b>Psychosocial</b>	<b>Réadaptation</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Les intervenants de ce secteur ont, pour la très grande majorité, une formation en travail social.</li> <li>Ils caractérisent beaucoup leur pratique par l'application de la LPJ.</li> <li>Leur pratique dite de <i>case load</i>, qui les situe comme des représentants du DPJ, est généralement une pratique en solitaire.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les intervenants de ce secteur ont des formations variées : éducation spécialisée et psychoéducation ; récréologie ; travail social ; criminologie et psychologie.</li> <li>Ils caractérisent beaucoup leur pratique par la recherche d'une amélioration de la situation des clients par une meilleure adaptation de ceux-ci à leur réalité.</li> <li>Traditionnellement, la pratique de la réadaptation s'est beaucoup effectuée en équipe.</li> </ul>

Les résultats de la recherche nous confrontent comme travailleur social à un paradoxe : ce sont surtout les intervenants du secteur de la réadaptation qui élaborent leur pratique clinique à partir des valeurs du travail social! Cela se constate notamment lorsqu'ils évoquent l'importance de contribuer à l'amélioration de la situation des clients et à une meilleure adaptation de ceux-ci à leur réalité. Le discours sous-jacent aux réponses des intervenants du secteur psychosocial, tous formés à la discipline du travail social, s'assimile plus à du contrôle social : leur travail est davantage associé à l'application de la LPJ, une loi d'exception.

**Tableau 15**  
**Processus d'objectivation et d'ancrage**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• 44 % des participants à la recherche affirment n'avoir eu ni information ni sensibilisation ou formation de la part du CJM-IU, dans le cadre du virage milieu.</li> <li>• Trois intervenants font référence aux guides d'appropriation à l'approche milieu ; ceux qui y font référence les présentent comme un soutien à la compréhension du paradigme.</li> <li>• Sept intervenants ont eu des discussions sur le sujet en réunion d'équipe, donc à l'initiative des chefs de services.</li> <li>• Quatre gestionnaires situent le virage milieu non comme un changement de pratique, mais comme une réforme structurelle.</li> </ul>	
<b>Psychosocial</b>	<b>Réadaptation</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les répondants issus de ce secteur, ne font état d'aucune formation reçue en lien avec l'approche milieu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La moitié des répondants dit avoir bénéficié de formations sur l'approche milieu. Ces formations sont dans l'ensemble antérieures au virage milieu du CJM-IU.</li> <li>• Seuls les deux intervenants du programme IRI disent avoir eu une formation dans le cadre du virage milieu.</li> </ul>

Il y a une différence marquée entre les deux groupes de répondant au niveau des formations reçues en lien avec l'approche milieu. Nous posons comme hypothèse qu'une grosse part de l'explication de cet écart vient du fait que plusieurs centres de réadaptation ont développé dans les années 1980 des programmes d'alternatives au placement ou des modes d'intervention qui incluaient plus les parents et les agents du milieu. Des formations étaient dispensées en lien avec la mise en place de ces programmes et de ces nouveaux modes de pratiques.

La majorité des intervenants qui font état d'une formation à cette approche a reçu celle-ci bien avant 1995, l'année où le virage milieu a commencé à faire partie du



discours du CJM-IU. Dans le contexte du virage, on fait état de peu de formation et même de peu d'information. De plus, aucun des participants disant avoir été formés à cette approche ne fut utilisé comme agent multiplicateur dans l'implantation de l'approche milieu.

D'après la théorie des représentations sociales, le rôle de la communication est capital dans le soutien à la construction d'une image commune et partagée d'un nouveau concept. Les guides d'appropriation à l'approche milieu n'ont presque pas fait l'objet de démarches facilitant leur utilisation ; le document intégrateur sur l'approche milieu au CJM-IU, qui précise les bases théoriques de l'approche en lien avec la mission, la clientèle et l'organisation de l'établissement, a été adopté deux ans après l'implantation des changements structurels.

Le fait que quatre gestionnaires situent le virage milieu comme une réforme structurelle questionne leur capacité à soutenir ce nouveau paradigme dans l'organisation : comment ces gestionnaires ont-ils pu accompagner leurs intervenants dans un changement de paradigme quand ils ne parlent, en entrevue, que du changement de structure et de ses retombées dans la gestion?

Le changement de paradigme souhaité devait être plus qu'une réforme de structures ; or, on constate des lacunes importantes dans le soutien aux processus d'implantation d'une telle approche.

## **Tableau 16**

### **Éléments contextuels**

- Il y a un lien de concomitance entre l'année de prise de contact avec l'approche milieu et la qualification de ce contact. Ceux qui ont pris contact avec ce paradigme avant 1995 ont majoritairement associé cette prise de contact avec des éléments cliniques ; par contre, une majorité de ceux qui ont vécu cette prise de contact après que le CJM-IU ait parlé de son virage milieu l'associent à une réforme administrative.
- Huit gestionnaires font ressortir l'impact important des compressions budgétaires imposées par l'atteinte de l'objectif gouvernemental du déficit zéro sur le projet de transformation. L'impact de ces compressions dans le changement organisationnel ne fait pas partie du discours public de l'établissement.
- Dans les propos des gestionnaires, il ressort qu'une partie des résistances au changement chez les intervenants est attribuable à une absence de vision à propos du sens accordé au changement proposé.
- Les propos des gestionnaires rendent aussi compte d'une réalité particulière au CJM-IU, celle de la présence d'une multiplicité d'accréditations syndicales. Chaque regroupement est porteur de ses enjeux particuliers, ce qui vient complexifier de façon exponentielle le changement à opérer.
- Six gestionnaires font état d'un flou entre la polyvalence recherchée chez les intervenants d'une part, et, d'autre part, la reconnaissance d'une pratique spécifique pour chacun des deux groupes, les intervenants sociaux et ceux de réadaptations. L'iniquité dans les charges de travail respectives et l'envahissement du champ de pratique du psychosocial par la réadaptation et le nivellement des expertises sont soulignés comme étant des enjeux importants.

Le contexte dans lequel s'est effectué le virage milieu revient en toile de fonds dans les commentaires des 41 participants à la présente recherche, comme il ressort dans ceux des 43 intervenants et des 13 gestionnaires participant aux deux autres recherches utilisées aux fins de la présente analyse. Et ce contexte est présenté par l'ensemble de ces participants comme difficile, sur un fond de compressions budgétaires, de surcharge de travail, d'engorgement des ressources et de complexité organisationnelle, sans compter les enjeux professionnels et identitaires. Ce contexte est à notre avis un des facteurs

majeurs qui fait que l'image de l'approche milieu réfère plus à une réforme de structures qu'à un changement de paradigme de pratique.

### **Tableau 17**

#### **Groupes d'appartenances**

- Peu des commentaires émis laissent à penser que les équipes de travail sont des groupes significatifs d'appartenance. Chez plusieurs répondants, l'établissement dans lequel ils travaillaient avant la fusion de 1993 constitue un référent plus important pour déterminer leur sentiment d'appartenance.
- Les cadres perçoivent que les intervenants psychosociaux et de réadaptation sont deux groupes d'appartenance distincts. Certains parlent de deux cultures difficiles à mailler, dans un contexte de pratique qui promeut la multidisciplinarité ; d'autres mettent en opposition une recherche de polyvalence chez les intervenants et le respect des spécificités propres à chaque type d'expertise.

Finalement, un dernier constat porte sur la nature des groupes d'appartenance auxquels se réfèrent les participants. Les établissements dans lesquels les intervenants travaillaient avant la fusion, en 1993, sont encore d'importants facteurs d'influence. En outre, malgré la mise en place d'équipes multidisciplinaires, les secteurs psychosocial et de la réadaptation sont encore très largement divisés. Ce fossé est en partie attribuable au manque de clarté dans le discours de l'établissement à propos du virage milieu, dans la spécificité et la complémentarité souhaitée entre ces secteurs d'intervention. Cet état de fait exacerbe les pertes normalement observées dans toute réforme structurelle d'envergure. Pour plusieurs, le virage milieu est assimilé à une simple réforme structurelle ; les résistances associées à ce changement structurel se généralisent alors à l'approche milieu.

### 6.3 Les limites de la recherche

Toute recherche a des limites. Celles-ci sont parfois intrinsèques à l'objet ou au processus de recherche; elles peuvent aussi survenir en cours de démarche, pour des raisons inhérentes au sujet, au contexte ou à l'objet de la recherche.

Le choix du questionnaire qualitatif pour une recherche descriptive et exploratoire implique de recourir à des méthodes de collecte de données indirectes qui reposent sur la perception des acteurs. Le modèle théorique de la présente recherche, soit la théorie des représentations sociales, se centre précisément sur les perceptions des participants. Le fait que le chercheur soit lui-même membre de la population cible de la recherche pouvait influencer sur la validité externe des résultats; nous avons donc pris grand soin d'éviter les extrapolations dans l'analyse et nous en sommes resté à une interprétation rigoureuse des résultats. Ceci constitue une limite à la recherche. Une autre limite est liée au petit nombre de répondants du secteur psychosocial. Cette limite affecte non seulement la validité interne, mais aussi externe de l'étude. Il est en effet difficile d'affirmer que les réponses de 14 participants est nécessairement représentative de celle de plus de 200 intervenants.

Les données de recherches proviennent à la fois d'une recherche originale et de l'analyse complémentaire de deux bases de données générées par les recherches de Larivière, Bernier et Lapierre (2000). Dans le cas des données provenant de ces sources complémentaires, bien qu'ayant toute latitude pour codifier les informations tirées du matériel brut en fonction des besoins de la présente démarche, nous avons dû composer

avec les réponses liés à un questionnaire ou un canevas d'entrevue organisé en fonction d'enjeux particuliers aux objectifs de ces recherches.

Même dans le cas de la recherche originale, bien que le prétest nous ait permis de d'adapter le questionnaire en fonction des objectifs de la recherche, les questions touchant les attitudes et les groupes d'appartenance auraient gagné à être formulées différemment. Nous avons *a priori* postulé que les équipes étaient des groupes d'appartenance importants. Nous comprenons maintenant que, pour plusieurs intervenants, ce n'est pas le cas ; il aurait été intéressant d'aller vérifier ce que les participants estiment être leurs groupes d'appartenance.

Cette recherche est complémentaire aux recherches de Larivière, Bernier et Lapierre (2000) et de Dallaire, Goyette, Panet-Raymond (2003). Les deux études portent aussi sur l'approche milieu et sur les changements au CJM-IU. Le fait que les résultats dont nous faisons état concordent avec les résultats de ces recherches sur le même thème augmente la pertinence des conclusions rapportées.

## Chapitre 7

## Conclusion

Rappelons qu'au départ la préoccupation de recherche découle d'un malaise vécu en tant qu'intervenant, intervenant dont la pratique s'inscrit depuis des années dans un paradigme d'approche milieu, et qui porte une volonté de changement et d'avancement des connaissances. Le but de la démarche de recherche était d'explorer comment, dans le contexte difficile dans lequel s'est actualisé le « virage milieu » au CJM-IU, les intervenants se sont représentés ce changement proposé par la direction de l'organisation. S'agissait-il pour eux d'une façon différente d'intervenir ou d'une simple réforme de structures?

La conclusion de ce mémoire s'articule autour de trois volets. Dans le premier volet sont soulevés certains enjeux, pour la formation des futurs travailleurs sociaux, du discours professionnel des représentants à la recherche provenant du secteur psychosocial.

Le deuxième traite des conséquences de l'assimilation de l'approche milieu à une réforme structurelle. Finalement, le troisième propose, en clarifiant un énorme malentendu entourant l'approche milieu, une avenue pour remettre de l'avant ce paradigme au CJM-IU.

## **Formation en travail social et discours professionnel des travailleurs sociaux travaillant en contexte d'autorité**

Groulx (1995) propose une lecture de l'évolution du discours professionnel des travailleurs sociaux œuvrant dans le cadre de la LPJ. Au tout début de son implantation (1979-1984), ce travail en contexte d'autorité était perçu comme technocratique et susceptible d'entraîner une déqualification de la pratique. Plusieurs intervenants s'opposaient à son implantation. Groulx (1995) constate par la suite que la perception des travailleurs sociaux évolue vers une professionnalisation de la pratique en contexte de protection. La relation de pouvoir et le recours à l'autorité sont légitimés. L'analyse des résultats fait clairement ressortir que les intervenants psychosociaux rejoints par la recherche se situent dans la seconde logique discursive.

Les nouvelles connaissances apportées par les théories sur l'attachement prônent un changement de pratique en protection de l'enfance qui permettrait une plus grande continuité relationnelle pour les enfants dont la situation est prise en charge. Les orientations ministérielles en regard de l'organisation des services à l'enfance qui préconisent « une action plus orientée vers des interventions dans le milieu de vie du jeune, le soutien aux parents et l'implication du réseau d'aide naturel et des ressources de la communauté » (Thomassin, 2004). Pour s'assurer d'une prise en compte par les futurs travailleurs sociaux de ces facteurs d'ordres scientifique et politique, il importe que les écoles de travail social forment leurs étudiants à des approches liées au soutien à la famille.

Nous devons nous assurer de préparer les futurs intervenants psychosociaux en centres jeunesse à continuer à être des agents de changement social, même si le contexte de pratique dans lequel ils évolueront implique une certaine forme d'autorité.

### **Pour une meilleure appropriation de l'approche milieu par les intervenants du CJM-IU**

L'approche milieu est un paradigme d'intervention qui implique une multitude de concepts alors que l'adaptation des familles est une réalité complexe et nuancée. Cette recherche met en évidence que, cinq ans après le discours d'établissement annonçant un virage milieu, la représentation de l'approche milieu chez les intervenants du CJM-IU est, dans l'ensemble, plutôt pauvre et fragmentaire.

Les intervenants de réadaptation ayant été mis en contact avec l'approche milieu avant 1995 sont ceux qui semblent les plus positifs en regard de cette approche. Ils sont les plus informés et formés aux prémisses de ce paradigme d'intervention. La majorité de ceux qui ont entendu parler de l'approche milieu dans la mouvance du « virage milieu » se la représente comme une réforme administrative visant à justifier des coupures de services. Certains gestionnaires semblent même partager ce point de vue.

Nous estimons que d'avoir associé le terme « milieu » à la réforme structurelle décidée par l'équipe de direction du CJM-IU a conduit à un syllogisme lourd de conséquences. En effet, le CJM-IU a entrepris des transformations majeures dans les structures d'intervention et a fait du « virage milieu » son slogan. Ces transformations ont entraîné des pertes de ressources d'intervention et de la discontinuité dans les



services cliniques; il est alors raisonnable que l'approche milieu soit tout naturellement associée à cette réforme structurelle. Il aurait fallu que soient mis en place des moyens pour soutenir les changements de pratique, ce qui ne s'est pas véritablement produit.

En définitive, le virage milieu du CJM-IU a possiblement généré l'effet inverse, soit un recul de cette approche. Elle a été réduite dans les représentations de plusieurs intervenants à une approche clinique adaptée à une clientèle moins « lourde » que celle référée au CJM-IU dans le cadre de la LPJ, et comme non pertinente pour les jeunes retirés de leur milieu familial.

Le rapport sur *La réadaptation en internat des jeunes de 12 à 18 ans* (Gendreau, Tardif, Baillargeon, Bilodeau, 1999) met en lumière une série de malentendus qui se doivent d'être clarifiés pour permettre une appropriation de l'approche milieu par la communauté clinique. Bien que ce document traite particulièrement de la réadaptation avec hébergement, un des malentendus soulevés nous apparaît être en lien de concordance avec des opinions formulées par plusieurs participants à la présente étude.

Ce malentendu résulte d'une confusion entre les programmes d'alternatives au placement et l'approche milieu. Les programmes d'alternative au placement visent trois objectifs : éviter le placement, améliorer le fonctionnement de la famille et assurer la sécurité de l'enfant. Les approches milieu, quant à elles, n'ont pas été développées en réponse au taux élevé de placement, mais en réaction au cloisonnement des services, à leur rigidité, aux chevauchements et à l'absence de continuité des services. Comprise ainsi, l'approche milieu ne peut être mise en opposition avec le placement. Ce qu'elle

remet en question, c'est une pratique clinique en vase clos, coupée de la famille et du milieu du jeune.

L'approche milieu demeure au cœur des grandes orientations ministérielles en matière de services à l'enfance, de même que dans celles de l'Agence de développement de réseaux locaux de services de santé et de services sociaux de Montréal. Le CJM-IU, qui s'inscrit dans une orientation stratégique de développement de programmes cliniques, gagnera à utiliser cette démarche pour promouvoir les principes et les valeurs associés aux approches milieu. Nous croyons en effet que si l'on mise sur une réelle appropriation des concepts à la base de l'approche milieu, une bonne partie de la communauté clinique se ralliera au but premier de cette approche : la recherche d'un mieux-être pour chaque enfant, pour ses parents et pour la collectivité dans laquelle il évolue.

## Bibliographie

Association des centres jeunesse du Québec. (2002) *Programme national de formation, formation des cadres, cahier du participant*. Adapté de The Institute for human services, Columbus, Ohio.

Auslooss, G. (1984), *L'approche systémique de l'adolescent en institution*, Résumé d'une conférence présentée à Caen le 23 novembre 1983, Caen.

Bédard, J. (1995). *L'inversion éthique ou l'art de découper des anges de papier pour recouvrir le détournement des fonds et des fonctions de l'État*, *Défi jeunesse*, vol. II no 1, 3-8.

Bédard, J. (1998). *Familles en détresse sociale, Tome 01, Repères d'action*, Montréal, Sigier Anne.

Bédard, J. (1999). *Familles en détresse sociale, Tome 02, L'intervention familiale*, Montréal, Sigier Anne.

Bédard, J. (2000). « La subsidiarité et l'intervention substitutive auprès des familles pauvres » *Défi jeunesse*, vol. VII, no 1, 16-19.

Bouchard, C. (1981). *Perspectives écologiques de la relation parent(s)-enfant: des compétences parentales aux compétences environnementales*. Apprentissage et socialisation, volume 4, numéro 1, 1981, pp. 4-23.

Chamberland, C. (1998). « L'approche milieu dans les centres jeunesse de Montréal : vers une nouvelle culture de l'intervention », *Défi jeunesse*, vol. IV, no 3, pp. 12-17.

Dallaire, N. (1998). *Enjeux et voie d'avenir de la promotion/prévention, une réflexion dans le champs enfance-jeunesse-famille*, Montréal, Université de Montréal.

Dallaire, N. (2000). *L'approche milieu et ses multiples facettes*, document non publié.

Dallaire, N., Goyette, M. et Panet-Raymond, J. (2003). *Le partenariat dans un centre jeunesse à l'aune des approches-milieu*, Montréal, Institut de recherche pour le développement social des jeunes.

Favreau, L. (1999). Conférence au colloque des centres communautaires de loisir, Montréal, inédit.

Fortin, M.F. (1996). *Le processus de la recherche, de la conception à la réalisation*, Montréal, Décarie.

Gendreau, G., Tardif, R., Baillargeon, L. et Bilodeau, C. (1999). *La réadaptation en internat des jeunes de 12 à 18 ans, une intervention qui doit retrouver son sens, sa place*

*et ses moyens. Réflexion sur les pratiques.* Montréal, Association des centres jeunesse du Québec.

Goyette, M. et Bouffard, M. (1999). *La concertation et le partenariat aux centres jeunesse de Montréal : des pratiques à soutenir*, Montréal, Institut de recherche pour le développement social des jeunes.

Goulet, C. et Turcotte, G., (1997). *Approche milieu : quelques réflexions*, Institut de recherche pour le développement social des jeunes, Montréal, Centres jeunesse de Montréal.

Groulx, L.H. (1995). « *Travail social et intervention en contexte d'autorité, un renversement d'analyse* », *Revue canadienne de service social*, vol. 12, no 1.

Groupe de travail pour les jeunes (1991) *Un Québec fou de ses enfants*. Québec, Gouvernement du Québec, ministère de la Santé et des Services Sociaux, Direction des communications.

Guay, J. (1996). « L'approche proactive : rapprocher nos services des citoyens », *Nouvelles Pratiques sociales*, vol. 9, no 2, 33-48.

IRDS (2000). *La promotion du bien-être de la famille et la prévention des mauvais traitements infligés aux enfants, cadre de réflexion et action*, Montréal, Régie régionale de la santé et des services sociaux de Montréal-Centre, Direction de la santé publique.

Jodelet, D. (1989). *Les représentations sociales*, Paris, PUF.

Keable, P., Lalande, D., Picard, M. et Turcotte, G. (2000). *Consultation des membres du conseil multidisciplinaire sur le thème du soutien professionnel*, Montréal, Les Centres jeunesse de Montréal.

Larivière, C., Bernier, D. et Lapierre, J. (2000). *Les transformations des centres jeunesse de Montréal et de Québec*, Montréal, Institut de recherche pour le développement des jeunes.

Lessard, G. (1998). « Les représentations sociales des clientèles à risque chez des intervenants sociaux », *Revue canadienne de travail social*, vol.15, no 1, 38-55.

Les Centres jeunesse de Montréal (2000). *Guides d'appropriation de l'approche milieu*, Montréal, Les Centres jeunesse de Montréal

Mayer, R. (2000). *Méthode de recherche en intervention sociale*, Montréal, Gaëtan Morin.

Ministère de la santé et des services sociaux du Québec. (1990) *Cadre de référence sur l'orientation et l'organisation des services de réadaptation pour jeunes en difficulté d'adaptation*. Québec, MSSS, Direction des communications, décembre 1990.

- Moscovici, S. (1976). *La psychanalyse, son image et son public* (2<sup>e</sup> édition), Paris, PUF.
- Paquette, F. (2000). *Cadre de référence à l'évaluation des programmes*, Montréal, Les Centres jeunesse de Montréal.
- Paquette, F. (2000). *L'approche milieu aux centres jeunesse de Montréal*, Montréal, Les Centres jeunesse de Montréal.
- Prilleltensky, I., Peirson, L., Laurendeau, M.C. et Chamberland, C. (1999). *La promotion du bien-être de la famille et la prévention des mauvais traitements infligés aux enfants : bases pour la réflexion et l'action*. Trousse de 10 bulletins en français résumant les principales informations du rapport de recherche subventionné par le Programme de partenariats en développement social, développement des ressources humaines Canada.
- Prilleltensky, I., Nelson, G. et Pearson, L. (1999). *Promoting family wellness and preventing child maltreatment fundamental for thinking and action*, Social development partnerships human resources development Canada.
- Quiviger, C. (1988). *Conférence sur la concertation locale au congrès de Centraide de Montréal*, Inédit.
- Régie régionale de la santé et des services sociaux Montréal-Centre (1999). *Grandir sur l'île ; le projet jeunesse montréalais*, Montréal, Régie régionale de la santé et des services sociaux Montréal-Centre.
- René, J.F., Fournier, D. et Gervais, L. (1997), *Transformation des pratiques en contexte de régionalisation à Montréal*, Montréal Centre de formation populaire.

## **Annexe 1 Formulaire de consentement éclairé**

L'approche milieu a été retenue par le CJM dès 1995 comme un des fondements de son système d'intervention. Nous souhaitons dans cette recherche, à partir de la théorie des représentations sociales, explorer l'image de cette approche milieu conçue par les intervenants, de même que les éléments à partir desquels cette image s'est construite.

Plus spécifiquement, la présente recherche vise deux objectifs :

- Évaluer l'image de l'approche milieu (information, opinions, attitude et sentiments, valeurs associées au concept) que se font des intervenants psychosociaux et de réadaptation oeuvrant au CJM dans des équipes territoriales ;
- Identifier les variables qui influencent la construction de cette image de l'approche milieu.

Les données recueillies s'ajouteront aux autres déjà colligées par l'IRDS dans le cadre de l'évaluation des changements au CJM. Nous estimons qu'elles permettront de mieux saisir le niveau réel de pénétration du paradigme de l'approche milieu chez les intervenants.

Il se pourrait que vous soyez invités, dans le cadre de la présente recherche, à participer à un groupe de discussion pour commenter les résultats préliminaires de la recherche. Vous aurez le choix de refuser participer. De plus, vous aurez en tout temps la possibilité de vous retirer de la recherche.

Toutes les informations que vous donnerez resteront strictement confidentielles et seront traitées anonymement.

Si vous avez des questions, n'hésitez pas à appeler le responsable de la recherche (Pierre Keable XXX-XXXX).

**Je, soussigné \_\_\_\_\_ accepte de participer au projet décrit ci-haut.**

**Signature : \_\_\_\_\_ Date : \_\_\_\_\_**

## Annexe 2 Questionnaire sur l'approche milieu

L'objectif de ce questionnaire est de recevoir vos observations et commentaires sur l'approche milieu. Les questionnaires ne sont pas personnalisés et toutes les informations recueillies seront traitées et présentées de façon globale.  
N'hésitez pas au besoin à utiliser le bas de la dernière page pour compléter vos réponses en notant le numéro de la réponse où le commentaire s'ajoute.

**1 : Quel est votre titre d'emploi actuel ?**

Technicien en assistance sociale  
Agent de relations humaines

Éducateur  
Psycho-éducateur

**2 : Quel est votre statut d'emploi actuel ?**

A) Titulaire de poste

Membre de la liste de rappel

B) Temps complet

Temps partiel

**3 : Quelle est votre formation académique (niveau de diplôme et domaine d'études) ?**

Niveau de diplômation :

\_\_\_\_\_

Domaine d'études :

\_\_\_\_\_

**4 : Nombre d'années d'expérience au sein des CJM (incluant le travail en CSS ou dans un CR avant 1993) ?**

\_\_\_\_\_

**5 : Vous travaillez avec quelle clientèle ?**

0 à 17 ans  
0 à 5 ans

0 à 12 ans

6 à 12 ans  
12 à 17 ans

**6 : Vous travaillez dans quel territoire des CJM ?**

\_\_\_\_\_

**7 : En quelle année et dans quel contexte avez-vous été mis en contact avec le concept d'approche milieu ?**

Année :

Contexte : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**8 : Quelles sont à votre avis les éléments clefs de la définition de l'approche milieu ?**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**9 : Nommez les principales valeurs que vous associez à l'approche milieu :**

• \_\_\_\_\_  
• \_\_\_\_\_  
• \_\_\_\_\_

**10 : Est-ce que l'approche milieu s'inscrit bien dans la mission des CJM ?**

Pas du  En partie :  Totalement :   
tout :

Commentez  
:  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



**11 : Est-ce que l'approche milieu peut être réalisée aux CJM ?**

Pas du  En partie :  Totalement :   
tout :

**Commentez**

:

---

---

---

---

---

---

**12 : Comment situez-vous votre attitude par rapport à l'approche milieu ?**

Ouverture  Fermeture :  Indifférence :  Rejet :   
:

**Commentez :**

---

---

---

---

---

---

**13 : Comment situez-vous l'attitude des membres de votre équipe de travail par rapport à l'approche milieu ?**

Ouverture  Fermeture :  Indifférence :  Rejet :   
:

**Commentez :**

---

---

---

---

---

---

