

**LE PARTENARIAT DANS UN CENTRE JEUNESSE
À L'AUNE DES APPROCHES-MILIEU**

NICOLE DALLAIRE, professeure, Département de travail social
Université de Sherbrooke

MARTIN GOYETTE, coordonnateur de la recherche
candidat au doctorat, École de service social
Université Laval

JEAN PANET-RAYMOND, professeur, École de service social
Université de Montréal

Avec la collaboration de
Gwénola van Hille
Valérie Fleurent
Richard Allaire
Sylviane Dion

Juin 2003

Recherche subventionnée par le Conseil québécois de recherche sociale (RS-3365)

Catalogage avant publication de la bibliothèque nationale du canada

Dallaire, Nicole, 1954-

Le partenariat dans un centre jeunesse à l'aune des approches-milieu

Comprend des références bibliographiques

ISBN 2-922588-25-4

1. Maisons de jeunes – Québec (Province). 2. Partenariat – Québec (Province).
2. Service social à la jeunesse – Québec (Province). I. Goyette, Martin. 1973-
II. Panet-Raymond, Jean. 1945- III. Institut de recherche pour le développement social des
jeunes. IV. Titre.

HV1441.C32Q8 2003

362.7'09714

C2003-940984-8

Le présent document a été produit avec l'aide financière du Conseil québécois de recherche sociale (subvention RS-3365)

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES	XII
LISTE DES TABLEAUX	XIII
REMERCIEMENTS	XIV
INTRODUCTION	1

PARTIE I PROBLÉMATIQUE ET MÉTHODOLOGIE

CHAPITRE 1	LA PROBLÉMATIQUE	4
1.1.	CONTEXTE ET VISIONS SOUS-JACENTES AU PARTENARIAT ET À L'APPROCHE-MILIEU	4
1.1.1.	Le contexte du partenariat	4
1.1.2.	Le virage milieu aux CJM de Montréal	6
<i>1.1.2.1. D'autres usages des expressions virage milieu et approche-milieu</i>	<i>8</i>	<i>8</i>
CHAPITRE 2	LA DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE	10
2.1.	LA DÉMARCHE DE RECHERCHE	10
2.1.1.	Les origines du projet	10
2.1.2.	La constitution de l'objet d'étude	10
2.1.3.	Les objectifs de la recherche	13
2.1.4.	La stratégie méthodologique	14
2.1.5.	Les outils de cueillette de données	14
<i>2.1.5.1. La documentation</i>	<i>14</i>	<i>14</i>
<i>2.1.5.2. Les entrevues semi-dirigées</i>	<i>15</i>	<i>15</i>
<i>2.1.5.3. L'analyse des données</i>	<i>15</i>	<i>15</i>

PARTIE II PRÉSENTATION DES MONOGRAPHIES

CHAPITRE 3	L'EXPÉRIENCE DES GROUPES SUPPORT AUX PARENTS POUR CONTRER LE PHÉNOMÈNE DES GANGS : DES LEÇONS POUR L'INTERVENTION ?	18
3.1.	GENÈSE ET STRUCTURATION DU PROJET	18
3.1.1.	Les premiers groupes support aux parents (1987-1992).....	18
<i>3.1.1.1. Les groupes de parents confrontés au phénomène des gangs</i>	<i>19</i>	<i>19</i>
<i>3.1.1.2. Le Groupe support aux parents à Saint-Eustache</i>	<i>20</i>	<i>20</i>
<i>3.1.1.3. La structuration de la programmation de Rose-Virginie Pelletier pour contrer l'embrigadement</i>	<i>20</i>	<i>20</i>

3.2	LE PROCESSUS DE COLLABORATION DANS L'INTERVENTION	21
3.2.1.	Une mutation des Groupes support aux parents vers les premiers groupes-contact (1992-1996)	22
3.2.2.	Les GC aujourd'hui	24
3.3.	L'ANALYSE DES PRATIQUES PARTENARIALES À L'ÉTUDE	25
3.3.1.	Le processus de structuration du projet	25
3.3.2.	Les retombées des pratiques partenariales sur le modèle d'intervention	26
CHAPITRE 4	PRÉSENTATION DU PROJET RÉPIT/TRANSIT	28
4.1.	GENÈSE ET STRUCTURATION DU PROJET	28
4.1.1.	Le contexte d'émergence du projet.....	28
4.1.2.	L'idéation du projet.....	29
4.1.3.	L'élaboration et l'implantation du projet.....	30
4.2.	LA MISSION ET LES OBJECTIFS DE RT.....	30
4.3	LES DIFFÉRENTS PARTENAIRES DU PROJET	31
4.3.1.	La Commission scolaire de Montréal (CSDM).....	31
4.3.2.	Les CJM.....	32
4.3.3.	Les CLSC.....	32
4.4.	LES DIFFÉRENTES STRUCTURES ET LEUR ARTICULATION.....	32
4.4.1.	Le comité de soutien.....	33
4.4.2.	Les équipes du plan de services.....	34
4.4.3.	L'équipe scolaire de Répît transit.....	34
4.5.	LES DYNAMIQUES PARTENARIALES.....	34
4.5.1.	Le cursus administratif.....	34
4.5.2.	Le processus d'intervention concerté.....	35
4.5.2.1.	Les interventions précédant l'admission à Répît transit.....	35
4.5.2.2.	L'admission à Répît transit	37
4.5.2.3.	La rencontre des intervenants du milieu scolaire, de l'élève et de la famille.....	38
4.5.2.4.	La pré-rencontre de l'équipe plan de service	39
4.5.2.5.	Rencontre de l'équipe plan de services avec les parents et l'élève.....	39
4.5.3.	L'intervention RT	40
4.5.3.1.	L'activité retrait et l'intervention de l'équipe scolaire de Répît transit.....	41
4.5.3.2.	La prestation de services des CJM	43
4.5.3.3.	La prestation de services des CLSC	44

4.6.	L'ANALYSE DES PRATIQUES PARTENARIALES DANS LE CADRE DU PROJET RÉPIT / TRANSIT	44
4.6.1.	Le processus de développement du projet	44
4.6.2.	Les retombées des pratiques partenariales émanant de Répît Transit	45
4.6.3.	Les retombés des pratiques partenariales sur les services offerts aux élèves et à leur famille.....	45
4.6.3.1.	<i>Le processus de référence aux services : rapide et simplifié</i>	45
4.6.3.2.	<i>La continuité de l'intervention</i>	45
CHAPITRE 5	COMMENT ÉDUIQUER NOS ENFANTS SANS UTILISER LA CORRECTION PHYSIQUE	48
5.1.	GENÈSE ET STRUCTURATION DU PARTENARIAT	48
5.1.1.	Une préoccupation mutuelle	48
5.1.2.	La mise sur pied du partenariat	50
5.2.	DESCRIPTION DU PROJET DE PARTENARIAT ET DE SES COMPOSANTES	52
5.2.1.	Description du projet « Comment éduquer nos enfants sans utiliser la correction physique ? »	52
5.2.2.	Les collaborateurs	53
5.2.2.1.	<i>Les CJM avec la Direction de la Protection de la Jeunesse (DPJ) et la Direction de la Recherche et du Développement (DRD).</i>	54
5.2.2.2.	<i>La Maison d'Haïti</i>	55
5.2.2.3.	<i>Les écoles Sainte-Lucie et Montcalm</i>	56
5.3.	DYNAMIQUES PARTENARIALES	57
5.3.1.	Un partage conforme au mandat de la DPJ et de la Maison d'Haïti.....	57
5.3.2.	Un partenariat fondé sur la délégation de l'intervention	57
5.3.3.	Un partenariat dans « le virage institutionnel » de la Maison d'Haïti	58
5.3.4.	Des niveaux de collaboration différents avec le milieu scolaire	59
5.4.	UNE ÉTUDE DE CAS	60
5.4.1.	Une référence de la DPJ	60
5.4.2.	Une référence des écoles Montcalm et Sainte-Lucie	61
5.5.	LES IMPACTS DU PARTENARIAT SUR LES ORGANISATIONS ET SUR LES INTERVENTIONS À LA LUMIÈRE DE L'APPROCHE-MILIEU (DES CJM)	61
5.5.1.	Forces et limites d'un partenariat trop personnalisé.....	62
5.5.2.	Des impacts positifs sur les organisations et sur le processus d'intervention	62
5.5.3.	Intégration du partenariat dans la conception de l'approche-milieu des CJM.....	63

CHAPITRE 6	LE GUIDE D'ACCOMPAGNEMENT ET D'INTERVENTION USAGE ET ABUS DE DROGUES	65
6.1.	GENÈSE ET STRUCTURATION	65
6.1.1.	Le contexte d'émergence : les priorités régionales en matière de santé et de services sociaux	67
6.1.1.1.	<i>Le programme d'action communautaire en prévention des MTS/VIH</i>	67
6.1.2.	La structuration du groupe de travail Hochelaga-Maisonneuve (HM)	68
6.2	LA NATURE DU PROJET	69
6.3	LE FONCTIONNEMENT DU GROUPE DE TRAVAIL	69
6.4.	LE FINANCEMENT DU PROJET	70
6.5.	LE PROCESSUS DE DÉVELOPPEMENT DU PROJET	70
6.5.1.	La constitution du groupe de travail et l'identification de l'objectif	70
6.5.2.	La dynamique de groupe restreint	71
6.5.3.	La validation et l'implantation du Guide	72
CHAPITRE 7	LES COLLABORATIONS ENTRE LES CJM, LA CORPORATION DES ATELIERS DES CJM, LE PITREM ET OPJ	74
7.1.	GENÈSE ET STRUCTURATION	74
7.1.1.	Du programme expérimental d'initiation au travail à de premières collaborations entre les Centres Jeunesse de Montréal, le Programme d'Initiation au Travail de la Région Est de Montréal (PITREM) et Opération Placement Jeunesse (OPJ)	75
7.1.2.	Création de la Corporation des Ateliers des CJM, du service de développement de l'employabilité et de l'animation de milieu (SDEAM) à l'intérieur des CJM et élaboration du réseau de partenaires : les conditions de structuration d'un partenariat	76
7.2.	LES COMPOSANTES DU PROJET DE PARTENARIAT	76
7.2.1.	Le service de développement de l'employabilité et de l'animation de milieu (SDEAM) des Centres Jeunesse de Montréal (CJM), la Corporation des Ateliers des CJM, le Programme d'Initiation au Travail de la Région Est de Montréal (PITREM) et Opération Placement Jeunesse (OPJ) : quatre partenaires impliqués dans le processus d'intervention	77
7.2.1.1.	<i>Le service de développement de l'employabilité et de l'animation de milieu (SDEAM) des CJM</i>	77
7.2.1.2.	<i>La Corporation des Ateliers des CJM</i>	78
7.2.1.3.	<i>Le Programme d'Initiation au Travail de l'Est de Montréal (PITREM)</i>	79
7.2.1.4.	<i>Opération Placement Jeunesse (OPJ)</i>	80
7.2.2.	Le Centre Local d'Emploi de Pointe Saint-Charles, les organismes commu-nautaires et des entreprises : trois organisations qui mènent des activités complémentaires au processus d'insertion à l'emploi	80
7.2.2.1.	<i>Le Centre Local d'Emploi (CLE) de Pointe Saint-Charles</i>	80
7.2.2.2.	<i>Les organismes du milieu</i>	81
7.2.2.3.	<i>L'entreprise</i>	81

7.3.	LES DYNAMIQUES PARTENARIALES	82
7.3.1.	D'un partenariat intra-institutionnel à des collaborations dans le milieu	82
	7.3.1.1. <i>Un partenariat intra-institutionnel</i>	82
	Les relations des trois organismes du réseau des partenaires avec le SDEAM des CJM.....	83
	Les relations entre les trois organismes du réseau des partenaires.....	84
	7.3.1.2. <i>Différentes collaborations avec le milieu et avec des entreprises privées</i>	85
7.4.	DEUX ÉTUDES DE CAS	88
7.4.1.	Le parcours d'un adolescent des Centres Jeunesse de Montréal (partenariat intra-institutionnel)	88
7.4.2.	Le parcours d'un jeune adulte issu du milieu (concertation locale)	89
7.5.	IMPACTS DU PARTENARIAT SUR L'INTERVENTION ET LES INTERVENANTS À LA LUMIÈRE DE L'APPROCHE-MILIEU (DES CJM)	90
7.5.1.	Impact du partenariat sur le processus d'intervention	90
	7.5.1.1. <i>L'extension de l'intervention institutionnelle</i>	90
	7.5.1.2. <i>Concertation locale entre la Corporation des Ateliers des CJM, le PITREM avec les organismes du milieu</i>	91
	7.5.1.3. <i>Un réel partenariat avec les entreprises</i>	92
7.5.2.	Impact du partenariat sur le jeune selon le point de vue des intervenants et des jeunes	93
CHAPITRE 8	REGROUPEMENT D' ACTIONS PRÉVENTIVES CONTRE LE VIH (RAPVIH)	94
8.1.	GENÈSE ET STRUCTURATION DU PARTENARIAT	94
8.1.1.	Le contexte d'émergence	94
	Tâches respectives des membres.....	96
8.1.2.	Concertation territoriale et structuration d'un partenariat localisé	98
8.1.3.	La réalisation du projet RAPVIH	100
	8.1.3.1. <i>Première période d'activités</i>	101
	8.1.3.2. <i>Deuxième période d'activités</i>	102
8.2.	LES ACTEURS DU PROJET DE PARTENARIAT	103
8.2.1.	Le centre des jeunes l'Escale 13-17	103
8.2.2.	Les Centres Jeunesse de Montréal	104
8.2.3.	Groupe d'Action pour la Prévention de la transmission du VIH et l'Éradication du Sida (GAP-VIES)	104
8.3.	LES DYNAMIQUES PARTENARIALES	105
8.3.1.	Rapports entre la personne-ressource des Centres jeunesse de Montréal et le nouveau directeur de l'Escale 13-17	105
	8.3.1.1. <i>Un partage des rôles satisfaisant les deux partenaires</i>	105
	8.3.1.2. <i>Des enjeux autour de l'appropriation du projet RAPVIH par les deux partenaires</i> ..	107
8.3.2.	Les relations établies entre l'équipe de RAPVIH et la communauté élargie	107
	8.3.2.1. <i>Des relations ponctuelles basées sur un échange de services entre les intervenants de la communauté et les deux principaux partenaires</i>	107
	8.3.2.2. <i>Des relations privilégiées avec l'organisme GAP-VIES</i>	108

8.3.3.	Rapport du directeur de l'Escale 13-17 et de la personne ressource des Centres Jeunesse de Montréal avec les pairs aidants : les pairs aidants sont-ils des partenaires à part entière ?	109
8.4.	LES IMPACTS DU PARTENARIAT À LA LUMIÈRE D'UNE APPROCHE-MILIEU	109

PARTIE III
ANALYSE DES PRATIQUES À L'ÉTUDE

CHAPITRE 9	LES PRATIQUES PARTENARIALES : CADRE THÉORIQUE ET CONDITIONS	114
9.1	DÉFINITION DES CONCEPTS AUTOUR DE LA NOTION DE COLLABORATION	114
9.1.1.	Le processus dynamique de la relation partenariale	121
9.1.2.	Définition des rôles	122
9.1.2.1.	<i>Les acteurs et leurs rôles</i>	122
9.1.3.	Les conditions favorables au partenariat	123
9.1.4.	Les conditions organisationnelles	124
9.1.5.	Les conditions professionnelles	126
9.1.6.	Les facteurs personnels	127
	CONCLUSION	128
CHAPITRE 10	ANALYSE DES PROJETS À LA LUMIÈRE DES CONDITIONS DE RÉUSSITE DES COLLABORATIONS	129
10.1.	LE PROJET GROUPE SUPPORT AUX PARENTS	130
10.1.1.	Les objectifs et les acteurs	130
10.1.2.	Les conditions de réussite et les obstacles lors de l'émergence et de l'élaboration du projet	131
10.1.2.1.	<i>Le constat d'un problème complexe nécessitant concertation et partenariat (condition organisationnelle)</i>	131
10.1.2.2.	<i>Des intervenants porteurs des pratiques (condition de réussite personnelle)</i>	131
10.1.2.3.	<i>Des individus supportés dans la construction des collaborations (condition de réussite organisationnelle).</i>	132
10.1.3.	Les retombés des pratiques partenariales sur le modèle d'intervention	133
10.1.4.	Quelques questions et pistes d'action possibles	135
10.2.	LE GUIDE D'ACCOMPAGNEMENT ET D'INTERVENTION USAGE ET ABUS DE DROGUES	135
10.2.1.	Contexte d'émergence : un cadre de programmation facilitant	136
10.2.1.1.	<i>Au niveau personnel et professionnel</i>	136
	Intérêt pour la problématique	136
	Apport d'expertises variées et reconnaissance de ces expertises par les membres du comité .	136
10.2.1.2.	<i>Au plan organisationnel</i>	138

10.2.2.	Les conditions de réussite liées à l'implantation du Guide	139
	<i>10.2.2.1. Prévoir les résistances des intervenants des CJM à l'égard de l'approche de réduction des méfaits</i>	139
	<i>10.2.2.2. Une formule gagnante à trouver dans un contexte d'implantation difficile</i>	140
	<i>10.2.2.3. Un climat morose qui affecte le déploiement du projet</i>	140
	<i>10.2.2.4. L'intégration du contenu des formations</i>	140
10.3.	PROJET DE L'ATELIER DU SUD-OUEST (PITREM)	141
10.3.1.	Les collaborations intra-organisationnelles	141
	<i>10.3.1.1. La conception, l'émergence et l'implantation du projet</i>	141
	<i>10.3.1.2. Au niveau personnel et professionnel</i>	142
	<i>10.3.1.3. Au niveau organisationnel</i>	142
10.3.2.	Le déploiement et le suivi	143
	<i>10.3.2.1. Au niveau organisationnel</i>	143
10.3.3.	Concertation locale entre la Corporation des Ateliers des CJM, le PITREM avec les organismes du milieu	144
10.3.4.	Le développement des collaborations et les pratiques d'intervention	145
	<i>10.3.4.1. Au niveau personnel et professionnel</i>	145
	<i>10.3.4.2. Au niveau organisationnel</i>	145
10.3.5.	Un réel partenariat avec les entreprises	145
	<i>10.3.5.1. Au niveau personnel et professionnel</i>	146
	<i>10.3.5.2. Au niveau organisationnel</i>	146
10.4.	RAPVIH	147
10.4.1.	Les conditions de réussite et les obstacles lors de l'émergence du projet	147
	<i>10.4.1.1. Un cadre de programmation facilitant</i>	147
	<i>10.4.1.2. Des résistances à l'implication de pairs aidants</i>	147
10.4.2.	Les conditions de réussite et les obstacles lors de l'élaboration et de l'implantation du projet	148
	<i>10.4.2.1. Un projet porté avec détermination par une personne entreprenante et forte</i>	148
	<i>10.4.2.2. Un recrutement cohérent avec le modèle d'intervention</i>	148
	<i>10.4.2.3. Des organismes communautaires qui partagent leur expertise</i>	148
10.4.3.	Les conditions de réussite et les obstacles lors du déploiement et du suivi	149
	<i>10.4.3.1. Nature des partenaires et des collaborations</i>	149
	<i>10.4.3.2. Contexte organisationnel dans lequel se déploie l'intervention</i>	149
	<i>10.4.3.3. Partage d'une même vision et partage des rôles entre les partenaires de l'action (niveaux professionnel et personnel)</i>	150
	<i>10.4.3.4. Un enjeu organisationnel : l'ambiguïté quant aux frontières entre RAPVIH et l'Escale</i>	151
10.4.4.	Des obstacles provenant de l'extérieur	153
	<i>10.4.4.1. Des résistances dans le milieu</i>	153
	<i>10.4.4.2. L'instabilité du financement</i>	153
10.4.5.	Un partenariat et des collaborations dans le milieu qui bonifient l'intervention	154

CHAPITRE 11	LE CONTINUUM DES APPROCHES-MILIEU	155
11.1	LES APPROCHES-MILIEU PRÉSENTÉES À L'AIDE D'UN CONTINUUM	155
11.2.	PROTÉGER TOUT EN PRÉVENANT LE PLACEMENT (SEGMENT 1)	157
11.2.1.	Distribuer les services dans la communauté	157
11.3.	RÉTABLIR, PRÉSERVER OU ACCROÎTRE LE BIEN-ÊTRE DES JEUNES SUR UN TERRITOIRE ET PRÉVENIR LA DÉSAFFILIATION (SEGMENT 2)	158
11.3.1.	Quelques fondements pour alimenter la conception de l'approche-milieu	158
<i>11.3.1.1.</i>	<i>Une approche territoriale comme point départ souhaité</i>	158
<i>11.3.1.2.</i>	<i>Le lien social</i>	159
<i>11.3.1.3.</i>	<i>L'approche écologique</i>	159
<i>11.3.1.4.</i>	<i>Le processus d'empowerment</i>	160
11.3.2.	Quelques illustrations d'approches-milieu	161
<i>11.3.2.1.</i>	<i>Resserrer les liens avec le réseau et la communauté</i>	161
11.4.	INSCRIRE LES APPROCHES-MILIEU DANS UNE PERSPECTIVE DE DÉVELOPPEMENT SOCIAL LOCAL (SEGMENT 3)	164
11.4.1.	Une préoccupation récurrente : relier l'intervention auprès des personnes, familles et groupes aux actions portant sur l'environnement	164
11.4.2.	Le développement social local - quelques repères	166
CONCLUSION		167
CHAPITRE 12	ANALYSE DES PROJETS DE PARTENARIAT À LA LUMIÈRE DU CONTINUUM DES APPROCHES-MILIEU	169
12.1.	DESCRIPTION DE LA DÉMARCHE D'ANALYSE	169
12.2.	LES GROUPES SUPPORTS AUX PARENTS	169
12.2.1.	Perspectives de développement	171
12.3	RÉPIT TRANSIT (RT)	172
12.3.1.	Segment 1 (S1)	172
12.3.2.	Segment 2 (S2)	172
12.3.3.	Perspectives de développement	173
12.4.	MAISON D'HAÏTI	174
12.4.1.	Segment I – Offrir une alternative au placement (S1E)	174
12.4.2.	Segment II	174
12.4.3.	Perspectives de développement	175
<i>12.4.3.1.</i>	<i>Contribution potentielle au développement d'environnements sains (S2B)</i>	175
12.4.3.2	Participer au développement social - Segment III	176

12.5.	PROJET DE L'ATELIER DU SUD-OUEST (PITREM)	176
12.5.1.	Segment I	176
12.5.2.	Perspectives de développement	177
12.6.	GUIDE D'ACCOMPAGNEMENT ET D'INTERVENTION USAGE ET ABUS DE DROGUES (GUIDE)	178
12.6.1.	L'analyse du Guide et de ses usages potentiels	178
12.6.1.1.	<i>Conformité du Guide aux principes de base de l'approche de réduction des méfaits</i>	178
12.6.1.2.	<i>Les pistes d'action suggérées par le Guide dans l'éventail des stratégies adoptées en réduction des méfaits</i>	180
12.6.2.	Perspectives de développement	181
12.6.3.	Un Regroupement toxico CJM et les approches-milieu	181
12.7.	RAPVIH (REGROUPEMENT D'ACTION PRÉVENTIVE CONTRE LE VIH)	182
12.7.1.	Segment II	182
12.7.1.1.	<i>L'insertion socioprofessionnelle</i>	182
12.7.1.2.	<i>L'action auprès des jeunes de Montréal-Nord (Le volet prévention)</i>	183
12.7.2.	Perspectives de développement	185
	CONCLUSION	185
CHAPITRE 13	ANALYSE « TRANSVERSALE » DES PROCESSUS DE COLLABORATION ET DE L'APPROCHE-MILIEU	190
13.1	LE PARTENARIAT : EFFET DE MODE OU STRATÉGIE DURABLE D'INTERVENTION	190
13.2.	LE CADRE D'ANALYSE	192
13.2.1.	Entre acteur et structure	192
13.2.2.	Le produit du partenariat et la collaboration dans l'intervention	194
13.3.	LA STRUCTURATION DES PROJETS ET LA VALEUR AJOUTÉE À L'INTERVENTION	194
13.3.1.	La structuration des projets	194
13.3.1.1.	<i>L'idéation, étape centrale de la définition du problème</i>	195
13.3.1.2.	<i>La mobilisation, étape clé de la recombinaison des paradigmes</i>	196
13.3.1.3.	<i>Le suivi des projets, étape clé pour la survie</i>	197
13.3.2.	Le produit des projets : l'intervention	198
13.3.2.1.	<i>Les cibles de l'action</i>	199
13.3.2.2.	<i>La collaboration dans l'intervention</i>	200
13.3.2.3.	<i>La valeur ajoutée de l'intervention</i>	200
13.4.	LA PERSPECTIVE DES APPROCHES MILIEU	201
	CONCLUSION	203
	Limites liées à l'objet de recherche.....	205
	Limites du processus de recherche.....	206
	BIBLIOGRAPHIE	208

LISTE DES FIGURES

1. Les différentes instances du projet Répit / Transit
2. Le processus de signalisation continue avant Répit / Transit
3. L'admission à Répit / Transit
4. L'intervention de Répit / Transit
5. Les étapes de structuration du projet
6. Le processus d'une intervention à partir d'un signalement de la DPJ
7. Le processus d'une intervention dans le contexte scolaire
8. Cheminement du Programme d'action communautaire jusqu'à la sélection des territoires prioritaires
9. Illustration des logiques d'un partenariat intra-institutionnel
10. Les collaborations dans le milieu
11. Itinéraire habituel d'un jeune issu des CJM
12. Cheminement du Programme d'action communautaire jusqu'à la sélection des territoires prioritaires
13. Les phases de structuration du projet RAPVIH

LISTE DES TABLEAUX

- I. Le moment de la conception des projets à l'étude en fonction du virage milieu des CJM
- II. Les étapes d'intervention
- III. Fonction et appartenance organisationnelle des membres du groupe de travail
- IV. Les caractéristiques et les tâches des membres de l'équipe projet 4
- V. Quelques distinctions entre concertation et partenariat
- VI. Le continuum des approches-milieu
- VII. Synthèse du continuum des approches-milieu

REMERCIEMENTS

Cette recherche n'aurait pas été possible sans la contribution des différents acteurs autour des projets étudiés. Il n'est pas possible de les nommer ici mais qu'ils soient remerciés pour leur collaboration et leur souci de partager leur expérience d'une démarche de partenariat. Ces remerciements vont aussi aux jeunes que nous avons rencontrés et qui ont acceptés de nous parler de l'intervention qu'ils vivaient.

L'équipe de recherche tient en outre à remercier les membres du comité consultatif qui par leurs commentaires ont permis d'alimenter à un moment ou à un autre de la démarche les réflexions sur le partenariat : Connie Barakett (PITREM); Guylaine Boudrault (Centre jeunesse de Montréal); Claire Chamberland (IRDS); Lucie Chiasson (PITREM); Harry Delva (Maison d'Haïti); Pierre Desrosiers (Centre Dollard Cormier); Michel Doray (Centre jeunesse de Montréal); Lise Durocher (Centre jeunesse de Montréal); Manon Fontaine (Centre jeunesse de Montréal); André Gobeil (RRSS Montréal-Centre); Raymond Labelle (Centre jeunesse de Montréal); Gérald Lambert (Centre jeunesse de Montréal); Marie-Claude Tremblay (RAPVIH); Yves Sylvain (Centre jeunesse de Montréal); Robert Turbide (CSDM).

Nous tenons également à remercier des chercheurs qui ont été associés à la démarche de recherche : Robert Bastien (Direction Santé Publique Montréal-Centre); Angèle Bilodeau (Direction Santé Publique Montréal-Centre), Claire Chamberland (IRDS); Léo Roch Poirier (Direction Santé Publique Montréal-Centre).

Enfin, l'équipe de recherche a bénéficié du soutien technique et logistique de l'Institut de recherche sur le développement social des jeunes et tient à ce titre à remercier tout son personnel.

INTRODUCTION

L'origine de cette recherche sur des projets d'intervention construits en collaboration avec des partenaires du milieu par les CJM remonte à 1998. Les CJM amorçait alors une nouvelle page dans l'histoire de leur organisation, soit le virage milieu. À ce moment, un groupe de réflexion composé de chercheurs, intervenantes et administrateurs des CJM s'est formé, et c'est à travers ces échanges que l'idée du projet de recherche a pris forme.

Un devis complexe et plutôt audacieux a été élaboré afin de permettre de scruter à fond les processus de partenariat à l'œuvre dans six projets très différents au niveau des problématiques et de la diversité des partenaires engagés. Il prévoyait, entre autres, l'observation in situ des collaborations en action, afin de pouvoir capter les transactions entre les acteurs à l'œuvre dans la construction des partenariats, de façon à alimenter une compréhension fine des processus partenariaux. C'était bel et bien les défis que pose l'élaboration d'actions communes entre un partenaire institutionnel imposant et d'autres ressources de la communauté qui préoccupait l'équipe de recherche. S'ajoutaient à cela une interrogation persistante sur la nature du virage milieu au CJM et la contribution des projets de partenariat à l'actualisation de ce virage.

Si la complexité de l'objet d'étude et le manque de temps et de ressources ont réduit quelque peu les ambitions de départ, le lecteur a entre les mains un rapport volumineux qui met en scène chacun des projets, leur histoire, leurs réalisations, comment ils se sont mis sur pied grâce à des collaborations, enfin comment ces collaborations se sont poursuivies au quotidien et au cœur de l'intervention. Ce rapport contribue aussi à une réflexion substantielle sur l'articulation entre partenariat, approche-milieu et développement social local, une question d'actualité mais aussi d'une grande pertinence sociale et politique.

Le rapport comporte trois parties. La première partie comprend deux chapitres décrivant la problématique et la méthodologie. La deuxième partie présente les six études de cas réalisées. Chacune de ces monographies relate l'historique du projet, la façon dont les collaborations se sont nouées lors de l'émergence du projet, de son élaboration, de son déploiement et enfin du suivi du projet. Chacune des monographies a fait l'objet d'un processus minutieux de validation auprès des acteurs ayant participé à la cueillette de données. Le lecteur peut parcourir celles qui correspondent davantage à ses propres champs d'intérêts. Certaines de ces monographies ont déjà fait l'objet de publications, permettant ainsi à un auditoire plus large de connaître ces réalisations du milieu.

La troisième partie comporte cinq chapitres et présente l'analyse des résultats en regard des processus de partenariat et de l'approche-milieu. Le chapitre neuf propose un cadre théorique inspiré par la sociologie des organisations présentant les concepts de base permettant d'approfondir la compréhension des processus partenariaux (p.ex. marge de manœuvre des acteurs, double allégeance, compromis, compromission, confit, etc.). Nombre de recherches se sont attardées à mettre en évidence les conditions de réussite des partenariats. Le cadre théorique fait aussi le point sur cette question. Dans le chapitre dix, quatre projets sont revisités à la lumière de ce cadre théorique, entraînant cette fois le lecteur dans une analyse des processus partenariaux aux

différentes étapes de leur évolution et non plus dans la simple description des collaborations, comme c'est le cas dans les monographies.

Le chapitre onze approfondit le thème de l'approche-milieu. Il est clair que la notion de partenariat et la notion d'approche-milieu se chevauchent et sont par moments indissociables. Cependant, il nous est rapidement apparu que la notion d'approche-milieu évoquait, selon les acteurs interpellés, des réalités et préoccupations très diverses, et qu'un effort substantiel de clarification s'imposait. Ce dernier élément mérite de s'y arrêter un instant. Dès le départ, nous avons opéré une distinction entre le virage milieu tel que défini par les CJM eux-mêmes et une préoccupation plus large pouvant s'appliquer à l'ensemble de l'organisation des services sociaux sur un territoire restreint, que nous avons graduellement désignée par l'expression « les approches-milieu », afin d'en illustrer la nature plurielle. Le chapitre onze contient une revue des écrits et propose un cadre d'analyse présentant des paramètres facilitant l'étude des projets à la lumière des approches-milieu. Chacun des six projets est revu une dernière fois dans le chapitre douze et regardé sous l'angle de sa contribution à l'actualisation des approches-milieu. Afin d'ouvrir le débat, les projets sont aussi envisagés sous un angle prospectif, alors que des modifications éventuelles permettant d'ancrer davantage les projets dans une perspective milieu sont considérées.

En guise de conclusion, le chapitre treize pose un regard transversal sur les projets, tirant des fruits de cette recherche le maximum de leçons afin de pouvoir aller plus loin dans la construction de collaborations fructueuses, ouvertes et créatives dans la façon d'envisager les problèmes et leurs solutions, bien ancrées dans leur milieu et, enfin, capables de s'inscrire dans la durée. C'est avec cette conclusion que nous espérons contribuer aux discussions et formations au sein des CJM et des organismes avec lesquels ils collaborent.

PARTIE I

PROBLÉMATIQUE ET MÉTHODOLOGIE

Le premier chapitre décrit d'abord très brièvement quelques éléments de contexte qui influencent la vision et les conditions dans lesquelles se réalisent les collaborations et partenariats dans l'ensemble des organisations publiques, privées et même communautaires. Ce contexte est utile pour comprendre les influences et même les pressions existantes sur les milieux de pratiques étudiés, plus particulièrement par rapport à la concertation et au partenariat. Nous présentons une brève définition du partenariat pour situer l'objet d'étude sans trop élaborer car les études sont nombreuses et tendent à converger malgré certaines distinctions. L'approche-milieu est ensuite définie dans ses appellations larges et dans son acception aux Centres Jeunesse de Montréal : ces précisions apparaissent particulièrement utiles dans un contexte où les termes sont souvent utilisés indifféremment et où la littérature est loin d'être unanime sur le sujet ¹. La compréhension des différentes conceptions devient utile pour apprécier les pratiques que nous avons tentées de saisir.

Le deuxième chapitre présente l'objet d'étude, les objectifs de la recherche et les différentes méthodes et techniques de cueillette de données ainsi que quelques limites de cette recherche.

1 Il est à noter que la troisième partie du rapport comportera également une section qui approfondira les concepts tant sur le partenariat (chapitre 9) que sur « les » approches-milieu (chapitre 11).

CHAPITRE 1

LA PROBLÉMATIQUE

1.1. CONTEXTE ET VISIONS SOUS-JACENTES AU PARTENARIAT ET À L'APPROCHE-MILIEU

1.1.1. Le contexte du partenariat

Depuis les années quatre-vingt, la vision néolibérale de l'économie, la mondialisation et l'ouverture des communications, l'élargissement des rapports entre états, entreprises, organismes communautaires et personnes ont marqué idéologiquement les rapports sociaux, économiques, politiques et culturels. Ces perspectives ont favorisé des approches dites globales ou holistiques dans le domaine de l'intervention sociale et de la santé ainsi que dans l'insertion socioprofessionnelle. Ces visions ont aussi amené des valeurs, parfois contradictoires, d'individualisme et de solidarité, d'harmonisation et de diversité, de démocratie et d'efficacité à court terme. Ce contexte idéologique contribue au Québec à l'instauration d'une volonté de réduction des institutions d'État, et donc de réduction budgétaires, mais aussi une façon de faire qui emprunte parfois aux entreprises : partnership, entrepreneurship, souplesse, efficacité, rentabilité. La concertation et le partenariat apparaissent comme des stratégies à la mode et même comme des idéologies qui reflètent la façon de faire des entreprises privées qui cherchent à ajouter des « plus-value » à leurs investissements en « restructurant » et en réduisant leurs ressources par l'utilisation d'ententes avec d'autres.

Par ailleurs les idéologies néolibérales côtoient des idéologies plus progressistes qui prônent la décentralisation, l'approche globale, le développement social, durable et solidaire, la participation, le partenariat et la démocratie et des modes de gestion plus participatifs (Larivière et al., 2000, ; TROVEP, 1999) qui sont déjà très présentes en Europe, qui vit à l'heure des mêmes idéologies de collaboration, mise en commun et décentralisation (Conseil de l'Europe, 2000 ; Panet-Raymond, 1987). Ces idéologies se sont développées à la suite notamment du constat d'un cloisonnement accru entre les différents établissements, cloisonnement entraînant des dédoublements de services ainsi que des « zones grises » au travers desquelles certaines problématiques et clientèles ne trouvent pas de services (Rochon, 1988). Au-delà de ce cloisonnement des services on remarque un alourdissement et une complexification des problèmes qui exigent ces approches plus larges et multidimensionnelles. (OPTSQ, 1996)

Cette stratégie partenariale a été particulièrement utilisée dans la santé (surtout la santé publique) et les services sociaux, s'inscrivant ainsi dans la continuité des Rapports Harnois (Québec, 1987) et Rochon (Québec, 1988). La Loi des services de santé et des services sociaux (Québec, 1991a) et la Politique de la santé et du bien-être (Québec, 1992) en ont aussi fait une stratégie privilégiée. Ainsi, le réseau de la santé et des services sociaux vit depuis 20 ans des réductions de services qui se traduisent par la désinstitutionnalisation et la privatisation, ainsi que par la sous-traitance à des entreprises privées ou communautaires (Mayer et Goyette, 2000 ; Vaillancourt, 1997). Pensons plus particulièrement au champ de

la santé mentale qui a favorisé un partenariat entre les institutions et le milieu de même qu'avec la famille des personnes vivant des problèmes de santé mentale dès la fin des années quatre-vingt (Québec, 1987). À cette même époque on voulait favoriser le maintien des personnes en perte d'autonomie dans leur milieu et on a vu encore un appel au partenariat des organismes communautaires (Panet-Raymond et Bourque, 1991) et des familles (Lesemann et Chaume, 1989). Au milieu des années quatre-vingt dix, le virage ambulatoire a encore favorisé des collaborations nécessaires entre les centres hospitaliers, les CLSC et les organismes communautaires en plus de mettre à contribution les familles.

Les Centres jeunesse de Montréal ont aussi amorcé de nombreuses collaborations avec les CLSC, les écoles, et de nombreuses ressources du milieu, parfois par l'entremise de tables de concertation de quartier, parfois directement. De plus, l'intérêt des CJM pour le partenariat est représenté par la création et le maintien de l'Équipe partenariat / réseau (EP/R) de la Direction de la recherche et du développement (DRD). L'équipe partenariat / réseau (EP/R) est composée d'un conseiller-cadre et de deux conseillers et a le mandat de servir de guide et de conseil en matière de partenariat auprès des cadres et intervenants. Elle est aussi mandatée pour établir des rapprochements institutionnels, « pour aplanir les irritants qui tiennent aux cultures des organisations, pour maximiser les volontés de concertation » (Picard, 1999 : 4).

L'équipe partenariat réseau de la DRD anime également les rencontres de l'Équipe partenariat / réseau élargie² (EP/RÉ). Cette dernière est constituée d'intervenants et gestionnaires de plusieurs directions et territoires des CJM « intéressés au développement et à la promotion du partenariat ». Dans cette optique, un cadre de référence sur la concertation locale a été développé par cette équipe. Ce document veut favoriser les « conditions de succès de la participation des membres des CJM aux tables de concertation locales, c'est-à-dire préciser le mandat, établir des balises de gestion et mettre en place des outils de soutien aux cliniciens » (CJM, 2001a :1)

C'est donc dans ces contextes que l'appel aux collaborations et aux partenariats se fait entendre tant du côté de l'État, des régies régionales que des institutions. La pression se fait sentir tant sur les gestionnaires que sur les praticiens, et plusieurs disent le partenariat « incontournable » (Lamoureux, 1994). Idéologie dominante ou effet de mode ? Stratégie incontournable devant la complexité grandissante des défis ou face aux ressources réduites ? Il n'en demeure pas moins que cette stratégie, selon nous, vient colorer et influencer la plupart des pratiques sociales depuis une décennie.

C'est dans ce contexte que les approches communautaires et les approches-milieu se sont développées depuis près de 20 ans, et c'est dans ce contexte plus récent que les Centres jeunesse de Montréal ont adopté une approche-milieu en 1998 après de vastes consultations.

2 Considérant le rôle important que les CJM octroient à l'ÉP/R et à l'ÉP/RE, un membre de l'équipe de recherche a participé aux activités de l'ÉP/RÉ de l'automne 1999 à l'automne 2001. Notre participation à cette instance a constitué un moyen privilégié de connaître les principaux développements des projets à l'étude et la réflexion ayant trait aux pratiques partenariales aux CJM.

1.1.2. Le virage milieu aux CJM de Montréal

Dans le domaine de l'intervention jeunesse, divers documents d'orientation ministériels viennent baliser les transformations vers de plus grandes collaborations (Québec, 1991a et b; Québec, 1992a et b, Québec, 1994). Les constats majeurs de ces documents « ont trait à la nécessité de renforcer le maintien du jeune dans son milieu, d'agir de façon plus préventive, de miser sur les forces et les capacités des personnes et des communautés, d'agir en complémentarité et en concertation avec les partenaires dans le réseau de services et avec les institutions et les organismes présents dans la communauté » (Larivière et al., 2000a : 6).

Les Centres jeunesse issus de la fusion, en 1993, des établissements offrant des services spécialisés à la jeunesse sur un même territoire, ont été influencés par ces orientations. Ils ont été créés grâce à un regroupement des services à l'enfance (les centres de protection de l'enfance et de la jeunesse issus quelques années auparavant des centres de services sociaux) et des services de réadaptation pour les jeunes en difficulté (les centres de réadaptation). Les changements entrepris dans les centres jeunesse répondent donc à la fois à des impératifs budgétaires et à une nécessité de revoir les pratiques de gestion et d'intervention. Pour ce faire, des intervenants provenant de cultures et de professions différentes ont été regroupés afin que la problématique jeunesse soit formulée autrement que dans une perspective de problèmes, de carences et d'incompétences tant dans la mission de protection que dans la mission de réadaptation de l'organisation.

Ce projet de transformation aux CJM a modifié de façon importante la structure organisationnelle : d'une part, il y a une réduction importante du nombre de places en centre de réadaptation et l'abolition de certains centres; d'autre part, les ressources humaines des CJM ont été déployées autour de nouvelles équipes territoriales dans 7 régions de l'île de Montréal. Ces équipes sont formées autant d'intervenants sociaux que d'éducateurs en réadaptation afin de privilégier le suivi dans le milieu du jeune en collaboration avec les organismes partenaires dans chacun des territoires.

Dans un document interne distribué en 1998, les CJM présentait les bases du virage milieu dans lequel l'institution s'est engagée. Il repose essentiellement sur quatre postulats : 1) le maintien optimal du jeune dans son milieu favorise son bien-être et son développement ; 2) le jeune et ses parents sont les principaux responsables du développement du jeune; 3) le milieu porte une part de responsabilité dans le développement du jeune ; 4) le jeune, sa famille et son milieu sont indissociables (CJM, 1998). Au cœur de ce virage un objectif central : « L'approche-milieu vise la mise en place de conditions favorables au développement de l'enfant et reconnaît les forces de la famille et du milieu. Elle doit permettre que le jeune trouve une réponse à ses besoins dans son milieu » (Paquette, 2000 : 31-32). Les Centres jeunesse adhèrent à la vision selon laquelle l'approche-milieu ne peut concerner un organisme pris isolément, car l'approche-milieu est plutôt conçue comme un projet collectif (CJM 1997a et b, 1996).

« L'approche-milieu est un paradigme d'intervention qui oriente non seulement la pratique des Centres jeunesse de Montréal, mais l'ensemble du réseau de la santé et des services sociaux. C'est une approche globale, dont le succès est associé à l'adhésion et la cohérence de l'ensemble des »

« systèmes qui participent à la réponse aux besoins des jeunes. Les Centres jeunesse constituent un de ces lieux d'application » (Paquette, 2000 : 39).

« En fait souscrire à l'approche-milieu exige une modification de la perception des établissements qui ne doivent plus se considérer comme des entités autonomes et indépendantes, mais plutôt comme un des systèmes engagés dans un projet collectif, où chacun a un rôle spécifique à jouer pour assurer le développement des individus et une responsabilité collective à cet égard - il ne s'agit plus d'une course en solitaire, mais d'une course à relais » (Paquette, 2000 : 39).

Par ailleurs, les Centres jeunesse s'efforcent de se situer par rapport à cette approche globale en considérant qu'ils constituent une « organisation de soins aux jeunes en difficultés et à leur famille » et que leur mandat spécifique les conduit à exercer des fonctions de protection et de traitement à l'extrémité du continuum d'intervention.

L'actualisation de cette approche-milieu passe par « l'insertion des CJM comme partenaires dans le milieu » et exige « l'établissement avec les partenaires privilégiés d'ententes bilatérales de collaboration, de manière à favoriser que le client des Centres jeunesse de Montréal trouve une réponse adéquate à ses besoins dans sa communauté » (CJM 1997a : 9 dans Lapierre, 2000 : 27).

Leur « responsabilité collective et partagée en regard de l'effort global de prévention » se situe dans leur participation à l'établissement d'orientations et de priorités d'actions en promotion / prévention et dans le partage de connaissances avec les partenaires pour améliorer les stratégies de prévention (Paquette, 2000 : 44).

À l'intérieur de leur mandat de protection et de traitement, les principes suivants sont mis de l'avant : lorsqu'un retrait est nécessaire, s'assurer qu'il soit le plus court possible; maintenir les liens avec la famille et le milieu social du jeune; planifier des projets de vie pour les jeunes exclus ou abandonnés³; s'ouvrir « aux réseaux de services communautaires et à la reconnaissance du potentiel des aidants naturels » (Paquette, 2000 : 43). Ainsi, en plus d'examiner comment l'approche-milieu peut prendre un sens au cœur des interventions réalisées auprès des jeunes en besoin de protection mais qui ne font pas l'objet de placement, la situation des jeunes en hébergement est aussi revue en fonction de certains principes d'une approche-milieu. (CJM, 1997a et b, 1996).

Ce résumé de l'approche-milieu, vu à travers les yeux des Centres jeunesse, montre bien qu'une approche-milieu ne peut s'appréhender sans allers et retours entre une perspective globale, celle qu'une communauté s'efforce de développer, et les différents points de vue des organisations qui ne peuvent faire totalement abstraction de leur mission, intérêts et culture propres. Ainsi, aux considérations très centrées sur la vie d'une organisation se juxtaposent d'autres considérations plus globales, dont les effets bénéfiques potentiels d'une approche-milieu sur la communauté. Roy (1997) en dresse un portrait évocateur.

3 Ce qui peut signifier une forte contribution du milieu.

L'approche « milieu », si elle est bien réalisée, peut en effet favoriser une démarche-réseau et systémique. Elle peut nous permettre de mieux agir en amont des problèmes, dès la petite enfance, dans une perspective préventive, globale et à long terme. Elle peut rendre possible une revalorisation de chaque partenaire, de chaque établissement, de chaque catégorie de salariés, de l'accroissement de leur autonomie dans l'interdépendance et la prise en charge de nouvelles responsabilités. Elle est aussi indispensable pour faire face à la complexité croissante des problèmes auxquels nous faisons face dans un monde en profonde mutation qui génère l'appauvrissement, l'exclusion et leurs conséquences multiples. L'approche «milieu» peut aussi susciter l'innovation, l'expérimentation créatrice, la mobilisation des énergies du plus grand nombre, à la condition qu'elle se fasse dans le respect et la valorisation de tous les acteurs. Elle peut créer les conditions pour permettre un système plus flexible dans un milieu changeant et accroître les capacités de prendre en charge l'indispensable diversité des besoins et des moyens à mettre en place (Roy, 1997 : 4).

1.1.2.1. D'autres usages des expressions virage milieu et approche-milieu

Cette approche-milieu que les CJM s'efforcent de s'approprier n'est pas dissociée des grandes transformations qui ont marqué les pratiques dans d'autres champs. L'usage multiple des expressions « virage milieu » et « approche-milieu » dans le discours d'autres acteurs au Québec permet d'entrevoir l'approche-milieu à partir de différents points de vue situés dans l'espace institutionnel et de saisir du même coup le caractère très fluide de ce terme qui embrasse plusieurs significations.

Le terme « virage milieu » est utilisé pour faire référence à des politiques gouvernementales apparues dans les années 1980 en santé mentale (CSN, 2000) de même qu'en gérontologie (Rosenthal, 1997). Le discours officiel prônait, dans la mesure du possible, le maintien dans leur milieu naturel des personnes atteintes de problèmes de santé mentale et des personnes âgées en perte d'autonomie. En santé mentale, le courant de psychiatrie communautaire développé dans le cadre des désinstitutionnalisations s'apparente à l'idée d'approche-milieu (Dorvil et al., 1998; Québec, 1997; Trieman et al., 1997). Cependant, on ne compte plus les critiques adressées à l'endroit du sous-financement de ces dits virages (Bachrach, 1994; Dhume, 1997; Gagné, 1996). Nombre de personnes aux prises avec des problèmes de santé mentale vivent hors des institutions, mais sans bénéficier des services qui sont nécessaires à eux-mêmes ou à leurs proches qui s'efforcent de les soutenir (CSN, 2000). Ainsi, les possibilités de suivi intensif dans la communauté pouvant offrir un soutien aux personnes désinstitutionnalisées ou non-institutionnalisées sont plutôt rares (Dell'Acqua et al., 1998; Goyette, 1999; Test, 1998). Dans ces expérimentations, les dispositifs donnent lieu parfois à une transinstitutionnalisation (Morin, 2001; 1993) reproduisant les pratiques institutionnelles hors des murs, sans un réel renouvellement des paradigmes d'intervention: par exemple, le rôle et la place des usagers demeurent toujours faible (McCubbin, 1998) et l'intégration de ces interventions dans le tissu

communautaire est tenu. À cet effet la CSN appuie l'instauration de réseaux locaux de services publics de santé mentale. « Le réseau local de services publics aurait pour mission de fournir un éventail comprenant le traitement, la réadaptation, le suivi clinique, le support à la réinsertion et le répit-dépannage » (CSN, 2000 : 1). Ce dispositif nous apparaît assez proche de ce que pourrait représenter une approche intégrée misant sur la complémentarité et la continuité des services.

En gérontologie, ce virage milieu ou communautaire prend la forme d'un soutien aux aidants naturels qui prodiguent des soins à leurs proches âgés en perte d'autonomie. On s'inquiète aussi vivement du fait que le virage milieu ne soit pas accompagné d'une augmentation suffisante du financement et que du même coup, il représente une « surcharge pour les familles, et surtout pour les femmes, à qui incombent si communément les tâches de soin » (Rosenthal, 1997: 128). Dans le mémoire présenté par l'Ordre professionnel des travailleurs sociaux du Québec à la Commission d'étude sur les services de santé et les services sociaux, on déplore la disproportion entre le financement des services de santé et celui des services sociaux, « malgré le virage milieu qui fait des milieux naturels un lieu privilégié de distribution des services de santé et de services sociaux ». Ceci d'autant plus que « les solidarités familiales et les réseaux naturels de support sont en déclin » (OPTSQ, 2000 : 1-2). À cet effet, le projet pilote du Service intégré pour personnes âgées (SIPA) implanté dans deux CLSC est une tentative de mieux intégrer les divers services en collaboration avec la communauté. Ce projet n'est malheureusement pas prolongé au-delà de mars 2002. Le sentiment que ces politiques constituent avant tout des exercices de récupération budgétaire est exprimé fréquemment ⁴.

Dans ce contexte du virage milieu, et encouragés par les organismes subventionnaires de recherche, les CJM ont vu plusieurs recherches en cours et récentes porter directement ou indirectement sur le partenariat, cet élément qui est au cœur de toutes les perspectives faisant appel à une plus grande implication dans le milieu (Chamberland et al., 1996; Hébert, 1998, Larivière et al., 2000; Malo, 2000). En effet, il semble assez clair pour nous que les stratégies de collaboration, de concertation ou de partenariat, sont au cœur de l'approche-milieu. Notre recherche s'inscrit dans ce mouvement.

4 Le virage milieu des Centres jeunesse répondrait aussi à des impératifs budgétaires, aux dires de plusieurs acteurs (Bouchard, 1998; Roy, 1997).

CHAPITRE 2

LA DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

2.1. LA DÉMARCHE DE RECHERCHE

2.1.1. Les origines du projet

La recherche sur les pratiques partenariales aux CJM émane des réflexions d'un groupe de chercheurs universitaires, intervenants et gestionnaires des CJM s'intéressant aux collaborations développées dans le cadre du virage milieu des CJM. En 1998, ils formèrent un groupe de travail autour d'un intérêt pour les pratiques de partenariat innovantes. À ce groupe se sont ajoutés en cours de route divers collaborateurs des CJM participant à des projets de partenariat et provenant d'organisations diverses (CLSC, écoles, organismes communautaires). Les personnes ont été identifiées par des intervenants des CJM comme étant porteuses de pratiques exemplaires de collaboration, illustrant différentes formes d'innovation dans la dispensation de services aux jeunes. Les réflexions de ce groupe de travail ont donné lieu à une demande de subvention, puis à cette recherche, qui s'est amorcée à l'automne de 1999. Ce groupe de travail est devenu par la suite le comité consultatif. Le comité consultatif fut à son tour bonifié par l'addition de personnes ayant un point de vue privilégié par rapport aux collaborations entre les CJM et leurs partenaires : différents gestionnaires, membres de l'équipe partenariat-réseau élargi (EP/RÉ), membre de la Direction de la recherche et développement des CJM, chercheurs de l'IRDS, chargé de projets du Projet jeunesse montréalais attaché à la Régie régionale de la santé et des services sociaux, etc. Le comité consultatif, à l'image des pratiques de collaboration, a vu plusieurs porteurs de dossier se succéder, tant du côté des CJM que du côté des représentants des organismes partenaires.

Au-delà du comité consultatif, nous avons maintenu des liens avec différentes recherches portant sur le partenariat (Groupe d'intérêt sur le partenariat, GIP) et notre participation aux réflexions de l'équipe partenariat/réseau élargi (EP/RÉ) de la DRD des CJM. Notre objet d'étude a donc été précisé en tablant sur les réflexions en cours tant parmi les chercheurs (Aucoin et al 1995; Charbonneau, 1999; Cloutier et al., 2001; CQA, 2001; Doray et al., 1998; Goyette et al., 2001, 2000a; Hade, 1998; Hamel et al., 2001; Hébert et al., 1999; Keable, 1999; Larivière et al., 2000a et b; Lemieux 1999; Malo et al., 2001, 2000; Picard, 1999) que chez les praticiens et gestionnaires.

2.1.2. La constitution de l'objet d'étude

L'objet d'étude de cette recherche est de comprendre les « pratiques partenariales » à partir d'une lecture des processus de structuration de l'intervention émanant des partenariats. Or, pour bien comprendre ces interventions partenariales, l'analyse du processus de structuration des projets de « partenariat », de la conception jusqu'à son implantation dans l'intervention, est incontournable. Cela implique un regard sur les concertations entre divers organismes qui ont pu précéder les partenariats eux-mêmes. Nous distinguons donc les

termes de concertation et de partenariat. Ces définitions sont plus développées et contextualisées dans le chapitre 9 de la Partie III. Nous avons retenu une définition du partenariat entre organismes:

« Le partenariat réel peut se définir comme un rapport égalitaire et équitable entre deux parties différentes par leur nature, leur mission, leurs activités, leurs ressources et leur mode de fonctionnement. Dans ce rapport les deux parties ont des contributions différentes mais jugées mutuellement comme également essentielles. Le partenariat réel est donc fondé sur un respect et une reconnaissance mutuelle des contributions et des parties impliquées dans un rapport d'interdépendance. L'objet du partenariat devient un échange de services et/ou de ressources de natures différentes mais de poids ou de valeurs comparables ou reconnues comme telles par les parties impliquées. L'objet du partenariat peut aussi être la création conjointe d'un projet ou d'une ressource 'joint venture'. Enfin, ce partenariat laisse place à des espaces de négociation où les parties peuvent définir leur projet commun ». (Panet-Raymond et Bourque 1991 : 63)

Le point de vue des intervenants a été privilégié pour comprendre comment se vit, dans l'intervention, cette relation partenariale et quel est son impact sur la pratique. Le projet visait à comprendre ces pratiques par rapport au virage milieu : six projets qui se situaient avant, pendant et depuis le virage milieu ont été sélectionnés (CJM, 1998). Le choix des six projets à l'étude a été réalisé par des intervenants des CJM, membres du comité consultatif de la recherche, à partir de critères favorisant la diversité des expériences (les pratiques de collaboration) et des contextes (Pirès, 1997) : 1) la variété des problématiques ou clientèles ciblées; 2) l'antériorité par rapport aux transformations des CJM (deux projets ayant été implantés avant, deux pendant et deux après) ; 3) la variété des organisations impliquées appartenant à des « secteurs » différents. Pour ce dernier critère, le devis de recherche insistait pour compléter l'échantillon de deux projets de collaboration auxquels participent des organismes communautaires autonomes, en raison notamment des enjeux particuliers se rapportant aux collaborations entre le secteur institutionnel et le mouvement communautaire autonome. Or, le comité consultatif de la recherche, notamment les membres des CJM, ont surtout ciblé des initiatives entre les milieux institutionnels.

Ce ne sont pas tous les projets de collaboration qui répondent à la définition stricte du partenariat que nous avons retenue. Cependant, chacun d'entre eux représente tantôt un segment ou une étape du processus vers le partenariat, tantôt une illustration complète de la démarche. La compréhension des enjeux particuliers de ces projets nous permet d'avoir une vision contrastée du processus partenarial. Dans ce cadre, les six projets de collaboration sont les suivants :

Le projet « Groupe support aux parents », une initiative dans le domaine des gangs, qui veut sensibiliser les parents face au phénomène des gangs auquel leur jeune est confronté. Cette intervention veut associer le service de police de la Communauté urbaine de Montréal (SPCUM) et les CJM.

Un projet entre le Service de Développement de l'employabilité et de l'Animation de Milieu (SDEAM) des CJM, la Corporation des Ateliers des CJM, le Programme d'Initiation

au Travail de la Région Est de Montréal (PITREM) et Opération Placement Jeunesse (OPJ), qui vise à offrir aux adolescents de l'institution un parcours d'insertion à l'emploi cohérent (préemployabilité, employabilité, intégration en emploi), à partir d'une seule demande d'inscription faite auprès des conseillers en employabilité du SDEAM.

RAPVIH est un projet fondé sur la philosophie des pairs aidant impliquant des jeunes de Montréal-Nord dans la prévention des MTS/VIH et de la violence dans les relations amoureuses. RAPVIH est également un projet d'insertion puisqu'il contribue au développement de l'employabilité des jeunes pairs aidant issus de la communauté. Au cœur de ce projet, Le Centre des jeunes L'Escale 13/17 de Montréal-Nord et les CJM ainsi que des organismes locaux de Montréal-Nord.

Le projet « Guide d'accompagnement et d'intervention sur l'usage et l'abus de drogues » a pour premier objectif de sensibiliser et soutenir l'ensemble des intervenants des CJM en matière d'intervention en toxicomanie. En plus de la DRD des CJM, le Centre Dollard-Cormier, ASPA (Approche sécurisante des polytoxicomanes anonymes) et le Foyer de groupe contractuel Gilles Lalande ont participé à ce projet.

Le projet « Répit transit » vise à maintenir des élèves ayant des difficultés de comportements dans la classe régulière de leur école de quartier, en s'appuyant notamment sur des liens de collaboration entre le regroupement 5 de la CSDM, plusieurs CLSC (Hochelaga-Maisonneuve, Rosemont, Villeray et Petite Patrie) et des intervenants de plusieurs territoires (T2, T3, T4) de la Direction des services à la jeunesse des CJM, des intervenants de la Direction de la protection de la jeunesse et de l'Accès.

Le projet « Comment éduquer nos enfants sans utiliser la correction physique ? » a été initié devant le nombre élevé de signalements pour abus physiques chez les familles d'origine haïtienne à la Direction de la protection de la jeunesse (DPJ) par les CJM et la Maison d'Haïti « ... afin d'offrir aux parents, qui sont volontaires et qui ont reconnu la gravité de leurs gestes, l'opportunité de trouver d'autres moyens pour exercer leur autorité parentale qui correspondent aux normes de la société québécoise. » (Maison d'Haïti, 1998, p. 4).

Le tableau I présente les projets à l'étude en fonction de leur place chronologique par rapport au virage milieu des CJM, soit avant, pendant ou après celui-ci (1998).

Tableau I
Le moment de la conception des projets à l'étude
en fonction du virage milieu des CJM

Projets étudiés	antérieur	pendant	postérieur
1. Groupes support aux parents	X		
2. Employabilité (SDEAM, Corporation des Ateliers des CJM, PITREM, OPJ)	X		
3. RAPVIH		X	
4. Le guide d'accompagnement et d'intervention usage et abus de drogues		X	
5. Répit Transit			X
6. Comment éduquer nos enfants sans utiliser la correction physique ?			X

2.1.3. Les objectifs de la recherche

L'objectif de recherche de départ est de comprendre les processus de structuration des collaborations (mécanismes, conditions de mises en œuvre, obstacles au maintien, etc.) des 6 projets à l'étude. Comme la recherche a été réalisée en collaboration avec le comité consultatif de la recherche, elle se veut également un soutien aux débats et aux échanges grâce à l'information mise en circulation. Chacun des projets a fait l'objet d'une monographie complète que l'on retrouve dans la partie II.

Dans le cadre de l'étude d'une collaboration, plusieurs partenaires peuvent être identifiés parce qu'ils ont participé et participent encore à la construction des pratiques partenariales. La participation de ces différents partenaires se réalise cependant à divers niveaux: par exemple, les acteurs ayant participé à l'élaboration du projet; les acteurs participant aux instances qui supervisent l'intervention partenariale; ceux qui participent à l'intervention partenariale auprès de la clientèle; et enfin les sujets de l'intervention, les jeunes et leurs parents. La contribution de chacun de ces acteurs apparaît essentielle pour la réussite du projet. Or, les recherches sur les collaborations dans le domaine de la jeunesse ont surtout voulu appréhender le point de vue des concepteurs des projets et ceux qui les ont mis en place. Il peut en ressortir une lecture un peu idéalisée de la collaboration, comme de ses résultats. Compte tenu des nombreuses recherches déjà en cours aux CJM sur les pratiques et les modes de gestion, cette recherche a principalement donné la parole aux intervenants et regardé les processus de construction des collaborations jusqu'à leur actualisation dans l'intervention.

De plus, les recherches sur le partenariat dans le domaine de la jeunesse ont surtout abordé la question des conditions de réussite et des obstacles. Bien que riches en enseignements,

les listes de conditions se confirment entre elles. De plus, les conditions facilitant le partenariat sont rarement hiérarchisées. Elles offrent une lecture un peu statique d'un processus pourtant dynamique. Plutôt que de vérifier la présence ou l'absence des conditions de réussite, nous avons choisi d'aller plus en profondeur en illustrant ces conditions à l'intérieur des contextes très diversifiés que constituent nos études de cas. Le chapitre 10 de la partie III présente quatre des projets à la lumière des connaissances se rapportant aux obstacles et aux conditions de réussite des collaborations, ayant un impact sur les retombées dans l'intervention. Le chapitre 12 décrit comment les pratiques actualisent certains aspects des approches-milieu.

Enfin, le prisme privilégié par lequel nous avons abordé les pratiques de collaboration est celui de l'analyse des interactions dynamiques entre les intervenants «partenaires» qui construisent l'intervention auprès des jeunes et des familles. Cela a été fait afin d'envisager la « valeur ajoutée » pour l'intervention de ces pratiques de collaboration, dans le contexte du développement d'une approche-milieu. La particularité de notre analyse peut donc se résumer ainsi : comment les initiatives développées par les CJM en partenariat avec des organismes du milieu contribuent-elles à actualiser une approche-milieu ?

2.1.4. La stratégie méthodologique

La complexité de notre objet d'étude oriente notre stratégie méthodologique vers l'étude de cas multiple (Yin, 1994). L'étude de cas, aussi appelée approche monographique par certains (Hamel, 1998; Friedberg, 1993), est à propos lorsque les relations ou les processus à l'étude sont trop complexes pour des stratégies usuelles (entrevues individuelles, questionnaire). De plus, l'étude de cas permet d'étudier un objet qu'il est difficile de distinguer de son contexte. Ainsi, l'étude de cas vise à rendre compte du caractère évolutif et complexe d'un phénomène social pris dans son contexte.

Le choix de l'étude de cas s'inscrit dans «une démarche qualitative qui permet de s'appuyer sur l'expérience vécue par les acteurs en situation et sur la perception qu'ils ont de cette expérience (Goyette et al., 2000b). Dans cette recherche, le cas ou le site est un projet de collaboration à l'étude.

2.1.5. Les outils de cueillette de données

Pour chacune des études de cas, une analyse documentaire, des entretiens informels avec des informateurs clés et des entrevues semi-dirigées ont été réalisées.

2.1.5.1. La documentation

Pour chacun des 6 projets, les documents fournissant des informations sur les organisations « partenaires » ont été colligés et dépouillés afin de comprendre les objectifs, la mission, le fonctionnement, les valeurs, les liens avec la communauté, etc. Ces portraits constitués de données plus statiques ainsi que ceux sur le fonctionnement interne des organisations et leurs ressources ont été une étape préliminaire essentielle à la compréhension des différentes dynamiques de collaboration et aux relations entre les acteurs.

Ensuite, les documents (des projets d'implantation, des rapports d'évaluation ou d'activités, procès-verbaux de réunions, ententes administratives documents marketing, etc.) ont été analysés en tentant de retracer la genèse, la structuration, le fonctionnement et les différentes relations entre les intervenants dans l'intervention. À partir de l'analyse de ces données, un portrait préliminaire de la collaboration a été soumis à un informateur clé, concepteur ou idéateur afin de corroborer ou corriger les informations et de bonifier ce portrait.

2.1.5.2. *Les entrevues semi-dirigées*

À partir de ce portrait préliminaire, de trois à six entrevues auprès d'informateurs clés ont été réalisées. Ces informateurs clés étaient sélectionnés avec un souci de recueillir une diversité de points de vue sur les relations, tout en privilégiant des intervenants jouant un rôle dans l'action auprès du jeune et provenant d'organisations différentes (lorsque cela était possible).

En plus de bonifier les informations statiques sur les collaborations, les entrevues ont permis d'explorer les dynamiques (tensions, conflits, compromis dans l'action, etc.) au cœur de la structuration de la collaboration et de l'action en partenariat auprès du jeune. Les entretiens ont eu lieu entre janvier 2000 et octobre 2000. Chacune des personnes interviewées a complété un formulaire de consentement.

Le choix du caractère semi-dirigé des entrevues s'explique par un souci d'accéder à un discours peu dirigé (à partir d'une grille d'entrevue), mais qui laisse la possibilité au chercheur d'intervenir afin d'approfondir et vérifier certaines dimensions particulières ou champs inexplorés. Pour plus de rigueur, les entrevues ont été enregistrées et retranscrites intégralement.

Afin de procéder à la construction de l'étude de cas, une triangulation des données a été réalisée (Hamel, 1998). Enfin, un processus de bonification/validation auprès de plusieurs informateurs clés a permis de corriger les biais et d'enrichir les aspects négligés (Huberman et Miles, 1991).

2.1.5.3. *L'analyse des données*

L'analyse du matériau de recherche permet de comprendre comment les différents projets se font et se défont par l'analyse de leur processus sociohistorique retraçant notamment, pour chaque projet, les différentes composantes du projet, son fonctionnement détaillé et une étude des processus et des dynamiques de collaboration entre les intervenants (lorsque possible). Les composantes des projets sont également examinés à la lumière des approches-milieu.

PARTIE II

PRÉSENTATION DES MONOGRAPHIES

Cette partie présente la description des six projets étudiés. Ce sont des portraits qui ont été validés, donc lus, commentés et corrigés par les informateurs clés que nous avons interviewés. Ce processus d'allers et retours entre les chercheurs, d'une part, et les intervenants et gestionnaires, d'autre part, devrait assurer une validité aussi poussée que possible, dans la mesure où les informateurs pouvaient avoir des souvenirs ou compréhensions différentes des mêmes faits. En cas de différences irréconciliables, les chercheurs ont tranché en tentant toujours de respecter les principes de la triangulation pour avoir un éclairage assez complet sur les mêmes faits. Avec la méthodologie d'étude de cas (Yin, 1994) on tente de décrire et de comprendre un phénomène, ici le processus partenarial, dans son contexte et son évolution, à savoir dans sa complexité et ses dimensions temporelles, organisationnelles, professionnelles et humaines.

Les projets ont été sélectionnés par des intervenants et gestionnaires des CJM. Certains d'entre eux sont beaucoup plus vieux que d'autres et sont à peu près inactifs (Groupe support aux parents). Dans ce cas, les informateurs, souvent acteurs et témoins de la première heure, peuvent en avoir un souvenir variable. Inversement certains projets sont encore dans un début de processus de mise en œuvre et ne permettent pas d'avoir des données sur l'ensemble du continuum du processus partenarial (Guide toxicomanie).

La présentation des études de cas tente néanmoins de mettre en lumière les dynamiques partenariales suivant des variables temporelles du développement des projets partenariaux : 1) la conception et l'émergence d'une idée pour rallier des collaborateurs (idéation); 2) l'élaboration et la construction du projet avec les acteurs collaborateurs; 3) l'implantation et 4) le maintien et le suivi de l'intervention. Nous avons aussi décrit les relations suivant un découpage (niveaux organisationnel, professionnel, personnel) qui permettra de comprendre les facteurs de réussite ou d'échec dans l'analyse qui suivra en Partie III.

Malgré ces limites, les descriptions permettent de dégager des portraits des dynamiques entre organisations, professionnels et personnes, qui tentent de développer des pratiques nouvelles avec des visions, objectifs, contextes et compétences parfois différents et parfois assez proches. Notre but dans cette façon de faire est de permettre aux lecteurs de comprendre d'abord un processus qui n'est jamais linéaire et de prendre des idées, peut-être une inspiration, de ces projets et d'en tirer leurs propres conclusions.

L'analyse des conditions de réussite ou des obstacles aux collaborations est présentée de façon plus précise dans le chapitre 10, alors que l'analyse avec la perspective de l'approche-milieu fait l'objet du chapitre 12. Les chercheurs sont seuls responsables de cette analyse et ne peuvent qu'espérer qu'elle suscite réflexion auprès des intervenants et gestionnaires et qu'elle soit utile pour développer de nouvelles pratiques.

CHAPITRE 3

L'EXPÉRIENCE DES GROUPES SUPPORT AUX PARENTS POUR CONTRER LE PHÉNOMÈNE DES GANGS : DES LEÇONS POUR L'INTERVENTION ?

Le phénomène des gangs de rue interpelle de nombreux acteurs, d'autant que sa médiatisation le hisse en tête des problématiques d'intervention. Problématique sociale complexe s'il en est une, sa résolution paraît exiger la participation de l'ensemble des acteurs sociaux favorisant le bien-être et l'intégration des jeunes dans leur milieu (Hamel et al., 1998). C'est dans cette perspective que la recherche sur les pratiques partenariales aux CJM s'est intéressée aux pratiques des Groupes support aux parents (GSP¹).

Le projet groupe support aux parents (GSP) est une intervention expérimentée entre 1987 et 1994 à laquelle collaborent le SPCUM (Service de Police de la Communauté Urbaine de Montréal), les CJM et, selon les territoires, d'autres organismes communautaires ou institutionnels. Le projet GSP était une formule d'intervention de groupe qui voulait sensibiliser les parents à la problématique des gangs de rue; gangs auxquels leurs jeunes étaient associés. Cette sensibilisation des parents souhaitait leur permettre de reprendre leur autorité.

Contrairement aux autres projets à l'étude, les GSP n'ont pas donné lieu à une intervention au moment de notre collecte de données. Malgré cela, il apparaissait intéressant, dans le contexte du développement d'une « approche-milieu », d'envisager les facteurs ayant contribué à la mise sur pied, à l'absence de continuité et à l'échec de la réimplantation du projet, à partir du point de vue privilégié des intervenants qui réalisent la collaboration. De plus, au-delà du processus de structuration de la collaboration, nous avons analysé, à l'instar des autres projets à l'étude, les retombées envisagées du projet sur l'intervention dans le domaine de la jeunesse. Ce regard, nous l'espérons, contribuera à la réflexion des différents intervenants et preneurs de décision quant aux interventions futures en regard du phénomène des gangs de rue.

3.1. GENÈSE ET STRUCTURATION DU PROJET

Afin de dégager le portrait des collaborations mises en place par les GSP, nous tracerons l'évolution historique du projet. À l'origine, le projet GSP a été intimement associé au développement d'un autre projet, les groupes-contact (GC) où les policiers ont joué un rôle important, à tel point que l'intervention GC est devenue rapidement la première étape (phase 1) d'une intervention devant se poursuivre en GSP. Il sera donc nécessaire parfois d'envisager conjointement l'évolution de ces deux interventions pour comprendre les enjeux du projet GSP.

3.1.1. Les premiers groupes support aux parents (1987-1992)

Préoccupés par ce qu'ils nomment « l'embrigadement » des jeunes recevant les services des organismes sociaux de Laval, quelques intervenants développent des projets s'adressant aux

parents de jeunes ayant des activités présumées en lien avec des bandes de jeunes. Deux projets ont particulièrement influencé l'émergence des GSP.

3.1.1.1. Les groupes de parents confrontés au phénomène des gangs

En 1987, des intervenants du Bureau de Services Sociaux de Laval (BSS Laval) développent un projet dont l'objectif est de « travailler avec les parents pour qu'ils retrouvent leur rôle d'autorité », parce que souvent ils avaient « baissé les bras ». « Les parents manquaient de structure, de fermeté avec leurs jeunes. Leurs jeunes étaient laissés à eux-mêmes et ces jeunes là manquant de structure, ils en recherchaient ailleurs » : dans le gang. Dans cette optique, le groupe de parents était exclusivement destiné aux parents et ceux-ci avaient pour consigne de refuser de répondre aux questions de leurs jeunes sur leur propre regroupement, « ce sont des affaires d'adultes » (Bernier, 1991).

Dans le cadre de ce projet les parents ciblés étaient ceux de jeunes qui recevaient des services du BSS (Bureau de services sociaux) identifiés à partir du case load des intervenants du BSS Laval. L'un d'entre eux convoquait les parents à une première rencontre où des informations sur le fonctionnement du gang, l'implication des jeunes dans celle-ci et les « moyens de vaincre leur impuissance » face au gang leur étaient donnés (Laroche et al., 1992). Cette rencontre était coanimée par l'intervenant du BSS Laval, responsable de la convocation, et un intervenant du CLSC. Au terme de cette première rencontre, les animateurs ciblaient les parents qui manifestaient des besoins et leur proposaient cinq autres rencontres dont l'objectif était de conduire les parents à retrouver leur autorité parentale.

Ce projet aurait rejoint les parents d'une vingtaine de jeunes lors des six rencontres. Selon Laroche et al. (1992), « le groupe de jeunes au centre de la problématique a été « désintégré » et « le recrutement de nouveaux membres à Laval a ainsi pris fin ». De même, il est rapporté que le climat de calme est revenu dans les quartiers touchés. Cependant, l'idée « d'une nécessaire collaboration » entre BSS, CLSC, organismes communautaires et policiers a émergé de cette expérience (Châles, 1995). Cette collaboration est demeurée toutefois informelle, circonscrite à la participation autour de jeunes recevant des services.

Si ce projet a fait l'objet d'un bilan positif (Laroche et al., 1992), une des principales difficultés a été la question de la référence au projet. En effet, si initialement, les collègues des deux intervenants-animateurs devaient cibler des jeunes faisant partie de gangs, ce processus de référence dans la réalité n'a pas fonctionné. En outre, bien que ceux-ci aient pu trouver une certaine marge de manœuvre auprès de leur supérieur immédiat, le projet reposait essentiellement sur ces deux intervenants dont la tâche principale relevait de l'intervention psychosociale.

3.1.1.2. Le Groupe support aux parents à Saint-Eustache

En s'inspirant du projet qu'il a animé, un des deux intervenants du BSS Laval supervise (en 1989) plusieurs intervenants de l'Accueil Communautaire Jeunesse, du Centre d'accueil des Laurentides et de la Police de Saint-Eustache, lesquels animent des groupes de parents. À l'instar de l'expérience de 1987, « des problèmes de comportement de plus en plus graves » (Laroche et al., 1992) de jeunes de Saint-Eustache ainsi que leur « embrigadement » dans un mouvement Skinhead sont à l'origine de cette intervention auprès de leurs parents. « Afin de revaloriser l'autorité parentale et aider ces parents à reprendre le contrôle de la situation », une plus grande place leur est laissée dans la dynamique du groupe, les animateurs agissant également à titre de modérateurs. (Laroche et al., 1992). Dans le cadre de ce projet, « le groupe de parents comprend en moyenne dix adultes. Certains en font partie depuis le début alors que d'autres s'y greffent à mesure qu'ils en entendent parler et réalisent que leur enfant fait partie des skinheads » (Bernier, 1991, p.11). C'est donc un groupe ouvert. Au total, 17 parents de la région de Saint-Eustache ont adhéré à la démarche (Bernier, 1991). Le fonctionnement général du groupe est le même qu'à Laval en 1987 sinon que les références provenaient également de l'organisme communautaire participant au projet.

Les perceptions des retombées de ce projet sont positives (Bernier, 1991; Laroche et al., 1992). Pour les intervenants, le projet permet une meilleure concertation dans l'intervention individuelle. Pour les jeunes et leur famille, la vigilance des parents permet de ralentir le recrutement de nouveaux membres de gang (Bernier, 1991). De plus, les parents se concertent, se supportent et reprennent leur autorité parentale (Bernier, 1991). Pour le milieu, Laroche et al., (1992) constatent que le climat de certains parcs ou lieux publics a pu être « assaini ». La cellule initiale de skinheads éclate (Laroche et al., 1992).

3.1.1.3. La structuration de la programmation de Rose-Virginie Pelletier pour contrer l'embrigadement

En 1990, le centre Rose-Virginie Pelletier (RVP) et le Centre de services sociaux du Montréal métropolitain (CSSMM) développent trois volets d'intervention pour « soutenir les intervenants, les parents et les adolescents » impliqués. Ces interventions supervisées par une conseillère de RVP visent « la création d'un comité permanent de soutien et d'information aux intervenants [du CSSMM et de RVP] concernant les faits et gestes des gangs et des modes de participation des adolescents dont ils ont la charge ». Il s'agit d'une « intervention spécifique auprès d'adolescentes (CLSC Montréal-Nord et RVP) » (Lavallée, 1994) qui prend la forme de plusieurs rencontres de groupes avec des adolescentes jugées aux prises avec des problèmes de gang afin de les inciter à « réfléchir sur leur exploitation par les gangs ». Un soutien leur est offert pour les éloigner ou pour qu'elles se retirent de la bande. La collaboration d'un policier de l'escouade gang est essentielle dans ce volet. Un groupe de soutien aux parents est formé et vise à « alerter ces derniers quant à leur méthode éducative » et à favoriser une entraide naturelle entre les parents du groupe (Lavallée, 1994 ; Châles, 1995). Ce groupe de soutien aux

parents était animé par trois intervenants des deux organisations avec le support de membres du SPCUM (Laroche et al., 1992).

Les trois volets de la programmation conjointe de RVP et du CSSMM sont interreliés, les jeunes filles ciblées pour le volet 2 permettaient de sélectionner les parents pour le GSP (qui deviendra GC quelques années ensuite). Les intervenants qui devaient proposer des services aux jeunes se voyaient offrir la formation du volet 1. Le volet 3, le GSP, est au cœur de notre analyse.

Nous avons donc constaté que les partenaires organisationnels du projet GSP à partir de 1990 sont le centre RVP et le CSSMM. Avant d'aborder la question du fonctionnement du projet, attardons-nous brièvement à ses partenaires.

Le Centre de réadaptation Rose-Virginie Pelletier (RVP)

Le centre RVP, « établissement du système de santé et de services sociaux, contribue à la réadaptation d'adolescentes en difficulté d'adaptation en leur permettant de développer leur potentiel et de devenir des personnes autonomes et responsables » (Centre Rose-Virginie Pelletier, 1991). Le centre RVP est donc partie prenante du réseau montréalais de centres de réadaptation, accueillant des adolescentes en « difficulté grave d'adaptation, personnelle, familiale et sociale » âgées de 12 à 18 ans.

Le Centre de services sociaux du Montréal métropolitain (CSSMM)

Le CSSMM, établissement étatique, offrait (à cette époque) des services sociaux personnalisés aux enfants et à leurs parents et aux personnes âgées de la région métropolitaine de Montréal. Les intervenants impliqués dans le projet GSP travaillaient spécifiquement auprès des jeunes et de leur famille, dans le cadre de la Loi sur la protection de la jeunesse et de la Loi sur les jeunes contrevenants.

Le fonctionnement des GSP

Les objectifs et le fonctionnement de ces GSP demeurent identiques à ce qui a été expérimenté à Laval et Saint-Eustache. Il s'agit de sensibiliser les parents au phénomène, de leur redonner du pouvoir face à ce dernier et de favoriser un certain niveau d'entraide entre les parents. Ce projet, à l'instar de ceux présentés, n'est que très peu formalisé, bien qu'il soit réalisé avec un certain support organisationnel; mais il s'inscrit dans une vision plus large de l'intervention auprès des gangs de rue parce qu'il est intégré avec les autres volets de la programmation RVP/CSSMM.

3.2 LE PROCESSUS DE COLLABORATION DANS L'INTERVENTION

Les jeunes du centre RVP sont au cœur du processus d'intervention GSP puisque ce sont les parents de celles-ci qui sont invités par les intervenants de RVP à participer au GSP. La convocation au groupe est réalisée par les intervenants de RVP par téléphone et la rencontre de groupe est coanimée par deux intervenants, l'un du CSSMM et l'autre de RVP. Information sur la dynamique des gangs, discussion autour des moyens pour contrer ce processus

« d'embrigadement », soutien au développement de l'autorité parentale sont des thèmes abordés dans cette intervention de groupe qui donne lieu à quatre ou six rencontres. Un policier est invité lors d'une rencontre afin de « partager son expertise et proposer sa collaboration » aux parents (Laroche et al., 1992).

S'il y a peu d'information disponible quant à la dynamique et au contenu de la collaboration à cette époque, les informateurs-clés précisent que cette expérience a permis de développer une collaboration afin qu'un « véritable échange » puisse s'établir entre les organismes sociaux institutionnels et la police : les policiers offraient leur vision de l'organisation des gangs sur le terrain en ciblant particulièrement les jeunes filles « embrigadées » pendant que les intervenants sociaux, forts de ces liens de confiance créés avec les policiers, contribuaient à faciliter le travail des policiers afin que les jeunes filles portent plainte. « Sans cet accompagnement dans tout le processus qui était très long (...), les filles avaient à peu près 10 chances sur 11 de lâcher prise en cours de route parce qu'elles avaient peur ». Mais quoi qu'il en soit, les GSP à cette époque sont décrits comme une intervention qu'on peut qualifier de rééducative, les intervenants sociaux étant au centre de la dynamique de collaboration dans l'intervention.

3.2.1. Une mutation des Groupes support aux parents vers les premiers groupes-contact (1992-1996)

L'évolution des GSP donne lieu à une dynamique de collaboration différente tant au niveau des processus d'intervention (référence, admission, intervention...) que dans l'animation des GSP. Par conséquent, la logique d'action du projet en collaboration est elle-même transformée.

À la suite d'affrontements « entre membres de gangs actifs dans le nord/est de Montréal » (Châles, 1995) en 1993, l'esprit de ce projet est « d'intervenir [auprès des parents] avec les policiers dès le premier incident » dans lequel les jeunes sont impliqués en gang, et ce, avant que les jeunes soient en centre d'accueil. La problématique au centre de ce projet est le phénomène des gangs de rue et l'augmentation de la violence associée à leurs agirs (Lavallée, 1994). Les jeunes qui commencent ces violences ont des parents qui « n'ont pas le contrôle de la situation actuelle de leur enfant » (Châles, 1995).

Le « postulat de base » de cette intervention est que le renforcement des attitudes et des compétences parentales doit « faire vivre des limites claires à leur enfant » (Châles, 1995). Cette intervention doit contribuer à « freiner le recrutement des gangs de rue » et « éviter que ceux qui en font partie ne s'approchent du noyau plus violent ». Les clientèles potentielles sont donc les parents de jeunes qui ont été impliqués dans un événement policier, que ce jeune soit suspect, prévenu, victime ou témoin.

Le projet se divise en deux interventions : la **phase 1** : le GC est une rencontre coanimée par un policier et un intervenant social en centre de réadaptation; la **phase 2** : le GSP pour les parents ayant un besoin de support supplémentaire, consiste en une démarche de neuf rencontres à l'intérieur desquelles les parents sont appelés à « mieux cerner les difficultés qu'ils éprouvent à assumer leur enfant et à identifier les éléments leur permettant de mieux agir (...) » (Châles, 1995, p.11). Il s'agit donc d'une adaptation des GSP présentés précédemment. Si sur papier la phase GSP est planifiée, le manque de personnel formé pour

l'animation force à abandonner l'intervention après quelques expérimentations seulement (Châles, 1995). À partir de ce moment, seul le groupe contact a subsisté, même si plusieurs ont envisagé une réactualisation de la phase 2. Pendant ce temps, les parents ayant des besoins supplémentaires étaient en principe référés à des services déjà existants dans d'autres organisations, notamment les CLSC et certains organismes communautaires.

Tableau II
Les étapes d'intervention

Étapes	Objectifs	Partenaires
Phase 1 (GC)	Sensibiliser et informer les parents	SPCUM en collaboration avec le BSS (maintenant CJM)
Phase 2 (GSP)	Favoriser l'entraide Supporter l'acquisition des habiletés parentales (autorité)	En principe, CLSC et BSS (maintenant CJM)

La collaboration plus grande avec les policiers permet de résoudre le problème de recrutement des parents rencontrés lors des expérimentations de 1987 et 1989. Ainsi les policiers prennent un leadership accru dans l'intervention à partir de cette époque. Ils sont responsables du recrutement des parents, qui est réalisé à partir des données policières (rapports d'événement, fiches d'enquête et observations provenant des enquêteurs, des policiers-jeunesse surtout (Châles, 1995, p.13). Le policier s'assure de la convocation des parents par une lettre, signée du commandant, qui leur est remise en mains propres par un policier en service. Le recrutement par les policiers marque une transformation importante du projet par rapport au processus de recrutement des GSP à RVP.

La rencontre de groupe a lieu de préférence au poste de police où sont abordées les dimensions suivantes : le gang de rue, le rôle parental de contrôle, les ressources d'aide disponibles dans le milieu. Ce dernier volet est animé par un intervenant social. Le changement de lieux de l'intervention de groupe joue un rôle important dans la dynamique d'intervention.

Au cours de cette première période d'expérimentation, Châles (1995) rapporte que 175 parents de jeunes ont été rencontrés, surtout des parents de jeunes contrevenants. Devant une évaluation positive de l'expérimentation, les CJM et le SPCUM procèdent à l'élargissement des GC à plusieurs autres territoires du SPCUM. Mais, la fusion des centres de réadaptation et du BSS en Centres jeunesse de Montréal occasionne plusieurs mouvements de personnel augmentant les délais d'implantation du projet. Après une période de formation des nouveaux intervenants et l'ajout d'une personne chargée de l'évaluation à l'équipe, l'intervention GC se met en place. Ainsi, pendant environ huit mois

d'expérimentation, 251 jeunes ont été ciblés. Pour 210 d'entre eux, les parents ont été convoqués par les policiers. Les parents de 127 jeunes se sont présentés à la rencontre (soit 60 % de ceux convoqués) (Lavallée, 1995).

Les GC sont délaissés en 1996, malgré un certain enthousiasme par rapport à ce type d'intervention. Plusieurs motifs sont évoqués (Goyette et al., 2001). La grande concertation et concentration autour de ces projets régionaux (*Connais-tu ma gang ?* et *l'Opération Taxage* en milieu scolaire) sont « énergivores », leur médiatisation contribuant à diluer les intérêts pour les GC. Peu à peu, les acteurs au centre des GC auraient démissionné parce qu'ils auraient eu l'impression de ne pas être appuyés par leur direction. Ensuite, les transformations majeures au sein des CJM (*Projet virage milieu*) et du SPCUM (démantèlement de la police jeunesse) ont déplacé le personnel d'une région à l'autre brisant les concertations. À cela, il faut mentionner que les CJM n'auraient pas octroyé suffisamment de ressources pour stabiliser le projet, plusieurs intervenants ayant le sentiment de « porter le projet sur leurs épaules » sans reconnaissance.

La « fin » des GC dans ce contexte signifie également l'échec des efforts pour réimplanter les GSP, malgré les tentatives de formalisation de plusieurs intervenants. En effet, à partir de 1993-94, moment de la fin des GSP, plusieurs intervenants ont voulu les formaliser en développant des canevas détaillés du déroulement de l'intervention de groupe. À partir de ces canevas, des démarches politiques ont été réalisées auprès des directions des diverses organisations. Mais leurs efforts n'ont pas donné lieu à une réelle mobilisation des organisations pour la réimplantation des GSP.

3.2.2. Les GC aujourd'hui

Les GC ont revu le jour en 1998 dans le Nord, puis dans l'Est de Montréal en novembre 2000. Si ces GC s'inspirent de ceux réalisés jusqu'en 1996, les logiques d'action de l'Est sont quelques peu différentes, en raison, d'une part, de l'influence d'un CLSC partie prenante du projet et, d'autre part, en raison d'un processus d'intervention laissant plus de place à une intervention de groupe (Goyette et al., 2001). Quelques autres expérimentations ont été réalisées dans le secteur Ouest de Montréal, mais la prédominance du collaborateur policier est toujours aussi importante, subordonnant en quelque sorte l'intervention à l'impératif d'enquête policière.

Ce schéma illustre le processus de glissement des GC du social au policier dans le rapport partenarial. Ainsi, faute d'intervenants et d'appuis organisationnels des cadres des CJM, le SPCUM a pris la relève ou comblé le vide, malgré sa propre perte de police jeunesse.

Au travers de ces nouvelles expérimentations des GC, certains intervenants, dont plusieurs ayant côtoyé les GSP, veulent les remettre sur pied. Ainsi, un sous-comité de l'équipe « Nord de jeunesse, violence gang de rue » se penche actuellement sur cette question afin de déterminer la formule la plus pertinente à réimplanter.

Une des questions centrales est de savoir si les GSP doivent s'inscrire dans la continuité des GC et si les organisations ont la volonté politique d'investir dans ce type d'intervention. En effet, plusieurs informateurs-clés sont d'avis qu'en l'absence d'intervention permettant de

combler les besoins suscités par l'activité groupe-contact, il faut sinon se questionner sur la manière de recruter les parents, à tout le moins être « prudents et ne pas être trop alarmistes lors de l'animation des groupes-contact » (Goyette et al., 2001).

3.3. L'ANALYSE DES PRATIQUES PARTENARIALES À L'ÉTUDE

3.3.1. Le processus de structuration du projet

À partir de notre compréhension du matériau de recherche, nous ferons ressortir les éléments centraux de l'évolution des GSP, en considérant également la naissance des GC puisqu'ils sont au cœur de la dynamique menant à l'échec de la réimplantation des GSP.

La documentation abondante consultée ainsi que les propos des divers informateurs-clés mettent en relief que depuis leur genèse, la stratégie d'intervention des GSP et ensuite les GC, ont toujours été pertinentes du point de vue des informateurs-clés. Cette stratégie apparaît comme un moyen de combler des besoins toujours présents face au phénomène des gangs de rue. Or, si l'esprit de cette intervention est toujours demeuré le même, c'est-à-dire informer les parents dans le but de leur redonner ou soutenir les compétences nécessaires à leur rôle parental face à leur enfant aux prises avec des gangs de rue, le processus d'intervention des GSP ainsi que l'activité ont évolué.

Si lors des GSP (de 1987 à 1993-94), le recrutement pour l'activité était réalisé par les organismes sociaux, la naissance des GC (à partir de 1993) a vu ce rôle davantage confié aux policiers, ciblant les jeunes associés à des événements policiers à partir de données policières.

Cette évolution du projet constitue un rétrécissement de la cible de l'intervention, les références étant réalisées par les policiers et non plus comme dans le projet de Saint-Eustache en 1989, par des organismes sociaux, voire communautaires (RVP et l'Accueil communautaire Jeunesse).

De plus, si sur papier les GC devaient s'accompagner d'une phase 2 inspirée des groupes support aux parents sous la responsabilité des organismes sociaux, ceux-ci n'ont connu au mieux que quelques expérimentations éphémères.

Or, ces considérations mettent en évidence que les policiers ont joué un rôle accru dans le développement, la mise sur pied et la coordination des GC, orientant ainsi l'action de l'intervention vers une conception policière de la problématique. Les GC sont donc, dès leur élaboration, une intervention policière à laquelle participent les CJM, cette collaboration étant facilitée par une vision complémentaire de la problématique gang.

Par cette intervention « sur » les parents (et indirectement sur le jeune), l'objectif ultime était la diminution de l'implication des jeunes dans des gangs. Mais comme l'ont fait remarquer plusieurs informateurs-clés, sans une intervention de type GSP, les GC sont condamnés à agir que dans une logique coercitive d'urgence parce qu'ils ne sont pas intégrés à l'intérieur d'un plan d'action plus global où les acteurs intervenant sur les déterminants structurels de la problématique sont présents. C'est une hypothèse de travail

partagée par certains informateurs-clés. Ces stratégies complémentaires n'ont pu se réaliser considérant le manque de temps et de ressources disponibles et peut-être de volonté politique. Or, c'est l'étiquette coercitive collée notamment à la phase de recrutement des GC qui freine, selon plusieurs informateurs-clés, l'élargissement formel des GC en GSP et/ou l'adhésion d'organisations telles les CLSC et les organismes communautaires dans une stratégie d'intervention plus préventive.

Enfin, bien qu'un certain support leur ait été offert, les GSP ont surtout reposé sur les épaules des intervenants partenaires. Or, ce support, qu'il ne faut pas négliger par ailleurs, constituait davantage une « marge de manœuvre » laissée aux intervenants en particulier ceux des CJM, qu'une réelle reconnaissance symbolique et matérielle traduite par un aménagement de l'organisation du travail. Au-delà de leur émergence, les projets doivent donc être soutenus.

Dans ce contexte, le déplacement des individus porteurs des GC à la suite des réorganisations organisationnelles (surtout dans les CJM) et la concentration accrue des énergies sur d'autres projets, ont contribué lors de la réforme policière (police communautaire) à ce que le projet soit délaissé, malgré un certain enthousiasme.

Ces difficultés liées à la trop grande instabilité professionnelle des individus porteurs des GSP soulignent, pour nous, l'importance de la formalisation de la collaboration. Celle-ci met la collaboration à l'abri d'un changement organisationnel ou d'individus, et assure ainsi une certaine pérennité du projet. Une entente écrite claire permet également de favoriser l'inscription du projet dans les priorités organisationnelles de chacun des partenaires, ce qui a fait défaut dans le cadre du projet à l'étude. Bien évidemment, plusieurs collaborations survivent même sans cette formalisation, mais elles reposent sur les épaules d'individus et sont à la merci du transfert de la mémoire institutionnelle d'un projet lorsqu'un porteur du dossier quitte son poste (Goyette et al., 2000b).

Bien que cette formalisation soit essentielle, elle doit être réalisée avec parcimonie dans la mesure où, si elle se réalise en réduisant la marge de manœuvre des intervenants du terrain, elle risque de réduire d'autant le potentiel d'innovation de l'intervention. En effet, nous avons pu souligner que l'instauration, d'une part, de lieux de concertation régionale entourant le projet *Connais-tu ma gang ?* et, d'autre part, la création plus tard par les CJM de plusieurs comités chargés de la programmation des interventions gang a été perçue par plusieurs informateurs-clés comme une récupération politique de l'initiative dans la mesure où par la suite les investissements en ressources n'ont pas suivi.

3.3.2. Les retombées des pratiques partenariales sur le modèle d'intervention

Les échanges d'informations dans le processus de collaboration du projet GSP entre les intervenants CJM et les policiers permettent, selon les informateurs-clés, une plus grande connaissance de la situation-problème du jeune et de la problématique gang dans le quartier. Ces informations facilitent pour les policiers d'avoir plus d'informations pour concrétiser leur enquête et intervenir dans une perspective de police communautaire (prévention secondaire). Pour les intervenants CJM, si ces échanges d'informations sont réguliers, ils permettent également d'adapter les interventions sur les jeunes pris en charge par les CJM

dans un contexte de LJC, et ce, autant pour les jeunes pris en charge avant l'intervention GSP que pour ceux qui seront référés à la suite des GSP. En effet, les GSP permettent une meilleure cohérence de l'intervention, c'est-à-dire, un plus grand arrimage entre les interventions policières et la prise en charge LJC/CJM et une plus grande coordination entre les interventions à l'interne des CJM.

Dans cette optique, les GSP peuvent favoriser une augmentation de la continuité de l'intervention en permettant éventuellement une diminution du chevauchement des interventions, une diminution des interruptions inopportunes de services et l'identification, à partir du point de vue du professionnel, du service le plus approprié pour répondre aux besoins du jeune et de sa famille.

Au-delà de la meilleure coordination entre les intervenants CJM, il faut mentionner que les GSP visent directement à associer les parents à l'intervention de rééducation. Ainsi, en voulant contribuer à leur compétence parentale, il s'agit pour les animateurs de rendre le parent complice de l'intervention en rééducation, une forme de « partenaire » de l'intervention en voulant responsabiliser les parents dans une perspective « autoritaire ». Ainsi, l'intervention engage les parents afin qu'ils assurent de nouveau pleinement leur rôle de contrôle.

Enfin, et ce n'est pas à négliger, une des retombées envisagées du modèle d'intervention GSP est de pouvoir parvenir à une forme d'entraide des parents face à la situation de leur enfant. Or, cette entraide se construit graduellement au cours des rencontres en groupe. Ainsi, l'entraide ne peut émerger d'une seule rencontre, tel les GC, surtout dans le contexte du recrutement des parents (Goyette et al., 2001).

CHAPITRE 4

PRÉSENTATION DU PROJET RÉPIT / TRANSIT

Depuis le printemps 1998, le projet Répit transit est présenté comme un modèle d'intervention novateur en milieu scolaire pour les élèves ayant des troubles de comportement (TC). Il vise à maintenir ces élèves dans la classe régulière de leur école de quartier, en s'appuyant notamment sur des liens de collaboration entre différents partenaires.

Dans le cadre des activités de Répit transit, plusieurs partenaires ont été identifiés parce qu'ils ont participé et participent encore à la construction des pratiques partenariales. La participation de ces différents partenaires se réalise cependant à divers niveaux : par exemple, les acteurs ayant participé à l'élaboration du projet; les acteurs participant aux instances qui supervisent l'intervention partenariale; ceux qui participent à l'intervention partenariale auprès de la clientèle; et enfin les sujets de l'intervention, les jeunes et leurs parents. La contribution de chacun de ces acteurs apparaît essentielle pour la réussite du projet. Ainsi, si les interactions entre ces acteurs constituent autant de dynamiques dans le cadre des activités de Répit transit, nous avons privilégié l'analyse des interactions entre les intervenants partenaires qui construisent l'intervention auprès des jeunes et des familles afin d'envisager la valeur ajoutée de ces pratiques partenariales pour l'intervention dans le contexte du développement d'une approche-milieu.

4.1. GENÈSE ET STRUCTURATION DU PROJET

4.1.1. Le contexte d'émergence du projet

Deux constats sont au cœur de la constitution de Répit transit. Dès 1995, la Commission scolaire de Montréal (CSDM)⁵ note une augmentation du « nombre d'élèves ayant des difficultés de toutes sortes » (Turbide et Coulombe 1998). Devant cette augmentation, les auteurs précités constatent que malgré les efforts d'intégration de ces élèves en classe régulière, la population d'élèves en classes spéciales continue d'augmenter.

À ce constat s'ajoute celui de la diminution des services offerts aux enfants ayant ces difficultés tant à l'intérieur du réseau scolaire qu'à l'extérieur : CLSC et Centres jeunesse. Ainsi, face aux coupures budgétaires, la CSDM impulse un mouvement de décentralisation qui fait en sorte que l'école est encore un peu plus au centre du processus de solution lorsqu'elle est aux prises avec des élèves ayant des troubles de comportement. Dans ce nouveau contexte politique et administratif, « le modèle d'intervention traditionnel » du milieu scolaire ne semble plus répondre aux besoins des élèves ayant des difficultés d'adaptation (Turbide et Coulombe, 1998).

En outre, le renouvellement accéléré du personnel enseignant et dans une moindre mesure, du personnel de direction contribuerait à réduire le transfert de connaissances du personnel plus expérimenté vers les nouveaux professeurs, notamment en ce qui a trait à la gestion des

⁵ À l'époque des coupures budgétaires, la CSDM s'appelait la CECM.

problèmes en classe (entrevue no 1). « Avec la multiplication des classes spéciales⁶, on se retrouve devant une situation où les services offerts sont très coûteux et où le système mis en place s'engorge par lui-même en privilégiant le maintien à long terme des élèves en classes spéciales. A l'ère des restrictions budgétaires et du virage ambulatoire, la CSDM n'a évidemment plus les moyens de maintenir un tel type de service » (Turbide et Coulombe, 1998).

4.1.2. L'idéation du projet

Un psychoéducateur œuvrant au sein des classes spéciales (CSDM), expose les limites de la sur-utilisation des classes spéciales à une conseillère à la coordination du regroupement. Puis un « groupe de travail s'intéressant aux élèves ayant des troubles de comportement » est formé à l'automne 1995. Il est composé d'enseignants, de professionnels et de membres de la direction des écoles. Ce groupe a pour mandat de proposer « des services éducatifs différents » pour les écoles du regroupement cinq⁷.

Considérant les restrictions budgétaires, une seule des propositions faites par le groupe de travail est retenue. Il s'agit de la mise sur pied de l'équipe Répît qui est composée, dès 1995, d'un psychoéducateur qui œuvre au sein des classes spéciales ainsi qu'une orthopédagogue. Cette équipe a comme mandat d'offrir aux écoles « *le soutien et l'expertise d'une équipe-conseil* » pouvant évaluer et intervenir auprès d'élèves ayant des troubles du comportement et des difficultés d'apprentissage, ou lors d'une situation problématique impliquant un ou plusieurs élèves en difficulté d'adaptation. Ce projet vise des élèves de six à douze ans (Turbide et Coulombe, 1998). Faute de budget, l'équipe Répît perd les services de son orthopédagogue dès l'automne 1995.

Bien que les directions d'écoles fassent état de leur grande satisfaction à l'égard des services de l'équipe Répît, « les besoins des écoles se font de plus en plus nombreux et les cas à traiter sont de plus en plus complexes » (Turbide et Coulombe, 1998). Devant cette situation, « les membres du CCGR⁸, donnent leur aval à un autre projet proposé par le comité de travail. Il s'agit de la classe-ressource Arc-en-ciel qui fut mise sur pied en février 1997. Ce projet offrait à l'élève un « lieu temporaire (réévaluation après deux mois) où il pouvait bénéficier d'un programme de développement d'habiletés sociales, de résolution de conflits et de maîtrise de soi » (Turbide et Coulombe, 1998). À raison de quatre demi-journées par semaine, l'élève devait fréquenter l'équipe scolaire de Répît transit. Le projet classe-ressource Arc-en-ciel ne sera cependant pas reconduit à l'année scolaire 1997-1998, faute de résultat.

Le comité de travail est de nouveau sollicité en décembre 1997 lorsque les classes spéciales sont complètes et « qu'un important nombre d'élèves ayant des troubles de comportement est intégré dans les classes régulières ». Dans ce cadre, le psychoéducateur de l'équipe Répît propose d'ajouter un service complémentaire à l'équipe Répît qui vise à retirer

⁶ A partir des informations recueillies, les classes spéciales (aussi appelées classes fermées) sont une structure qui accueille des élèves "jugés" incapables de fonctionner dans des classes régulières.

⁷ La section 3 présentera plus en détails le rôle d'un regroupement à la CSDM.

⁸ Le CCGR est l'abréviation pour le Comité de Coordination et de Gestion du Regroupement, composé des directeurs d'école du territoire. Il contribue à la diffusion de l'information de la CSDM et des écoles dans un esprit consultatif.

temporairement l'élève du milieu scolaire régulier en lui offrant un service d'accompagnement spécialisé dans les locaux d'une des écoles du regroupement.

4.1.3. L'élaboration et l'implantation du projet

Une conseillère de l'Équipe partenariat réseau (EPR) des CJM⁹ s'implique dans le projet qui se maille très bien au virage milieu amorcé par les CJM. Ainsi, l'EPR facilite la diffusion et le rayonnement du projet au sein des CJM et agit à titre de facilitatrice auprès de responsables des CJM dont les coordonnateurs des territoires concernés (T2, T3, T4). Les coordonnateurs des trois territoires précités délèguent des ressources qui se joignent au "comité de soutien". De plus, du personnel de la Direction de la protection de la jeunesse des CJM et de l'Accès (CJM) se joignent à ce comité pour discuter des objectifs du projet. Parallèlement à ces démarches, le coordonnateur de l'équipe Répit présente son projet aux CLSC Hochelaga-Maisonneuve, Rosemont¹⁰, Villeray et Petite Patrie, qui acceptent tous de participer au comité de soutien. Notons que le regroupement 3 de la CSDM participe également lors de la première année de fonctionnement du projet. L'ensemble de ces négociations s'est étalé sur un mois et une première réunion avec l'ensemble de ces acteurs s'est tenue en février 1998 (entrevues nos 1 et 3). Par ailleurs, la conseillère de l'EPR et le coordonnateur de l'équipe Répit jouent un rôle central dans l'élaboration du projet, s'occupant des négociations entourant l'élaboration, l'implantation et le suivi du projet avec les gestionnaires des organisations partenaires (entrevues nos 1-4).

La mission et les objectifs du projet sont esquissés par la CSDM. Le rôle du comité mis de l'avant est d'actualiser et de rendre opérationnel la collaboration sur le terrain en déterminant le rôle et la contribution respective de chacun des acteurs sollicités par l'intervention. Lors de la première année, le comité porta une attention à l'expérimentation. Les travaux réalisés font ressortir les préoccupations suivantes : la confidentialité, le libre consentement des parents, le rôle des CLSC et des CJM dans le projet, la récurrence du financement. L'expérimentation du projet s'est déroulée de février à juin 1998. Au cours de cette période, dix élèves reçurent des services. Il ressort que l'expérimentation fut poursuivie jusqu'en juin de 1999.

4.2. LA MISSION ET LES OBJECTIFS DE RT

La mission de Répit transit est de « maintenir le plus longtemps possible un élève en difficulté d'adaptation dans une classe régulière de son milieu naturel » en utilisant une approche systémique (Bérubé, 2000). Plusieurs principes directeurs sont associés à cette intervention psychoéducative (entrevue 3-4; Turbide et Fontaine, 1998; Bérubé, 2000).

- ❖ offrir un Répit aux enseignants aux prises avec un élève ayant des troubles de comportement;
- ❖ axer l'intervention sur l'apprentissage des habiletés sociales;
- ❖ protéger le lien d'appartenance à l'École;

⁹ L'équipe partenariat réseau a le mandat de "servir de guide et de conseil en matière de partenariat auprès des cadres et intervenants [des CJM]. Elle est aussi mandatée pour établir des rapprochements institutionnels, pour aplanir les irritants qui tiennent aux cultures des organisations, pour maximiser les volontés de concertation" (Picard, 1999, 4).

¹⁰ Le CLSC Rosemont collabore sporadiquement au projet.

- ❖ proposer aux écoles une mesure transitoire comme alternative à la classe fermée pour les élèves du deuxième cycle du primaire;
- ❖ intervenir de façon suffisante pour obtenir une amélioration appréciable de la situation de l'élève et de sa famille;
- ❖ assurer la continuité de l'intervention;
- ❖ intervenir rapidement de façon suffisante pour obtenir une amélioration appréciable de la situation du jeune et de la famille.

Au-delà de l'intervention « Répît » qui implique le retrait temporaire de l'enfant de la classe régulière, les équipes d'intervention locale « plan de service », composées des différents partenaires, évaluent les besoins supplémentaires de l'élève et de sa famille dans le but qu'ils accèdent rapidement aux services dont ils ont besoin. Ainsi, l'intervenant des CJM peut accompagner l'enfant dans son milieu familial après les heures de cours. La travailleuse sociale en CLSC peut offrir un suivi aux parents. Si pendant l'année de fonctionnement 1998-1999, les CJM ont réalisé 80% des interventions dans le cadre du projet (Bérubé, 2000), on note que pendant l'année de fonctionnement 1999-2000, les CLSC ont pris une plus grande part à l'intervention.

Le financement du projet est assuré en grande partie par le regroupement 5 de la CSDM. Le regroupement 5 assume le salaire du psychoéducateur, des trois intervenants (enseignant et éducatrices) du service répît. De plus, l'organisation matérielle de l'équipe scolaire de Répît transit est également assurée par le regroupement 5 de la CSDM.

Les contributions respectives (en ressources humaines) des CJM et des CLSC ne sont pas à négliger, bien qu'elles soient moindres. La contribution de chacun des partenaires n'est pas récurrente et aucune entente formelle n'a été signée entre les partenaires quant à leurs rôles et responsabilités dans le projet. Le regroupement 5 de la CSDM réévalue annuellement la nature des interventions visant le soutien des élèves en difficulté de comportement (entrevue nos 1-4). La participation des CLSC et des CJM à l'égard des élèves en termes de support est également réévaluée annuellement.

4.3 LES DIFFÉRENTS PARTENAIRES DU PROJET

4.3.1. La Commission scolaire de Montréal (CSDM)

La CSDM est formée de neuf regroupements territoriaux, eux-mêmes composés de plusieurs quartiers scolaires dans lesquels se retrouvent les différents établissements scolaires. Dans le cadre de Répît transit, seules les écoles primaires du regroupement 5 (quartiers 7, 8, 9 et 13¹¹) de la CSDM participent au projet. Le regroupement 5 recoupe le territoire des CLSC Hochelaga-Maisonneuve, Rosemont, Saint-Michel, La Petite Patrie, Villeray. Un regroupement est une instance administrative qui offre du support et de l'encadrement (gestion pédagogique, gestion administrative, etc.) aux différentes écoles de son territoire (pour un bassin de 15 000 élèves).

¹¹ Les 5 écoles primaires du quartier 7 se sont ajoutées au regroupement 5 ce qui implique une augmentation de 35% des élèves.

Par l'entremise d'un analyste à la communauté, le regroupement siège sur plusieurs tables de concertation de son territoire. En plus du personnel enseignant, les différentes écoles primaires du regroupement peuvent compter sur du personnel spécialisé pour intervenir auprès des élèves ayant des troubles de la conduite et du comportement dont des psychoéducateurs et des orthopédagogues. Mais, il semble que les dernières réformes scolaires ont provoqué des changements qui ont restreint l'accès aux services spécialisés dans les écoles (Turbide et Coulombe 1998, CSDM, 2000).

Dans le cadre du projet à l'étude, deux psychoéducateurs (dont le coordonnateur du projet), une technicienne en éducation spécialisée et une orthopédagogue participent à diverses activités. De plus, le regroupement 5 de la CSDM s'occupe de l'organisation matérielle de l'équipe scolaire Répît transit située dans un local de l'École Saint-Jean-de-la-Lande dans Rosemont sud.

4.3.2. Les CJM

Les CJM offrent des services aux élèves et aux familles francophones de l'île de Montréal. Les CJM sont organisés en 6 territoires. De ceux-ci, les territoires 2, 3 et 4 recourent le regroupement 5 de la CSDM et participent au projet Répît transit. Plusieurs ressources humaines des CJM (responsable de l'Accès au service CJM, DPJ, DSJ territoire 3,4,5, DRD) sont impliquées à divers niveaux du projet.

4.3.3. Les CLSC

La Loi sur les services de santé et les services sociaux consacre le caractère particulier des CLSC comme établissement offrant des services *psychosociales* à la population. Chacun des CLSC impliqués dans Répît transit a développé des liens de collaborations distincts avec les organismes du milieu. Vues dans une perspective d'ensemble, les CLSC offrent des services de première ligne dans les écoles. On retrouve l'infirmière scolaire et la travailleuse sociale, ces deux professionnels s'ajoutant au personnel spécialisé de l'école (psychoéducateurs, orthopédagogues, etc.). Dans le cadre du projet à l'étude, une travailleuse sociale par territoire de CLSC participe à l'intervention.

4.4. LES DIFFÉRENTES STRUCTURES ET LEUR ARTICULATION

Tous ces partenaires jouent un rôle dans l'une des trois « constituantes » du projet Répît transit : (1) le comité soutien (2) les équipes plan de services organisées autour des territoires de CLSC et (3) l'équipe scolaire de Répît transit située à l'école Saint-Jean de la Lande. Nous présenterons ici les rôles et l'implication de ces trois constituantes dans le projet Répît transit. La figure 1 présente les liens dynamiques qui unissent les diverses instances.

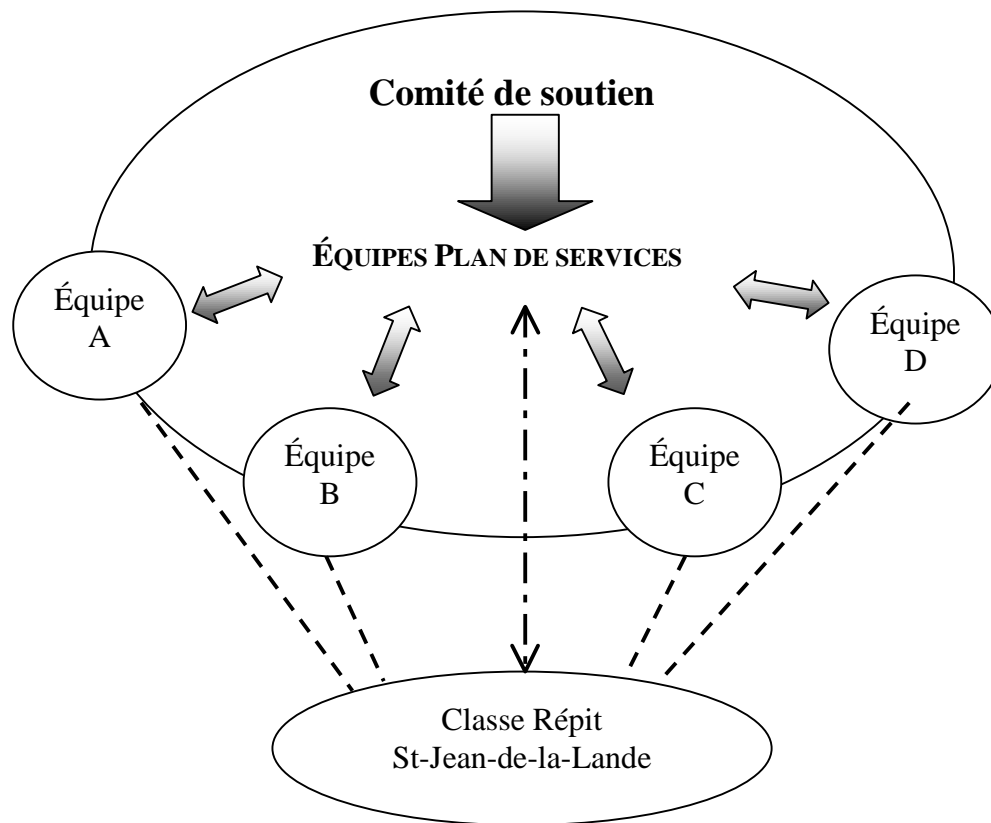


Figure 1 – Les différentes instances du projet Répît / Transit

4.4.1. Le comité de soutien

Le comité de soutien a joué un rôle important dans l'élaboration et l'implantation du projet. Le comité de soutien compte une dizaine de membres représentant chacune des organisations partenaires. Il est composé des membres des diverses équipes plan de services, d'intervenants de la CSDM, des CJM et des CLSC, organisés autour des CLSC offrant des services sur le territoire du regroupement 5 de la CSDM. Il se réunit mensuellement pendant la période scolaire pour les 2 premières années du projet. Les objectifs du projet Répît transit furent d'ailleurs établis par ce comité pour 1999/2000.

- ❖ Évaluer la possibilité d'élargir le suivi de l'élève au-delà de la période scolaire.
- ❖ Déterminer des paramètres qui permettent d'établir qui va offrir les services psychosociaux (CJM ou CLSC)
- ❖ Améliorer la communication avec les écoles afin de faire connaître le projet.
- ❖ Envisager l'élargissement de la clientèle aux élèves du premier cycle.
- ❖ Améliorer la communication entre l'équipe scolaire de Répît transit (lors du retrait) et l'équipe plan de services.
- ❖ Donner suite aux recommandations du bilan de 1998-1999 (Bérubé, 2000) à savoir, « implanter des mesures permettant une comparaison entre les comportements avant et après intervention », « encourager la participation de tous », faire signer un contrat à l'élève lors de son retrait et de sa réintégration, « offrir un plus long suivi aux élèves ».

4.4.2. Les équipes du plan de services

Les équipes du plan de services sont organisées autour des territoires de CLSC. Elles sont composées d'intervenants de chacune des organisations partenaires qui, dans chaque territoire de CLSC, évaluent le type de service à offrir à l'élève et à sa famille. Il y a 4 équipes territoriales plan de services constituées de la travailleuse sociale en milieu scolaire, d'un représentant de l'accès aux services des CJM, d'un autre intervenant CJM (éducateur externe) et du psychoéducateur de Répit transit pour la CSDM. Selon les circonstances, le représentant de la Direction de la protection de la jeunesse des CJM se joint à cette équipe. Pour la CSDM, un psychoéducateur s'occupe de la coordination du projet et de la classe, de la liaison entre les partenaires et les écoles « référentes » et de la planification des activités des équipes plan de services.

4.4.3. L'équipe scolaire de Répit transit

L'équipe scolaire de Répit transit est située physiquement dans un local de l'école primaire Saint-Jean-de-la-Lande. Elle accueille les élèves lors de leur retrait du milieu scolaire régulier et est composée d'une technicienne en éducation spécialisée et d'une orthopédagogue offrant un suivi personnalisé à un groupe de 4 à 8 élèves. Lors de la réintégration des élèves au monde scolaire régulier, un des intervenants de l'équipe scolaire de Répit transit accompagne l'élève, offrant également un support individualisé au professeur si nécessaire.

4.5. LES DYNAMIQUES PARTENARIALES

Les précédentes sections exposent la constitution et le fonctionnement général de Répit transit. Dans cette section du texte, nous présentons les divers types de relations partenariales.

4.5.1. Le cursus administratif

Le coordonnateur de Répit transit a le mandat par le comité de soutien d'évaluer la demande d'admission au projet. Schématiquement, nous illustrons cette séquence :

Il y a tout d'abord une référence de l'élève par le professionnel de l'équipe Répit. Ce dernier s'assure que a) l'école a épuisé tous les moyens dont elle dispose pour solutionner le problème; b) l'élève a fait l'objet d'un plan d'intervention adapté et d'une mise à jour s'il y a lieu. Les parents et l'élève peuvent avoir été rencontrés; c) l'enseignant et la direction doivent accepter le retour éventuel de l'élève dans sa classe et ils doivent également accepter que ce retour soit accompagné par un professionnel de Répit transit [pour le transfert des acquis de l'élève et pour apporter un support à l'enseignant].

Une rencontre entre les intervenants du milieu scolaire concerné (l'enseignant, la direction de l'école, le coordonnateur clinique de Répit transit et le psychoéducateur de l'équipe Répit) avec l'élève et les parents a pour objectif de leur présenter l'évaluation de la situation-problème telle que faite par le personnel scolaire et proposer que l'élève soit admis dans le projet Répit transit, c'est-à-dire qu'il fréquente l'équipe scolaire de Répit transit pendant une période de deux semaines, cette période étant « suivie d'une réintégration progressive de

l'enfant » de 8 à 12 semaines (Bérubé, 2000 : 5). Ces acteurs doivent signer un protocole d'entente. Ce protocole a pour but, notamment, d'établir les objectifs poursuivis par l'intervention, les modalités de fonctionnement du déplacement et le partage des responsabilités de chacun. Tous les intervenants concernés doivent accepter également qu'il appartient au professionnel de Répit-transit de décider du moment où l'élève est prêt à revenir dans sa classe d'origine. En parallèle, à l'offre aux parents du retrait Répit transit, les professionnels du monde scolaire offrent la possibilité aux familles de bénéficier également des services professionnels des CLSC et/ou des CJM. Cette offre de services est fonction des difficultés constatées par les professionnels à la suite de leur analyse de la situation-problème et de l'ouverture des parents à accepter une intervention à domicile. Une autorisation écrite est signée par les parents afin que des renseignements puissent être transmis aux CJM et aux CLSC impliqués.

Le psychoéducateur du projet communique avec le conseiller à l'Accès des CJM et/ou avec la travailleuse sociale en milieu scolaire et les intervenants des CJM, membres de l'équipe plan de services. Il leur fait parvenir une copie écrite de la demande afin qu'ils l'analysent et vérifient si des services de leur organisation leurs ont été offerts.

Une pré-rencontre de l'Équipe plan de services (le coordonnateur clinique du projet, le responsable du projet pour la CSDM, le conseiller à l'Accès CJM, l'intervenant des CJM, la travailleuse sociale en milieu scolaire et l'ensemble des intervenants scolaires) permet aux intervenants de partager les éléments de la situation-problème et de préciser le type de service pouvant être offert aux parents.

La rencontre de l'Équipe plan de services suit la pré-rencontre plan de services et permet d'offrir les services d'un intervenant du CLSC ou des CJM aux parents. Si les parents refusent les services des CJM ou du CLSC, l'élève peut toujours bénéficier du projet Répit (mesure de retrait temporaire, etc.). En cours d'intervention, les intervenants travaillent de façon "concertée". Une rencontre bilan est organisée avec les intervenants impliqués avant que l'élève soit définitivement réintégré en classe régulière.

4.5.2. Le processus d'intervention concerté

Après avoir schématiquement présenté les différentes étapes de l'intervention Répit transit, nous exposons les représentations des liens partenariaux. Il est ainsi possible de reconstituer quatre types d'interactions qui sont à la base des partenariats : (1) les interventions précédant l'admission à Répit transit (2) l'admission à Répit transit, (3) l'intervention Répit transit et (4) la réintégration de l'élève dans les classes régulières.

4.5.2.1. Les interventions précédant l'admission à Répit transit

Au cœur de cette étape du processus d'intervention partenariale se trouve l'identification de l'élève et de sa famille au centre de la situation-problème ainsi que les interventions réalisées exclusivement par le monde scolaire pour solutionner cette situation problème. Si ces interventions sont variables selon les situations rapportées, elles s'inscrivent toutes dans le « processus de signalisation

continue »¹² utilisé à la CSDM et régissant les actions à l'endroit des élèves ayant des difficultés de comportement et d'apprentissage. La figure 2 illustre ce processus.

Dans la majorité des cas, c'est l'enseignant responsable de la classe régulière qui constate et définit la situation problème. Ces situations-problèmes sont de deux types : (1) il est reproché à l'élève de ne pas collaborer avec l'enseignante dans le cadre des activités se déroulant en classe et (2) il est aussi reproché à l'élève de bouleverser le fonctionnement de la classe.

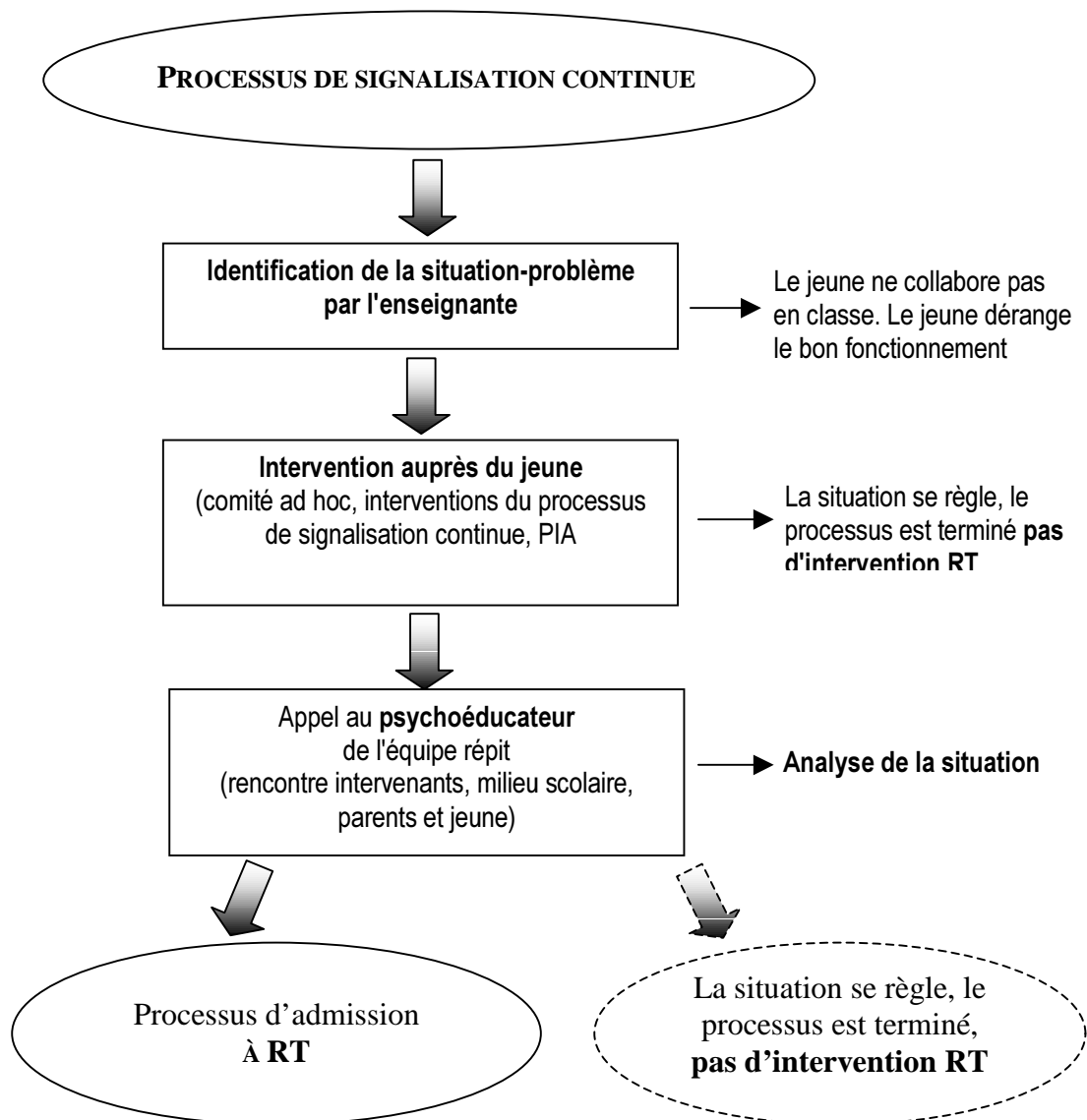


Figure 2 – Le processus de signalisation continue avant Répétition / Transit

¹² Pour une description complète de ce processus voir le document la signalisation continue: processus d'aide à l'élève en difficulté (CECM, 1995).

Face à ces situations-problèmes, 1) l'enseignant consulte les professionnels non enseignants : orthopédagogue, psychoéducateur, éducateur spécialisé, travailleur social, psychologue et, 2) un comité ad hoc est formé si la situation persiste, celui-ci évaluant la pertinence d'élaborer un plan d'intervention adapté.

Au travers de ce processus, la collaboration avec les travailleuses sociales en milieu scolaire a été parfois difficile dans la mesure où elles étaient rarement informées de la situation-problème concernant un jeune (entrevue nos 1-4) par la direction d'école ou l'enseignante.

Quoi qu'il en soit, lorsque la situation problème ne se résorbe pas après les interventions du processus de signalisation continue, le directeur d'école peut communiquer, avec le coordonnateur de l'équipe Répît qui offre des services conseil aux écoles du regroupement 5. Il observe, évalue et intervient « lors de situations où un ou plusieurs élèves sont impliqués » et sont en difficultés. Ce professionnel rencontre d'abord le directeur d'école afin d'analyser la situation problème. Si cela n'a pas déjà été fait auparavant, le psychoéducateur de l'équipe Répît réalise un plan d'intervention adapté pour l'élève, et dans ce dernier, un des moyens d'intervention du psychoéducateur est l'intervention Répît transit (entrevue no 1). Si cette option est retenue, un formulaire d'admission est complété par l'enseignante, approuvé par la direction et acheminé au regroupement avec copie du plan d'intervention.

4.5.2.2. L'admission à Répît transit

Le processus d'admission à Répît transit comporte deux réunions au travers desquelles différents intervenants analysent et évaluent la situation-problème afin de proposer une stratégie d'intervention qu'ils jugent adaptés. La figure 3 illustre les étapes du processus d'admission.

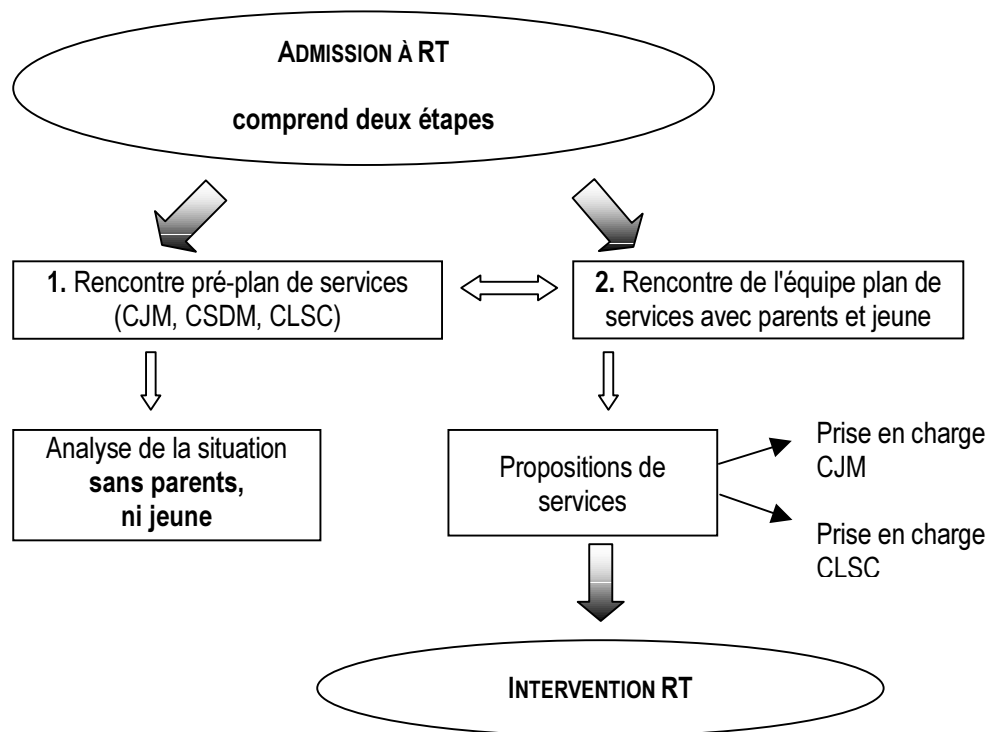


Figure 3 – L'admission à Répit / Transit

4.5.2.3. *La rencontre des intervenants du milieu scolaire, de l'élève et de la famille*

Le coordonnateur de Répit transit assure l'évaluation de la situation-problème. Il entre en action au moment où il reçoit le formulaire d'admission complété par l'enseignante et approuvé par le directeur. À la suite de l'étude de la demande, il doit vérifier si l'école a utilisé tous les moyens à sa disposition.

Dès cette étape du processus, certaines travailleuses sociales en milieu scolaire manifestent du mécontentement à l'effet qu'elles ne furent pas toujours informées et impliquées dans la recherche de solutions préalables à l'intervention Répit transit. Le principal effet de cet imbroglio est d'obliger les directions d'école, avant l'acceptation de la demande d'admission par le responsable du projet Répit transit, à bien informer la travailleuse sociale en milieu scolaire de la situation-problème (entrevue nos 1, 2, 4). Paradoxalement à ces tensions, le coordonnateur de Répit transit contribue à une amélioration de la situation en sensibilisant les directions d'école. Ainsi, les travailleuses sociales en milieu scolaire sont plus impliquées maintenant bien avant que la situation du jeune dégénère, donc dès qu'il y a un problème quelconque, la travailleuse sociale est mise au courant, même si elle n'a pas pour l'instant à intervenir dans le cadre du processus de Répit transit. Il s'agit ici d'un effet indirect positif du projet.

Après avoir épuisé les moyens d'intervention de l'école, une rencontre est organisée, par l'entremise du psychoéducateur de Répit transit, avec la direction d'école où est présent l'ensemble des intervenants scolaires ayant offert des services à l'élève: le coordonnateur

de l'équipe Répit, le psychoéducateur ayant participé à la rencontre, l'enseignante, l'élève et ses parents.

Lors de cette rencontre, les professionnels de l'école insistent sur l'importance du Répit pour la non exclusion de l'élève du monde scolaire régulier. Dans la même optique, ils présentent les services de Répit transit et oposent à l'élève et à sa famille de bénéficier des services professionnels des CJM et/ou du CLSC, leur acceptation impliquant leur participation à une rencontre ultérieure avec ces professionnels. Or, cette intervention contribuerait à offrir des services à cette clientèle qui se retrouve " dans une zone grise" que les interventions courantes des CLSC et des CJM parviennent plus difficilement à rejoindre.

Au terme de cette rencontre, les parents décident s'ils acceptent de rencontrer les professionnels des CJM et/ou des CLSC et de s'engager formellement dans le processus d'admission RT.

Le processus d'admission à Répit transit comporte deux réunions au travers desquelles différents intervenants analysent et évaluent la situation-problème afin de proposer une stratégie d'intervention qu'ils jugent adaptés. La figure 3 illustre les étapes du processus d'admission.

4.5.2.4. La pré-rencontre de l'équipe plan de service

Sans les parents et l'élève, une pré-rencontre de l'Équipe plan de services a lieu. La situation de l'élève et de sa famille est analysée et une proposition de plan de services est préparée.

Deux scénarios se dégageaient des dynamiques de la pré-rencontre plan de services. Premièrement, pour la majorité des parents ayant refusé l'implication des CLSC, les CJM prenaient parfois rapidement le leadership dans la proposition du plan de services. Deuxièmement, pour la minorité des interventions, nous avons constaté que, si le CLSC est présent dans le processus d'intervention, il jouait un rôle limité dans la proposition qui est faite par les professionnels de l'école et les CJM.

4.5.2.5. Rencontre de l'équipe plan de services avec les parents et l'élève

A partir de l'évaluation réalisée par les professionnels, une proposition de services est faite aux parents et à l'élève. Les intervenants vérifient auprès des parents s'ils reconnaissent avoir des difficultés et s'ils sont motivés à bénéficier de l'offre de service des professionnels. Ainsi, pour un informateur-clé, l'objectif de cette rencontre est de faire la proposition de services aux parents, sans impliquer réellement, ni eux, ni l'élève.

A ce moment là, déterminer si le parent accepterait des services de réadaptation, des services dans le fond à la maison donc. (...). Dans ce sens là, ils ont accepté des services en disant : Ben oui notre enfant à la maison nous fait des crises, on n'arrive pas à le contrôler, on ne sait plus tellement quoi faire, nous autres mêmes on a vécu dans notre passé telle chose, telle chose, telle chose ce qui nous rend plus vulnérables à certaines choses. Ça fait que c'est comme ça qu'on s'entend,

une fois que les parents ont dit ça, l'Accès [des services des CJM] engage des services puis [l'éducateur des CJM] (...) fixe une rencontre avec les parents et l'enfant à la maison (...) (entrevue 2 : 17).

Lorsque les parents acceptent la proposition d'intervention, les différents services se mettent en place rapidement.

4.5.3. L'intervention RT

Plusieurs interventions peuvent être envisagées pour la même situation problème. Nous présenterons succinctement la nature de ces activités, les principaux acteurs qui y participent, leur rôle et leurs interactions. La figure 4 résume ces différentes interventions.

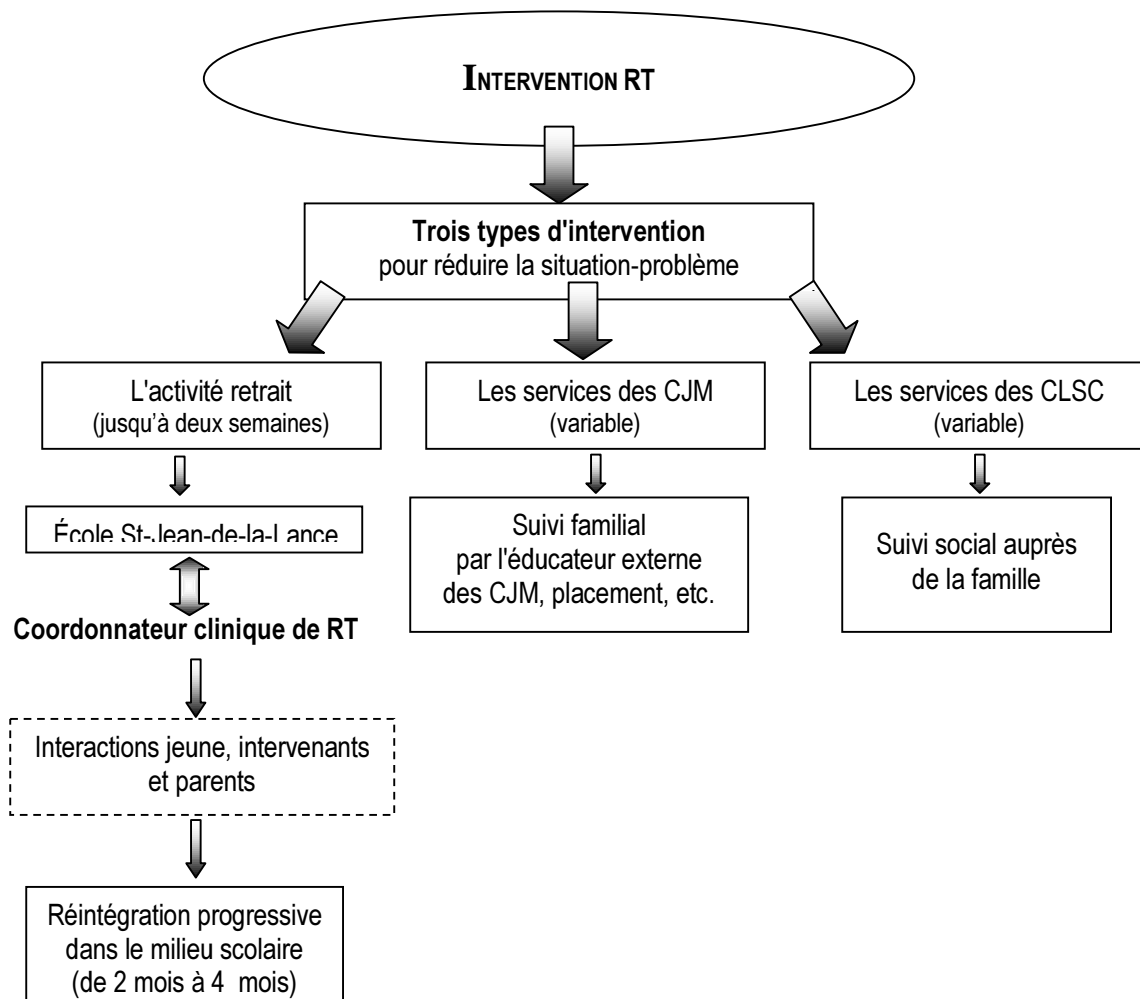


Figure 4 – L'intervention de Répit / Transit

4.5.3.1. L'activité retrait et l'intervention de l'équipe scolaire de Répit transit

L'activité Répit se définit autour du retrait de l'élève de son milieu scolaire pour une durée de deux à quatre mois dont au moins les deux premières semaines de façon complète. Les interventions Répit transit rapportées témoignent d'un Répit de trois semaines et plus (entrevue nos 2-4). Les raisons de ce délai avant le début de la réintégration sont diverses mais tiennent à la non atteinte des objectifs fixés par le retrait, par exemple, « il n'a pas fait ce qu'il avait à faire comme réflexion » (entrevue no 4 : 18).

Tous les élèves admis à Répit transit se rendent à l'école St-Jean-de-la-Lande, peu importe la proximité géographique de leur école de quartier. La situation est d'autant plus complexe lorsque l'élève est retiré de son milieu familial pour séjourner dans une famille d'accueil, un foyer de groupe, etc.

On lui a acheté une carte d'autobus, il a été capable de circuler. C'était même assez loin de son école. Le bug avec cet enfant là, c'est qu'il y a changement de regroupement. En allant là, il n'était plus dans notre regroupement, mais la direction de l'école a quand même accepté que le jeune continue à fréquenter son école même s'il [avait] des difficultés et de continuer à faire Répît Transit (entrevue no 4 : 11).

Ça cause des problèmes de transport entre autres, l'accessibilité. Moi je pense qu'il devrait en avoir au moins un par territoire de CLSC. (entrevue no 2 : 13).

La distance entre l'école de quartier et la classe Répît préoccupe un autre informateur-clé. Ainsi, l'accessibilité au projet serait améliorée si chacun des territoires de CLSC pouvait bénéficier d'un espace Répît comme celui développé par l'équipe scolaire de Répît transit. Mais, au-delà, une telle mesure permettrait de mieux desservir l'élève dans son milieu, sans le déplacer de territoire.

L'équipe scolaire de Répît transit peut recevoir 6 à 8 élèves qui bénéficient d'un support particulier d'une orthopédagogue et d'une technicienne en éducation spécialisée. Les élèves ont des devoirs qui sont préparés par la professeure de l'école de quartier. Celle-ci demeure la responsable de la scolarisation de l'élève. De plus, l'élève est évalué à partir d'une « feuille de route » qui comporte divers objectifs.

Bien qu'il n'intervienne pas directement dans la classe-répît, le psychoéducateur de Répît transit assure la supervision de l'ensemble de l'activité de retrait de l'élève. Le psychoéducateur assure également le lien avec les parents et les intervenants qui sont hors du champ scolaire. À titre d'exemple, il peut, lors du retrait du milieu familial, maintenir des liens avec les éducateurs du foyer de groupe ou avec le personnel du service de garde.

De plus, la rencontre de bonification de l'étude de cas a permis de constater qu'un comité composé des intervenants de la CSDM impliqué dans Répît transit et des intervenants des CJM et du CLSC se réunit, selon les besoins et à mi-séjour, pour ajuster les interventions des différents partenaires auprès du jeune et de sa famille. Si aucun des informateurs-clé n'a mentionné l'utilisation de ce comité, ce dernier aurait été de plus en plus utilisé depuis l'année scolaire 1999-2000. Les interactions avec l'élève sont plus nombreuses, bien que ce soient les éducatrices et la professeure qui sont au premier plan. De même ce sont eux qui assurent l'intégration du jeune dans le milieu scolaire régulier.

Le processus de réintégration implique d'abord divers processus de négociation entre le psychoéducateur et le coordonnateur de Répît transit et la direction de l'école d'origine. Ces négociations portent sur la rapidité de la réintégration et les modalités concrètes. La réintégration de l'élève peut se complexifier si la situation-problème resurgit en cours de réintégration. Mais, l'élève bénéficie de l'accompagnement de la technicienne en éducation spécialisée pour une période

allant jusqu'à quatre mois. Cet accompagnement peut être personnalisé et direct, c'est-à-dire dans la classe régulière ou à l'extérieur, pour gérer les situations de crise. En fonction des problèmes qui affectent l'élève et la classe, le coordonnateur de Répit transit peut à tout moment de l'intervention recommander qu'un élève aille dans une classe fermée, plutôt que de retourner en classe régulière. De plus, lorsque l'élève ne semble pas progresser à l'intérieur de Répit transit, l'école doit trouver des solutions à la situation-problème à partir de ses moyens.

L'école (ré)assume son jeune avec les moyens qu'ils ont, (...) [lorsque] qu'on ne peut plus rien faire pour ce jeune là. (...) si le service n'a pas été utile pour lui, on ne peut pas le garder ici de façon rien que parking si tu veux, comme stationnement. On le retourne. (entrevue no 4 : 14).

Ainsi, après sa réintégration progressive, le milieu scolaire régulier peut reclasser un élève en classe fermée.

Il est revenu [à l'école après son retrait], ça a pris peut être disons 2 mois avant qu'il revienne à temps plein dans sa classe d'origine. Puis, la direction a pris la décision de le changer de classe, (...) Puis en septembre 1999, (...) il n'a pas été maintenu dans une classe régulière. (...) Ça fait que dans le fond, on ne peut pas dire que c'est une victoire totale parce que l'enfant est quand même en classe fermée, mais c'est une certaine victoire que déjà cet enfant là soit encore dans le système scolaire puis surtout encore à la maison.(...) plutôt que éventuellement placé. (entrevue no 2 : 19-20).

4.5.3.2. La prestation de services des CJM

Par l'entremise du pré-comité plan de services, une offre de services organisée autour d'une intervention CJM est réalisée. L'analyse du matériau montre qu'un suivi familial par l'éducateur externe des CJM participant à Répit transit demeure l'intervention centrale réalisée par les CJM.

L'éducateur des CJM fixe une rencontre avec les parents et l'enfant à la maison, puis là on s'est vu pendant les 3 ou 4 semaines qui ont suivi à peu près 2 fois par semaine, pour bien cerner les problèmes qui se passent à la maison et une compréhension de qu'est ce qui a amené ces problèmes-là. Finalement au bout de ces semaines-là, [plusieurs objectifs ont été retenus], dont entre autres cibler la communication, leur façon de collaborer avec l'école, en partie, et d'autre part comment intervenir avec leur enfant de façon plus efficace (entrevue no 2 : 19).

Au-delà de l'identification des objectifs d'intervention, l'action de l'éducateur externe des CJM prend diverses formes, notamment des accompagnements personnalisés réalisés dans une perspective psychoéducative. Pendant tout le temps où l'élève était en répit, l'intervenant n'a pas eu de contact avec le « milieu Répit ». Ainsi, il n'y a peu de lien ou d'échange avec la classe Répit. Le rôle de l'éducateur des CJM dans le processus d'intervention consiste à offrir des services de soutien à la famille et aux parents et ce à leur domicile (entrevue no 2: 7, 20-21).

L'intervention des CJM s'organise donc autour de l'action de l'éducateur, sachant que d'autres ressources des CJM peuvent être impliquées au besoin. Les interactions avec la famille sont réalisées dans une perspective d'intervention professionnelle institutionnelle en contexte d'autorité. Or, les CJM ayant le mandat particulier de protection de la jeunesse, un signalement peut toujours être réalisé afin qu'une prise en charge de l'enfant soit envisagée. Dans ce cadre, les relations entre les partenaires du projet et l'éducateur des CJM sont rares ou inexistantes, son intervention étant jugée courante, c'est-à-dire semblable à d'autres interventions qui relèvent strictement et essentiellement des CJM.

En cours d'intervention de l'éducateur des CJM, lui-même ou un autre professionnel peut faire un signalement si la situation familiale l'exige.

Les critères pour déterminer les termes et la finalité de l'intervention de Répit transit ressemblent énormément à ceux employés dans les Centres Jeunesse, puisqu'une intervention courante des CJM.

4.5.3.3. La prestation de services des CLSC

Pour des motifs évoqués plus en avant dans le texte, il semble que l'implication des CLSC auprès des élèves qui bénéficient des services du projet Répit transit ait été faible au début du projet alors qu'on note aujourd'hui une plus grande implication. À l'instar de l'intervention CJM, les interactions de la travailleuse sociale en milieu scolaire et les autres professionnels sont concentrées à la participation des partenaires au comité de soutien (entrevue no 3 : 16). Or, dans chacune des équipes plan de services, une travailleuse sociale participe à l'intervention, celle-ci s'actualisant le plus souvent par un suivi de la famille en besoin.

4.6. L'ANALYSE DES PRATIQUES PARTENARIALES DANS LE CADRE DU PROJET RÉPIT / TRANSIT

De façon synthétique, il ressort que le projet Répit transit fut construit sur la base de l'expérience et de la pratique d'un intervenant en milieu scolaire. À ce titre, le projet Répit transit trouve son origine à l'extérieur des CJM. Toutefois, très tôt, il s'est greffé au virage milieu des CJM et fut supporté par l'Équipe partenariat réseau. Dès la mise en place des interventions, on constate des difficultés dans l'implication des CLSC, difficultés qui selon les dernières informations recueillies se résorbent graduellement. On relève aussi que le comité de soutien peut se transformer, dans des circonstances exceptionnelles, en un comité de placement. De même, le placement et le recours aux classes spéciales peuvent être envisagés dans des circonstances exceptionnelles.

4.6.1. Le processus de développement du projet

Le projet Répit transit origine d'un double constat d'échec à l'égard des mesures et des dispositifs pour contrer la manifestation de troubles de comportements d'élèves en classe. En premier lieu, la stratégie d'intervention fondée sur les classes spéciales est questionnée et remise en cause par l'initiateur du projet et son organisation. En deuxième lieu, il est noté que les compressions budgétaires qui engendrent une réduction des services spécialisés réclament le développement de nouvelles stratégies pour compenser la disparition des ressources humaines.

4.6.2. Les retombées des pratiques partenariales émanant de Répît Transit

Nous relevons 4 types de retombées. Premièrement, il semble que le comité de soutien contribue à rapprocher divers milieux de pratique. Deuxièmement, nous notons que les intervenants directement impliqués dans l'action tendent à développer de nouvelles perspectives d'action. Cet effet peut être attribuable aux chocs des cultures professionnelles, organisationnelles et disciplinaires. Troisièmement, le projet Répît transit donne l'impression d'impulser un désir d'améliorer l'échange et le partage d'information à l'école afin d'éviter l'application de mesures d'expulsion. Cet état de fait se constate dans des propos comme celui-ci : « *On note, à titre d'exemple, que le réflexe de dumping est moins utilisé. Aussi, il semble que les suspensions d'élèves sont moins systématiques et automatiques* ». Quatrièmement, il appert qu'une meilleure connaissance des dynamiques familiales permet de proposer, voire de développer, une intervention plus adaptée aux besoins de l'élève et de sa famille.

4.6.3. Les retombées des pratiques partenariales sur les services offerts aux élèves et à leur famille

4.6.3.1. Le processus de référence aux services : rapide et simplifié

Répît transit facilite l'accès aux divers services sociaux en réduisant les délais administratifs. Ainsi, le processus d'admission de Répît transit contribue à un accès plus rapide de l'élève et de sa famille aux services offerts par les CJM et l'école. Le processus demeure le même, mais les étapes de ce processus sont réunies puisque les personnes sont autour d'une même table. Toutefois, la rapidité d'accès peut être ralentie par la surcharge de travail des intervenants des CJM, des CLSC et de l'école qui privilégient le travail intra-organisationnel au détriment du partenariat. Dans ce contexte, le fait que la participation du CLSC et des CJM ne soit pas formalisée laisse la collaboration à la merci de changements inopinés..

Certains interviewés relèvent que les services de Répît transit, bien qu'ils soient appréciés, arrivent trop tardivement. Selon Bérubé (2000 : 11) « pour 78% des parents, l'offre de services est arrivée trop tardivement, alors que l'enfant éprouvait des difficultés depuis déjà longtemps ». C'est sans doute pour cette raison que les services de Répît transit s'adressent surtout à des élèves qui, pour faire image, vivent et sont à l'origine d'un dysfonctionnement de la classe-école. Ainsi, tous les jeunes ayant fréquenté Répît transit en 1999-2000 étaient catégorisés « hyperactif » alors que 70% d'entre eux cumulaient un autre trouble (Bérubé, 2000).

4.6.3.2. La continuité de l'intervention

La continuité de l'intervention, voire la continuité dans l'intervention, possède des résonances variées. Elle peut contrer le chevauchement des interventions et l'interruption de services. Les discussions de cas dans le processus d'admission à Répît transit permettent d'éviter les chevauchements de services puisqu'en partageant l'information entre eux, les intervenants des divers milieux impliqués peuvent faire l'histoire des actions réalisées et celles en cours.

De plus, les membres du comité de soutien de Répit transit veulent favoriser la poursuite du service pendant la période estivale, pour minimiser la discontinuité, et prolonger le suivi du jeune lorsqu'il passe au secondaire. Par ailleurs, il est envisagé de cibler également les jeunes du premier cycle du primaire. Ces objectifs s'appuient sur la perception des intervenants (scolaire, CLSC, CJM) à l'effet « que les parents continueront à demander de l'aide après la participation de leur famille à Répit transit. De plus, cette croyance est soutenue par les parents qui répondent à 78% qu'ils continueront à demander l'aide d'une personne-ressource même si leur enfant n'est plus à Répit Transit. » (Bérubé, 2000 : 12).

Si ces données suggèrent, selon Bérubé (2000), « que le projet crée une ouverture vers la demande de services qu'on ne retrouvait pas chez tous les parents au départ », elles soulignent également que d'une mesure répit, l'intervention Répit transit peut se prolonger par une prise en charge institutionnelle.

Au moment de l'admission, on dénote un travail de concertation intensif. Toutefois, lors de l'intervention, il semble se dégager un travail plus individualisé. La plupart du temps, ce travail se concrétise par l'action du psychoéducateur du projet agissant en gestionnaire de cas (dans une perspective administrative autant que dans une perspective de médiateur accompagnateur). En bref, le partenariat s'entrevoit de deux façons. Premièrement, il s'actualise formellement par l'entremise du psychoéducateur. Deuxièmement, il semble se construire, cette fois-ci de façon non-formelle, par l'entrée en scène de divers acteurs lors de l'intervention.

L'intervention Répit transit est donc constituée de trois interventions en parallèle mises en relation grâce aux diverses instances de collaboration du projet (comité plan de service, comité ad hoc, etc). Comme nous l'avons mentionné, cette interaction constitue une valeur ajoutée à l'intervention dans le domaine de la jeunesse, s'apparentant à une pratique d'intervention réseau. Ainsi, selon certains informateurs-clé, le projet permet de créer des liens personnalisés avec les intervenants partenaires, ce qui permet d'envisager l'intervention « en équipe ». Or, il faut bien comprendre qu'une fois le processus d'accès au projet Répit transit terminé, les critères de fin des interventions relèvent des organisations.

Face à cet état de fait, si certains informateurs-clés favorisent un rapprochement dans l'action des différents intervenants autour du jeune, d'autres considèrent légitime que l'appartenance organisationnelle prime.

Où se situent les pratiques partenariales au travers des différentes conceptions de l'approche milieu ? Le jeune et sa famille sont ciblés au cœur d'une intervention qui vient soulager le problème auquel le milieu scolaire est aux prises. Cette collaboration vise donc une intervention dans le milieu des jeunes et des familles. Or, du fait qu'il y ait qu'une seule classe-Répit pour l'ensemble du regroupement 5, les élèves qu'on veut maintenir dans le milieu scolaire régulier sont souvent

déplacés dans d'autres quartiers. De même, l'intervention CJM dans les familles, laisse place parfois à des placements d'élèves qui sont géographiquement déplacés. Ces déplacements géographiques peuvent sans doute s'expliquer par le fait que toutes les ressources locales furent épuisées. Dans cette perspective, si ces pratiques représentent une certaine innovation du point de vue de l'accès et de la continuité des services en développant une pratique *désinstitutionnalisée* géographiquement, le projet Répît transit s'inscrit dans le prolongement d'une lecture institutionnelle des problèmes sociaux. À terme, cela peut conduire à penser que les services de Répît transit sont des mesures de dernier recours ayant pour but de maintenir le jeune dans le monde scolaire régulier afin de réduire sa marginalisation. Cette intervention apparaît donc comme une dernière alternative permettant aux intervenants d'offrir des services à une clientèle qui se retrouvait entre deux chaises, entre le CLSC et les CJM, contribuant, dans certains cas, à éviter le placement et un recours à des classes spéciales.

CHAPITRE 5

COMMENT ÉDUCER NOS ENFANTS SANS UTILISER LA CORRECTION PHYSIQUE

C'est devant le nombre élevé de signalements pour abus physiques chez les familles d'origines haïtiennes et la volonté commune de les réduire que la Direction de la Protection de la Jeunesse (DPJ) des CJM et la Maison d'Haïti ont initié le projet de partenariat « Comment éduquer nos enfants sans utiliser la correction physique ? » en septembre 1998. Ce projet avait pour objectif « d'offrir aux parents, qui sont volontaires et qui ont reconnu la gravité de leurs gestes, l'opportunité de trouver d'autres moyens pour exercer leur autorité parentale qui correspondent aux normes de la société québécoise, mais donnée dans un cadre qui leur est familier, c'est à dire, dans leur langue (créole) et avec leur langage » (Maison d'Haïti, 1998, p.4). Il s'est concrétisé par l'élaboration conjointe d'un programme de formation aux compétences parentales dont l'organisation et la réalisation ont été confiées aux intervenants de la Maison d'Haïti s'inscrivant en parfaite continuité avec les services offerts par l'organisme communautaire.

Après avoir retracé brièvement l'historique et la structuration de ce partenariat, nous présenterons les différents partenaires organisationnels impliqués dans ce projet. Nous décrirons ensuite les relations partenariales développées entre les intervenants des différentes organisations, principaux protagonistes du partenariat. Enfin, nous discuterons des impacts du partenariat sur le processus d'intervention ainsi que sur ses conséquences sur les familles.

5.1. GENÈSE ET STRUCTURATION DU PARTENARIAT

Le partenariat développé entre les CJM et la Maison d'Haïti s'inscrit dans une certaine tradition de collaboration entre les deux organismes depuis quelques années. « *Ces collaborations prennent différentes formes. (...) Des personnes-ressources de la Maison d'Haïti offrent leurs expertises aux intervenants de la DPJ qui rencontrent des situations difficiles avec la clientèle d'origine haïtienne. (...) Les personnes-ressources s'impliquent de différentes façons selon le besoin, soit au niveau de la consultation, de l'information et de l'accompagnement de la clientèle.* » (Maison d'Haïti, 1998). De plus, ces deux partenaires siégeaient au Comité sur la prévention de la violence intrafamiliale dans un contexte interculturel et participaient aux projets « Jeunesse, violence et gang de rue » ainsi que « Au Futur » aux côtés de CLSC, d'associations et d'organismes communautaires de la communauté haïtienne.

Le projet spécifique faisant l'objet du partenariat à l'étude, « Comment éduquer nos enfants sans utiliser la correction physique ? », est né d'une préoccupation mutuelle de trouver des solutions au nombre élevé de signalements d'enfants d'origine haïtienne de la région montréalaise.

5.1.1. Une préoccupation mutuelle

Depuis quelques années déjà, les intervenants de la Maison d'Haïti, interpellés par les familles et par la DPJ elle-même, se préoccupaient du nombre d'enfants Haïtio-Québécois placés dans les milieux institutionnels. Souhaitant en débattre publiquement avec les

intervenants concernés, ils organisèrent le 13 mars 1998 un colloque sur les placements d'enfants intitulé « La surreprésentation des Haïtio-Québécois dans les divers lieux de placement au Québec. Quel avenir ? Pratiques alternatives à renforcer ou déchéance de la communauté ? ». Outre, un débat nécessaire entre acteurs institutionnels et représentants de la communauté haïtienne au Québec, les intervenants de la Maison d'Haïti souhaitaient réfléchir à « des pratiques alternatives » pour mettre fin à ces situations qui inquiétaient l'ensemble de la communauté haïtienne du Québec. Les propos tenus par la Directrice de la Maison d'Haïti étaient clairs :

« Durant cette journée, je vous invite à matérialiser vos bonnes intentions, à joindre vos préoccupations en faisant le lien avec l'un des objectifs majeurs du colloque : renforcer les pratiques alternatives visant la réduction significative du niveau actuel de placements. Bref, il faut chercher ensemble les difficultés, voir comment les résoudre, trouver une formule gagnante, intelligente, susceptible de provoquer des changements et nous conduire vers des pratiques alternatives. » (Toussaint, 1998 :3).

Il fallait se donner les moyens de trouver des solutions avec les acteurs institutionnels concernés et en particulier avec la DPJ des CJM. Le chef de service de la DPJ, son adjoint et une conseillère de la Direction Recherche et Développement (DRD) des CJM étaient invités à ce colloque. Ils étaient préoccupés, eux aussi, par cette situation. D'une part, ils ne trouvaient pas de solution à une collaboration difficile entre leurs intervenants et des parents qui n'avaient ni l'habitude, ni ne comprenaient les raisons de l'intrusion des institutions dans leur vie familiale. Et d'autre part, il leur semblait que leurs interventions n'étaient pas adaptées à ces situations. L'un d'entre eux nous expliquait :

« Devant des signalements là qui rentraient sous le couvert de l'abus physique, de la correction physique, nous autres on jugeait que oui il y avait eu correction physique, oui des fois le parent était allé un peu au-delà du raisonnable, mais en même temps on était dans un contexte qu'on jugeait d'application de l'autorité parentale, d'un parent qui réagit à une mauvaise note à l'école, à un comportement de l'enfant qui l'inquiète, mais qui n'est pas un parent qui veut nuire à son enfant, mais un parent qui veut l'aider, peut-être pas avec les moyens que nous on favorise au Québec, mais on était devant un parent qui souhaitait amener son enfant dans la meilleure voie possible. On s'est dit est-ce qu'il faut dans ces situations-là systématiquement descendre la grosse machine DPJ avec tout ce que ça comporte dans l'évaluation, l'orientation, la confrontation Est-ce que c'est vraiment de ça que ces parents ont besoin ou est-ce qu'il n'y aurait pas d'autres moyens de faire autrement ? » (Entretien no 3).

Ne parvenant pas à résoudre la situation, ils avaient interpellé les représentants de la communauté haïtienne de la région montréalaise, et en particulier les intervenants de la Maison d'Haïti, pour réfléchir à des solutions. Cette interpellation avait conduit ces derniers à monter ce colloque.

La figure 5 présente les étapes de la structuration du projet.

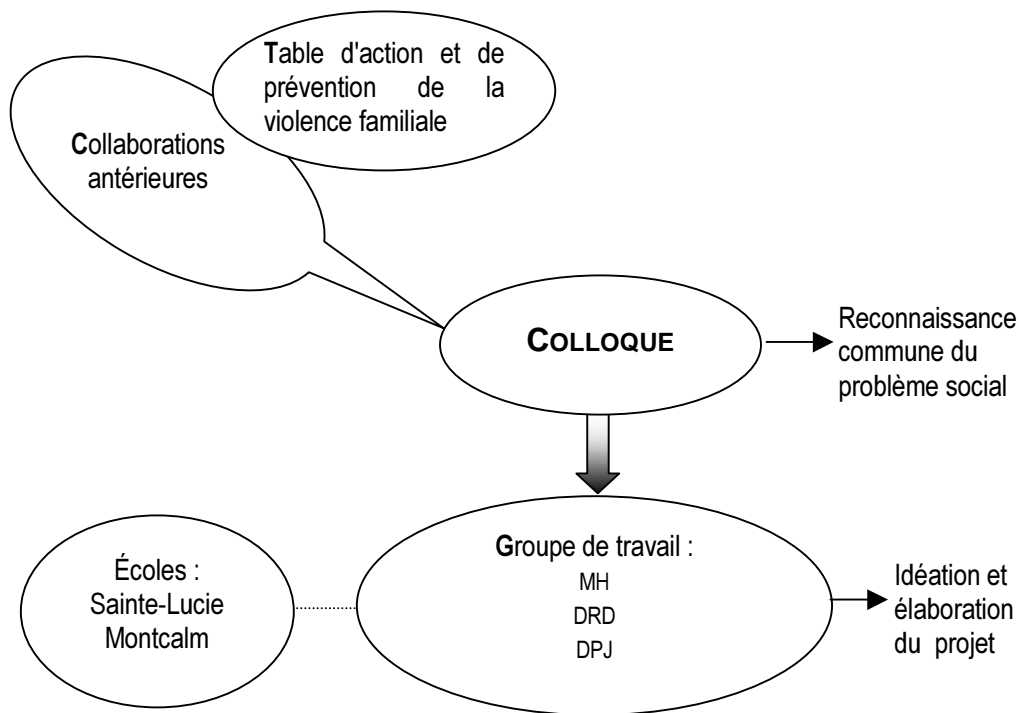


Figure 5 – Les étapes de structuration du projet

Parmi les orientations résultant de ce colloque, les organismes communautaires et les acteurs institutionnels ont retenu la nécessité de développer de réelles collaborations entre services sociaux, écoles et milieu communautaire pour intervenir au mieux auprès des familles Haïtio-Québécoises susceptibles de se voir retirer leurs enfants. Par la suite, deux intervenants de la Maison d’Haïti, le chef de service de la DPJ, son adjoint et une conseillère de la DRD des CJM ont constitué un groupe de travail afin de déterminer, puis de mettre en place un mode d’intervention conjoint et mieux adapté aux situations de ces familles. Ce groupe de travail a donné lieu à ce partenariat qui a été mis en place dès septembre 1998.

5.1.2. La mise sur pied du partenariat

Outre la préoccupation mutuelle concernant les nombreux signalements et les taux de placements élevés des enfants Haïtio-Québécois, plusieurs conditions ont favorisé la mise sur pied de ce partenariat. Comme nous l’avons vu précédemment, la DPJ avait eu l’occasion de collaborer avec la Maison d’Haïti à plusieurs reprises et les deux partenaires étaient volontaires pour travailler ensemble dans le but d’apporter des solutions concrètes à la situation particulière des immigrants haïtiens.

Depuis quelques années déjà, l’ancien Directeur de la DPJ avait mis en place un comité de prévention de la violence intrafamiliale regroupant les intervenants de divers organismes communautaires travaillant auprès des familles et en particulier des familles d’origine haïtiennes. Dans le cadre de cette instance, intervenants de la DPJ et de la Maison d’Haïti

avaient eu l'occasion d'échanger et de monter ensemble des projets ponctuels. Un de leurs projets communs avait consisté à traduire la *Loi de la Protection de la Jeunesse* en créole pour que les parents puissent comprendre les raisons pour lesquelles la DPJ entrait dans leur famille.

À la suite de cette première collaboration, les intervenants de la DPJ sollicitaient parfois les deux personnes ressources de la Maison d'Haïti pour régler des situations conflictuelles avec certaines familles qui refusaient de se rendre aux convocations, ne présentaient pas leurs enfants, etc. Un de nos interlocuteurs de la DPJ nous expliquait en effet : *on connaissait la Maison d'Haïti pour avoir travaillé avec eux dans d'autres projets-là parce qu'on a mis dans les cinq dernières années beaucoup de projets sur pied pour travailler davantage, adopter nos façons de faire auprès de la communauté haïtienne* (entretien no3). Il arrivait également que les intervenants de la Maison d'Haïti soient invités à participer à des ateliers internes aux CJM pour mieux faire connaître la communauté haïtienne au personnel de l'institution. Un intervenant de la Maison d'Haïti nous disait :

On rencontrait les équipes institutionnelles ici, des équipes de la DPJ ici, on a rencontré des fois chez eux, des fois on était invité, on y allait. Pour nous c'était une façon de les sensibiliser par rapport à une éventuelle adaptabilité des services, donc c'était ça qu'on voulait en fait etc. Donc, il y avait déjà une collaboration, mais par contre il a fallu comme transcender cette collaboration-là pour asseoir quelque chose de plus concret par rapport à la problématique haïtienne etc. pour aller oui dans l'intervention en commun et à d'autres types d'actions. À une action concertée voilà, à une action concertée (entretien no1).

Lorsque le chef de service de la DPJ, son adjoint, la conseillère de la DRD et les deux intervenants de la Maison d'Haïti se sont assis ensemble pour réfléchir concrètement à une intervention adaptée à la problématique de la violence intrafamiliale chez les familles Haïtio-Québécoises, ils se connaissaient relativement bien et avaient finalement le même objectif : élaborer une action concertée pour trouver des solutions aux nombres de signalements élevés. Soucieux des conséquences des signalements qui conduisent le plus souvent aux placements des enfants et de leurs responsabilités respectives à l'égard de ceux-ci, ils se sont accordés sur un programme de formation préventive aux placements. Le but initial de ce programme était de donner une seconde chance aux parents disposés à réfléchir à leurs pratiques éducatives dans le cadre de la *Loi de la Protection de la Jeunesse*. C'est ce que nous expliquait un interviewé de la DPJ :

Alors quand on s'est assis avec les gens de la Maison d'Haïti, on a regardé, on avait certaines exigences au niveau du contenu de ces rencontres-là. On voulait être sûr que les parents étaient sensibilisés d'abord à pourquoi on fait le choix de ne pas utiliser la correction physique, c'est quoi les impacts que ça a sur les enfants, sur le développement psychologique des enfants, etc. ensuite de ça, on voulait qu'ils soient sensibilisés à d'autres moyens, qu'ils aient la chance de les expérimenter puis de faire un retour là-dessus. (entretien no3).

Les intervenants de la Maison d'Haïti ont pris en charge l'élaboration et la conduite du programme de formation aux compétences parentales. Le chef de service de la DPJ et son adjoint ont conservé la responsabilité quant à l'évaluation et l'orientation des familles signalées à l'institution.

Par ailleurs, deux établissements scolaires avec lesquels la Maison d'Haïti collaborait dans le cadre d'un autre projet nommé Liaison parents/écoles, ont été associés à titre de collaborateurs à ce projet. Soulignons que le financement du projet a été, dans un premier temps, assumé entièrement par la Maison d'Haïti, une demande de financement déposée auprès de la Fondation Marie-Vincent ayant fait l'objet d'un refus. La DPJ y a participé par la suite.

5.2. DESCRIPTION DU PROJET DE PARTENARIAT ET DE SES COMPOSANTES

5.2.1. Description du projet « Comment éduquer nos enfants sans utiliser la correction physique ? »

Le projet de partenariat « Comment éduquer nos enfants sans utiliser la correction physique ? » est « la réalisation d'un programme de compétences parentales qui s'actualise au sein de l'organisme communautaire. Une approche d'intervention de groupe a été conçue pour les parents qui font l'objet pour la première fois d'une évaluation pour abus physique à l'égard de leurs enfants. Ces parents sont référés au programme, lequel vise à développer des compétences parentales autour de méthodes alternatives aux corrections physiques ». (Maison d'Haïti, 1998).

Les présupposés de l'intervention reposent sur l'idée que la formation :

« c'est comme un moyen (...) la seule façon de venir en aide à ces familles-là ou du moins diminuer ce taux- là, c'est de prendre en compte même ces parents-là, c'est à dire de favoriser une prise en charge par la formation, mais d'une façon préventive. Parce que nous pensons que si ces parents sont informés, sont formés, sont sensibles par rapport aux normes, par rapport aussi à ce qu'ils devraient faire normalement dans leur agir, ça pourrait aider, ça pourrait aider (Entretien no5).

Les objectifs poursuivis plus précisément par ce projet sont : « briser l'isolement des parents; valoriser leur rôle parental; renforcer les compétences parentales; sensibiliser les parents par rapport aux conséquences néfastes de la correction physique répétitive sur les enfants; faire découvrir des méthodes éducatives alternatives; les outiller pour qu'ils deviennent des parents intervenants; apprendre aux parents l'utilisation des méthodes disciplinaires à l'égard des enfants autres que la correction physique; amener les parents à les expérimenter; réduire l'intervention institutionnelle; offrir aux parents un suivi post-formation » (Maison d'Haïti, 1998).

Le programme de compétences parentales est animé par un intervenant de la Maison d'Haïti dans les locaux de l'organisme communautaire. Il se déroule durant quatre semaines à raison d'une session hebdomadaire. Ces sessions portent, chronologiquement, sur la

contextualisation et les conséquences de la correction physique, l'identification de méthodes alternatives aux corrections physiques, le retour sur les applications par les parents de méthodes disciplinaires autres que les corrections physiques et la rencontre Méritas qui consiste à remettre un certificat aux parents ayant suivi avec succès la démarche.

Lors de ces sessions, les intervenants de la Maison d'Haïti établissent un rapport sur la présence et le cheminement des parents. Ils le remettent ensuite aux intervenants sociaux de la DPJ, lesquels suivent plus directement les parents que le chef de service et son adjoint impliqués dans le groupe de travail. Si le rapport est satisfaisant, c'est-à-dire si les parents participent aux quatre rencontres, s'ils démontrent une volonté et une capacité de modifier leurs attitudes éducatives et de trouver des alternatives à la correction physique, leur dossier sera acheminé en évaluation terminale par l'intervenant social. Ils pourront procéder à la fermeture du dossier compte tenu des acquis de la formation ou bien de poursuivre l'orientation si la situation ne s'est pas améliorée.

Parallèlement aux sessions de formation offertes aux parents, les intervenants de la Maison d'Haïti ont mis en place des ateliers de discussion pour les enfants âgés de plus de six ans souhaitant les impliquer directement dans la résolution de la situation de violence intrafamiliale. Et chaque session se termine par une discussion entre les parents et les enfants.

En complément du programme de formation, les parents peuvent être invités à participer avec leurs enfants aux différentes activités de l'organisme. Cette participation peut les aider à faire face et à régler les difficultés quotidiennes. Les intervenants de la Maison d'Haïti assureront par ailleurs un suivi post-formation auprès des familles.

Le projet de partenariat se veut une réponse adaptée aux parents d'origine haïtienne qui doivent s'adapter aux normes éducatives de la société québécoise. Il ne s'adresse pas uniquement aux parents signalés à la DPJ mais il cible toute famille qui, pour une raison ou une autre, aurait ou exprimerait le besoin d'être supportée dans l'éducation de ses jeunes enfants. Celles-ci sont identifiées par les directeurs et les enseignants des établissements scolaires du quartier et par les intervenants de la Maison d'Haïti auprès de leur propre clientèle.

5.2.2. Les collaborateurs

Trois partenaires sont impliqués dans ce projet de partenariat : les CJM avec la DPJ et la DRD (via l'Équipe Partenariat-Réseau), la Maison d'Haïti et les écoles. Cependant, une nuance s'impose eu égard au rôle des écoles dans le projet de partenariat. En effet, les écoles n'agissent qu'au titre de collaboratrices et ne participent pas au processus d'intervention proprement dit. Ceci posé, et par conséquent les deux partenaires majeurs identifiés : les CJM et Maison d'Haïti, il est important de mentionner que la plupart des signalements faits à la DPJ proviennent des écoles. Une collaboration avec l'institution scolaire était importante pour l'organisme communautaire, car elle permet d'une part de prévenir les signalements avant mêmes qu'il y ait référence à la DPJ et d'autre part de ne pas culpabiliser des parents prêts à remettre en question leurs pratiques éducatives. Ainsi décrites par les personnes-ressources de la Maison d'Haïti, les écoles s'avèrent être parties

prenantes de la réalisation du projet et, de fait, sont à considérer comme une des composantes du partenariat.

5.2.2.1. Les CJM avec la Direction de la Protection de la Jeunesse (DPJ) et la Direction de la Recherche et du Développement (DRD).

La DPJ est une direction des CJM. Les CJM ont un mandat légal en regard de l'application de la Loi de la Protection de la Jeunesse (LPJ) et de la Loi sur les Jeunes Contrevenants (LJC). Par ailleurs, les CJM appliquent diverses dispositions législatives en matière d'adoption.

Le présent projet s'inscrit en particulier dans le cadre d'application de la LPJ. La LPJ « a été créée pour venir en aide aux enfants qui vivent des situations graves où leur sécurité ou leur développement personnel est compromis. Elle veut aussi aider les parents de ces enfants à traverser ces problèmes et à éviter qu'ils se reproduisent ». (Brochure d'information à l'intention des familles sur les différentes étapes du processus de la protection de la jeunesse, CJM).

La DPJ est divisée en quatre services : l'accueil, l'évaluation/l'orientation, la révision et l'adoption. Dans le cadre de ce projet de partenariat, c'est uniquement le service d'évaluation/d'orientation qui nous intéresse.

Le service de l'évaluation/ d'orientation a le mandat d'une part d'évaluer les situations de violence intrafamiliale dans le respect de la LPJ et des objectifs poursuivis par la DPJ et d'autre part de prendre les mesures nécessaires à l'égard des enfants en situation grave. Dans la mesure où la DPJ ne dispense pas de services aux familles, elle les délègue aux CJM. Ce sera par la suite le service de la révision, des applications de mesures, qui évaluera à nouveau la situation des familles et prendra de nouvelles mesures. Le projet de partenariat offre une intervention qui se situe au tout début du processus de l'évaluation/d'orientation des familles.

Le chef de ce service et son adjoint sont les représentants de la DPJ qui ont été impliqués dans l'élaboration du projet de partenariat. Ils sont responsables de sa réalisation et de son suivi aux CJM. Dans le cadre du partenariat établi avec la Maison d'Haïti, leur rôle consiste à vérifier l'admissibilité des familles signalées au programme de formation aux compétences parentales. Concrètement, ils vérifient si les évaluations initiales effectuées par leurs intervenants relèvent bien de cas de corrections physiques. S'il s'agit effectivement de cas de correction physique, ils les valident et les autorisent à orienter les familles vers les deux personnes-ressources de la Maison d'Haïti. Ils délégueront cette « mesure initiale » en quelque sorte aux intervenants de la Maison d'Haïti. Lorsque celle-ci prendra fin, les intervenants de la DPJ recevront à nouveau la famille et pourront clore le dossier si les parents ont été présents aux quatre rencontres, y ont participé activement et ont montré une réelle motivation. Le chef de service de la DPJ et son adjoint sont les premiers interlocuteurs des intervenants de l'organisme

communautaire. Ils travaillent en collaboration avec une conseillère de la DRD des CJM qui fait partie de l'équipe partenariat réseau.

Le mandat de la DRD, parmi d'autres, est de contribuer au développement de partenariat avec des organismes externes et ainsi de permettre le développement de services plus adaptés aux multiples clientèles de l'institution. Une de ses représentantes est la seconde interlocutrice des intervenants de la Maison d'Haïti, et plus particulièrement de la directrice de cet organisme, dans ce partenariat. Son rôle consiste à supporter la démarche de partenariat, à promouvoir le projet et à encourager les familles lors de la rencontre Méritas. De fait, il faut bien comprendre que la conseillère de la DRD n'est pas directement impliquée dans l'intervention. Dans le cas présent, elle fut particulièrement active dans la réalisation du bilan et dans la recherche du financement.

5.2.2.2. *La Maison d'Haïti*

La Maison d'Haïti est un organisme à but non lucratif représentatif de la communauté haïtienne de Montréal. Elle est administrée par un conseil d'administration nommé lors d'une assemblée générale annuelle.

Fondée en 1972 par un groupe de jeunes Haïtiens soucieux de venir en aide aux nouveaux arrivants issus de classes plus défavorisées que les migrations précédentes, ses objectifs sont : *faciliter l'adaptation des personnes d'origine haïtienne à la société québécoise; tisser des liens étroits entre les deux communautés; assurer une présence permanente dans la société québécoise en facilitant un esprit d'ouverture par des échanges entre les deux communautés; promouvoir les apports des membres de la communauté haïtienne au développement de la société d'accueil; offrir un modèle positif d'intégration aux jeunes issus de la communauté haïtienne; maintenir et promouvoir les richesses et traditions culturelles d'origine.* (Brochure de présentation de la Maison d'Haïti). Des membres bénévoles et salariés coordonnent et organisent différents services répondant aux besoins de la communauté haïtienne. L'aide à l'immigration, les cours d'alphabétisation, l'intégration en emploi, le soutien scolaire, les loisirs sont quelques-unes des nombreuses activités offertes par la Maison d'Haïti.

En raison même du mandat que ses initiateurs lui ont fixé et de son rayonnement régional, les intervenants de la Maison d'Haïti sont les intermédiaires entre les différentes institutions de la société québécoise et les membres de sa communauté. C'est dans ce cadre-là que s'inscrit le projet de partenariat établi entre cet organisme, les CJM et deux établissements scolaires du quartier Saint-Michel.

Sollicitée à plusieurs reprises pour régler des situations d'incompréhension et de conflits entre les membres de la communauté et les intervenants de la DPJ et impliquée sur le comité de prévention des violences intrafamiliales, elle représentait le partenaire parfait. Un intervenant nous expliquait :

Comme la DPJ ne voulait pas continuer à intervenir toute seule de son côté et la Maison d'Haïti non plus ne voulait plus

continuer à agir toute seule de son côté, alors on s'est dit pourquoi ne pas réunir nos efforts pour mieux outiller les parents, mieux comprendre les problématiques et donc les aider à ne pas rentrer dans le système dans un certain sens, leur donner les outils pour mieux comprendre leurs enfants. (entretien no 1).

En raison du mandat même de l'organisme, la Maison d'Haïti avait intérêt à offrir son expertise aux chefs de service de la DPJ qui rencontraient des difficultés avec les familles d'origine haïtiennes. Le rôle des intervenants de la Maison d'Haïti repose sur la réalisation d'activités de formation. Ils ont élaboré le programme de formation aux compétences parentales. Ils le dispensent et suivent les familles qui y participent avant, pendant et après son déroulement. Ils s'impliquent de différentes façons, selon le besoin, soit au niveau de la consultation, de l'information et de l'accompagnement de la clientèle. Conformément aux exigences de la LPJ, ils doivent rendre compte au chef de service de la DPJ et à son adjoint de leurs interventions auprès des familles que ceux-ci leur ont référées. Grâce aux relations personnelles et professionnelles qu'ils ont développées avec leurs partenaires, ils peuvent être impliqués par les intervenants sociaux de la DPJ lors des évaluations initiales ou finales qui restent sous la responsabilité du chef de service de l'institution.

5.2.2.3. Les écoles Sainte-Lucie et Montcalm

Les écoles sont uniquement les partenaires de la Maison d'Haïti. Dans le cadre du projet « Liaison École/Familles » développé entre les même deux intervenants de la Maison d'Haïti et les directeurs des écoles Sainte-Lucie et Montcalm, eux-mêmes et leurs enseignants collaborent indirectement au partenariat. Un intervenant de la Maison d'Haïti nous expliquait : *Les écoles font partie aussi là-dedans, parce que souvent les signalements viennent de l'école donc c'est aussi un partenaire et on arrive à travailler avec différents secteurs qui ont leurs besoins (entretien no1).*

Ces collaborations visent à :

amener à comprendre autrement les dynamiques familiales haïtiennes. Amener les écoles aussi à chercher un autre type de collaboration avec les parents, amener les écoles à donner la main aux parents pour la réussite scolaire de leurs enfants, etc. Concrètement, on fait de la formation pour les intervenants scolaires aussi sur les réalités haïtiennes, sur la dynamique familiale aussi haïtienne. (entretien no1).

Les directeurs et les enseignants ne sont pas impliqués directement dans le partenariat. Leur rôle se limite à détecter les familles à risque, mais ce rôle a son importance dans ce projet dont le but est de prévenir les signalements. Mentionnons que d'après les données figurant dans le Rapport d'activité 1998-1999 de la Maison d'Haïti, les écoles avaient référé deux fois plus de parents dans le cadre du projet que la DPJ.

Le rôle principal est celui des intervenants de la Maison d'Haïti. Ceux-ci assurent une permanence hebdomadaire dans ces deux établissements scolaires qui se déroule ainsi :

On fait aussi des rencontres avec les enfants, on fait aussi des rencontres avec les parents dans les écoles mêmes, c'est des rencontres individuelles. On aide aussi les écoles à prévenir même les signalements d'enfants d'origine haïtienne, etc. puis pour ces écoles-là aussi la chose qu'on fait, on contacte les parents, on rencontre les enfants, on rencontre le personnel impliqué, profs, TS, éducateurs, psychos et des fois on va rencontrer les parents chez eux (entretien no1).

Ils jouent, dans ce cadre-là comme dans celui de leurs collaborations avec la DPJ, un rôle d'intermédiaire entre une institution québécoise, ici l'école, et la communauté Haïtio-Québécoise.

5.3. DYNAMIQUES PARTENARIALES

5.3.1. Un partage conforme au mandat de la DPJ et de la Maison d'Haïti

Le projet de partenariat à l'étude a été élaboré conjointement par les deux principaux partenaires. Ainsi, les rôles de chacun ont été clairement définis dans un projet commun conforme au mandat de chacun et sur lequel ils se sont entendus :

Les tâches sont clairement définies par exemple. Les rôles des partenaires sont définis et clairement compris. L'évaluation suite au signalement, ça se fait par la DPJ (...) l'évaluation finale aussi se fait par la DPJ, OK donc la décision. Mais par contre, c'est comme la formation aussi, la formation est faite par la Maison d'Haïti, c'est pas la DPJ qui la fait, et il y a du feedback, effectivement on fait de la rétroaction avec l'intervenant référant. (entretien no1).

Bien que les deux partenaires semblent satisfaits de leur rôle respectif dans le partenariat, un seul des partenaires -la Maison d'Haïti - est impliquée dans le processus d'intervention défini dans le cadre de ce projet.

5.3.2. Un partenariat fondé sur la délégation de l'intervention

Après une première évaluation effectuée par les intervenants de la DPJ, le chef de service et son adjoint reçoivent les références des intervenants et évaluent l'admissibilité des parents à ce programme selon les critères établis et le degré de gravité de la situation au regard de la LPJ.

« Il ne faut pas perdre de vue que moi je suis dans un contexte légal là, à partir du moment où on parle de situations signalées, il fallait être sûr qu'on ne passe pas à côté même si on décidait de faire autrement. Mais après ça, là ça devenait beaucoup les personnes actives dont principalement les gens qui animent les groupes de parents, nous autres on fait

attention que ça soit les bonnes situations qui leur soient référées, c'est-à-dire quand les intervenants pensent à référer à la Maison d'Haïti, ils doivent d'abord passé par mon adjoint ou par moi pour qu'on ait vraiment un regard pour ne pas que se glisse là n'importe quelle situation. Parce que, comme je vous ai dit, ce n'est pas les cas extrêmes qu'on envoie là, ce n'est pas des cas d'abus physiques, c'est des cas de correction physique, pour moi c'est deux choses bien différentes. Alors, il y a une espèce de vigilance qui est là exercée par mon adjoint et moi. » (entretien no3).

Puis les intervenants proposeront aux parents de prendre part au programme de formation. Si ceux-ci acceptent de suivre cette formation, ils les orienteront vers les deux intervenants de la Maison d'Haïti. Ils délègueront dans une certaine mesure cette phase initiale aux personnes ressources de l'organisme communautaire. Ces dernières assureront complètement la formation, mais devront rendre compte de son déroulement et de l'évolution des parents au cours des sessions au chef de service de la DPJ et à son adjoint qui, devant la Loi, sont responsables de la sécurité physique et du développement psychologique de l'enfant. Des bénévoles sous la responsabilité des chefs de service de la DPJ accompagnent aussi les familles.

Lorsque le programme de formation prendra fin, les intervenants de la Maison d'Haïti retourneront les familles vers les intervenants de la DPJ qui finaliseront l'évaluation ou mettront en place des mesures s'ils le considèrent nécessaire. Et leurs partenaires de la DPJ tiendront compte de leur point de vue lors de cette évaluation.

Pour mener à bien le processus d'intervention, l'équipe partenariale se réunit régulièrement. Cette réunion mensuelle leur permet de se transmettre les informations et de faire le point sur le fonctionnement du projet.

Bien que chacun des deux partenaires paraisse satisfait de cette collaboration, nous avons été surpris de constater l'absence d'implication des intervenants de la DPJ, lesquels sont les premiers à rencontrer les familles lors de l'évaluation/orientation et sont conduits à intervenir avec les deux personnes-ressources de la Maison d'Haïti. De fait, l'équipe partenariale ne comprend que le chef de service de la DPJ et son adjoint qui ne sont pas forcément les premiers interlocuteurs des intervenants de la Maison d'Haïti lors du processus d'intervention. Ce constat nous conduit à nous demander dans quelle mesure les personnes-ressources de la Maison d'Haïti ne sont pas uniquement utilisées comme des intervenants externes aux CJM.

De ce questionnement, nous avons identifié un second niveau de partenariat, par ailleurs mis en avant par les intervenants de la Maison d'Haïti qui s'inscrit dans ce qu'ils définissent comme « leur virage institutionnel » et qui vise à prendre une place dans les institutions de la société québécoise.

5.3.3. Un partenariat dans « le virage institutionnel » de la Maison d'Haïti

Des relations professionnelles stables se sont établies entre les intervenants de la Maison d'Haïti, le chef de service de la DPJ, son adjoint et la conseillère de la DRD durant l'élaboration, la mise en place et le suivi du projet de partenariat. Ainsi, les intervenants de

la Maison d'Haïti ont réussi, au fil des ans, à se faire une place à l'intérieur de l'institution. Ils sont à l'initiative de formations internes dont le but vise à sensibiliser le personnel éducatif de l'institution à la problématique de l'immigration haïtienne au Québec; ils ont développé des collaborations avec d'autres chefs de service à l'intérieur de la DPJ et des CJM; et finalement, ce projet de la Maison d'Haïti pourrait être prochainement désigné comme un des services de pointe des CJM. Ces différentes activités, externes au projet de partenariat, leur ont permis de s'impliquer à l'intérieur de l'institution, de jouer un réel rôle d'intermédiaire entre la société québécoise et la communauté haïtienne et ainsi d'amorcer leur « *virage institutionnel* » selon l'expression d'un de nos interviewés (entretien no1). L'expression « virage institutionnel » peut être définie ici comme le nécessaire arrimage entre le communautaire et l'institutionnel.

En contrepartie de la prise en charge de ce service, ils ont l'impression d'avoir progressivement amené la DPJ à ne plus faire systématiquement de placements dans les cas de correction physique. Toutefois et selon le point de vue des personnes-ressources de la DPJ :

la seule petite chose où je dirais qu'on n'a pas tout à fait la même lecture (...); les cas qu'on réfère ce n'est pas nécessairement des cas qui auraient fait l'objet d'un placement, parce que comme je vous dis, ce n'est pas des situations d'abus physiques extrêmes. Je sais qu'il y a une grande préoccupation de ça parce qu'il y a des recherches qui ont sorti dernièrement qui ont dit qu'il y avait des placements d'enfants noirs. J'imagine que la Maison d'Haïti fait beaucoup de choses pour éviter que les situations familiales se détériorent et qu'éventuellement il y ait des placements, mais c'est peut-être la seule divergence de perception qu'on a là (...) On travaille toujours de toute façon indirectement à éviter que les situations familiales se détériorent puis qu'on aboutisse à des placements, mais disons que notre lecture est un petit peu différente à ce niveau là. (entretien no 3).

Les intervenants de la Maison d'Haïti restent insatisfaits du nombre limité de références faites par le chef de service de la DPJ et son adjoint. Ils ont l'impression que le chef de service de la DPJ et son adjoint pourraient référer davantage de parents. Ce point est objet de discussion de part et d'autre depuis le début du partenariat. Pour cibler une clientèle plus large et mener des actions préventives aux références avant qu'elles n'arrivent à la DPJ, les intervenants de la Maison d'Haïti travaillent également auprès des directeurs et des enseignants des écoles voisines. Ils souhaitent ainsi intervenir en amont.

5.3.4. Des niveaux de collaboration différents avec le milieu scolaire

Les deux principaux partenaires n'ont pas établi le même niveau de relations avec les établissements scolaires qui ont collaboré au projet.

Les intervenants de la Maison d'Haïti souhaitent jouer un rôle d'intermédiaire entre l'institution scolaire et les familles Haïtio-Québécoises. Ces collaborations entre les intervenants de la Maison d'Haïti et les enseignants des établissements scolaires permettent

de compléter l'intervention initiée par le projet de partenariat. Elles s'inscrivent dans « le virage institutionnel » (entretien no 1) de l'organisme communautaire. Elles sont à l'initiative des intervenants de la Maison d'Haïti et ne mobilisent pas les trois personnes-ressources des CJM ni leurs intervenants. C'est par ailleurs un point évoqué par un directeur d'école que nous avons rencontré. Ce dernier déplorait cette absence de relations avec la DPJ dans la mesure où les signalements peuvent être souvent faits par des enseignants pour lesquels il est important d'avoir un feed-back.

5.4. UNE ÉTUDE DE CAS

5.4.1. Une référence de la DPJ

Lorsqu'un cas de mauvais traitement à l'égard d'un enfant est signalé à la DPJ, les intervenants initient une évaluation. Ils reçoivent la famille et évaluent avec celle-ci la gravité de la situation. Si un retrait immédiat ne s'impose pas, car la sécurité de l'enfant n'est pas compromise, ils proposeront à la famille différentes mesures que l'institution a à sa disposition. Le programme de formation aux compétences parentales élaboré conjointement avec les intervenants de la Maison d'Haïti est l'une des mesures destinées aux parents qui ont recours à la correction physique.

Si la famille accepte de prendre part au programme, ils transmettent le cas à leurs chefs de service qui sont les représentants de la DPJ impliquée dans ce projet de partenariat. Ceux-ci vérifient si le cas signalé relève bien de ce programme et valident cette orientation. Ils sont en effet les seuls autorisés à prendre la responsabilité de référer les parents au programme de formation de compétences parentales. Elles contactent alors les deux intervenants de la Maison d'Haïti qui assureront la formation, soutiendront et suivront parents et enfants lors du processus d'intervention. La figure 6 (voir page 60) représente le processus d'intervention d'une référence au programme de la DPJ.

Ce processus se déroulera sur une période de quatre semaines à raison d'une session hebdomadaire. Les intervenants de la Maison d'Haïti prennent alors en charge la famille et transmettent les informations nécessaires à l'intervenant de la DPJ qui la suit. Le processus d'intervention terminé, ils feront un rapport, selon des critères préalablement déterminés, aux intervenants de la DPJ qui procéderont à l'évaluation finale.

Si l'évaluation finale démontre que les parents ont participé avec succès en satisfaisant aux trois critères d'évaluation prévus (présence aux séances, participation active et motivation à adopter d'autres méthodes éducatives), la DPJ statuera sur la fin de la procédure. Dans le cas contraire, ils prendront les mesures qu'ils jugent nécessaires (entretien no 4). Si la décision d'interrompre la procédure est prise, les intervenants de la Maison d'Haïti pourront assurer un suivi post-formation auprès des parents dans le cadre des services de l'organisme. Le chef de service de la DPJ et son adjoint restent le maître d'œuvre des décisions.

5.4.2. Une référence des écoles Montcalm et Sainte-Lucie

Les familles participantes au programme de formation aux compétences parentales peuvent être référées par les deux établissements scolaires où les intervenants de la Maison d'Haïti assurent des permanences hebdomadaires et dans ce cadre-là, les intervenants de la Maison d'Haïti assurent seuls le suivi et l'évaluation de ceux-ci. Ils informeront le directeur et les enseignants de l'évolution de la situation. Les familles ciblées n'ont pas encore été signalées à la DPJ, cette intervention est avant tout préventive. Les familles sont référées au programme de formation par le biais des directeurs d'école qui rencontreront les intervenants de la Maison d'Haïti. Les directeurs d'école seront parfois présents au moment de la remise des certificats Méritas. La figure 6 illustre ce processus d'intervention.

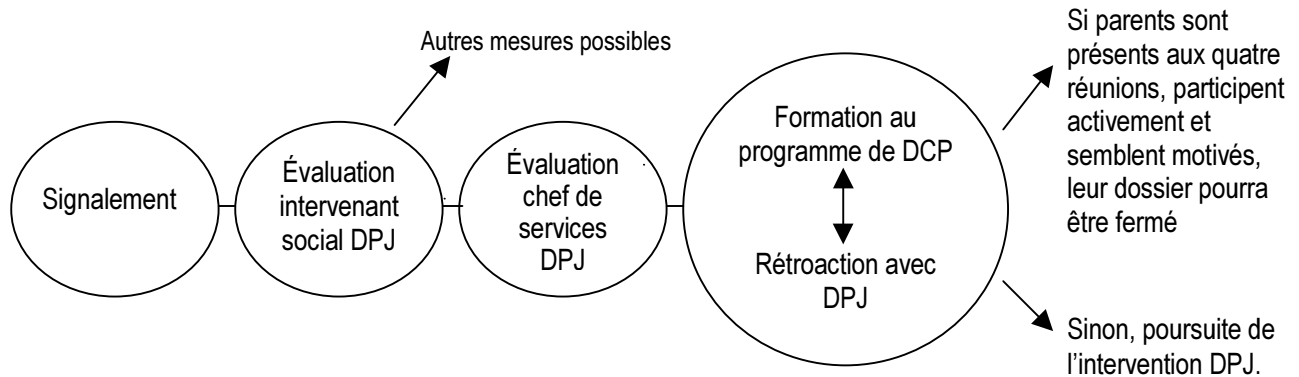


Figure 6 – Le processus d'une intervention à partir d'un signalement de la DPJ

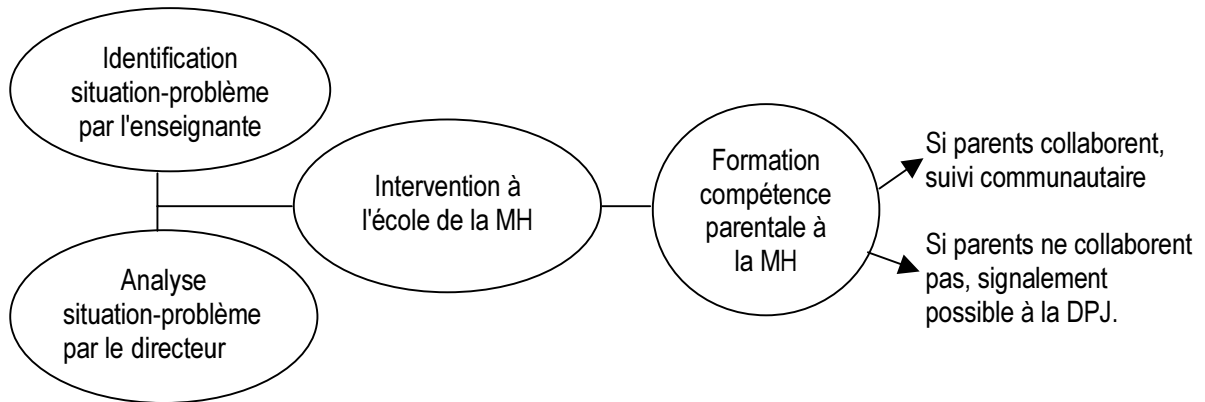


Figure 7 – Le processus d'une intervention dans le contexte scolaire

5.5. LES IMPACTS DU PARTENARIAT SUR LES ORGANISATIONS ET SUR LES INTERVENTIONS À LA LUMIÈRE DE L'APPROCHE-MILIEU (DES CJM)

Le projet de partenariat développé entre la DPJ et la Maison d'Haïti repose sur des individus porteurs d'une volonté de changements. Comme dans tout partenariat, cette caractéristique est un point fort et a permis que le projet Comment éduquer nos enfants sans utiliser la correction

physique ? ait des impacts positifs à la fois sur les organisations, sur les processus d'intervention et sans aucun doute sur les familles. Cependant, une trop forte personnalisation peut affecter la pérennité voire l'uniformité du projet dans le futur. Ce sera le premier point que nous aborderons, car il nous semble déterminant dans la réalisation de ce partenariat. Puis nous présenterons les différents impacts de ce partenariat. Finalement, nous montrerons dans quelle mesure il nous semble s'inscrire dans la conception de l'approche-milieu des CJM mais pose également ses limites.

5.5.1. Forces et limites d'un partenariat trop personnalisé

L'étude de ce projet de partenariat met en évidence l'importance des caractéristiques individuelles des principaux protagonistes. L'élaboration, la réalisation et la gestion du programme de formation aux compétences parentales ont été menées par une équipe restreinte et plus particulièrement par les deux personnes-ressources de la Maison d'Haïti. Ces deux intervenants ont su écouter les exigences, somme toute légitime dans le cadre législatif des responsabilités des chefs de service de la DPJ. Ils sont parvenus à se les approprier et à construire un modèle d'intervention adapté à la communauté haïtienne au Québec qui satisfaisait la DPJ. Ils ont également réussi à intégrer ce modèle d'intervention dans les activités offertes par leur organisme et le promouvoir à l'extérieur de celui-ci, en particulier dans les écoles.

De leur côté, les représentants de la DPJ leur ont laissé une marge de manœuvre dans la gestion du programme qui a permis d'y intégrer une clientèle plus large et d'y associer les écoles. Ils ont également tenu compte de leurs points de vue et se sont donné les moyens de les associer véritablement à leurs évaluations. Ils les ont ainsi aidés à trouver leur place au sein de la DPJ. En contrepartie, Ils leur ont délégué dans une certaine mesure le processus d'intervention tout en conservant le rôle de décision. Les intervenants de la Maison d'Haïti sont satisfaits de ces règles du jeu dans la mesure où il s'agit d'un service qui a sa place dans les activités de l'organisme. Ils regrettent toutefois le nombre limité de cas qui leur sont référés par la DPJ.

Mais ce projet, qui fonctionnait fort bien depuis septembre 1998, a connu un certain passage à vide lors de la démission successive des deux personnes-ressources de la Maison d'Haïti. Celles-ci étaient à l'initiative de ce projet, elles étaient impliquées dans son élaboration, dans sa réalisation et dans sa promotion à l'intérieur même et en dehors de l'institution. C'est dans ce cadre-là que se posent les limites d'une trop importante personnalisation d'un partenariat.

5.5.2. Des impacts positifs sur les organisations et sur le processus d'intervention

Le projet de partenariat est le fruit de collaborations entre deux organisations dont les mandats apparaissent fort éloignés. Néanmoins, leur volonté commune de collaborer et leurs intérêts respectifs à prévenir les taux de placements élevés parmi les familles d'origine haïtiennes les ont conduits à développer un partenariat efficace. La Maison d'Haïti en tant qu'organisme communautaire représentatif de la communauté haïtienne était interpellée par les familles et par les membres de la communauté et la DPJ était dans l'impasse par rapport à ces familles et ne parvenait pas à trouver des solutions adéquates. La réalisation du projet

de partenariat a permis d'une part de démystifier la DPJ, institution qui avait mauvaise presse auprès des Haïtio-Québécois et d'encourager l'utilisation des autres services de l'organisme :

Ça va beaucoup dans le sens de leur mission comme maison, et ça permettait aussi pour eux, parce qu'une fois que les parents ont participé par l'entremise du groupe de parents à des activités à la Maison d'Haïti, c'est beaucoup plus facile pour eux autres après ça de les introduire dans d'autres services et les faire participer à d'autres activités. Dans ce sens là, ça répondait aussi à leurs préoccupations (entrevue no3).

Cette mauvaise image avait pour conséquence de complexifier le travail des intervenants auprès des familles et de rendre le plus souvent les situations plus complexes en ne permettant pas de les régler au mieux de l'intérêt des enfants. En s'associant avec la Maison d'Haïti, la DPJ a pu changer son image et s'assurer qu'une aide immédiate était apportée aux familles dans une logique de « gestion de risque ».

Quant à la Maison d'Haïti, ce projet de partenariat lui a permis non pas de mettre en place de véritables pratiques alternatives comme elle le souhaitait, mais d'entrer progressivement dans l'institution et ainsi de mieux défendre et de faire valoir les différences et les droits de la communauté haïtienne. Ce partenariat avec une institution aussi importante lui a permis de renforcer sa légitimité dans l'espace institutionnel québécois. C'est d'ailleurs la première fois qu'un organisme communautaire est partie prenante dans l'offre de service des CJM. Il s'agit donc d'une situation de « doubles vainqueurs ».

En outre, le projet de partenariat permet de diminuer significativement les signalements trop souvent systématiques des enfants d'origine haïtienne. Il offre un mode d'intervention « moins répressif » si l'on se situe du point de vue des familles, qui les responsabilise et les implique au lieu de les judiciariser et de les écarter. Certaines baissaient les bras se sentant déçues de leurs droits parentaux et la situation des enfants ne s'améliorait guère au fil des ans et aboutissait relativement souvent à des placements. Ainsi, par le programme de développement des compétences parentales, elles n'ont plus le sentiment d'être dépréciées par la société québécoise et seront sans doute prêtes à demander de l'aide au cas où elles feraient face à des situations difficiles. Elles ont le sentiment d'être mieux outillées pour maintenir le lien relationnel avec l'enfant et se sentent moins souvent dépassées par les événements. La formule de groupes « mixtes », comprenant des parents qui se présentent volontairement aux séances ou qui sont référés par les écoles autant que par la DPJ fait en sorte qu'une autre forme de régulation sociale est à l'œuvre.

5.5.3. Intégration du partenariat dans la conception de l'approche-milieu des CJM

L'intervention souscrit à l'approche-milieu en ce qu'elle a pour cible d'intervention le milieu lui-même (la famille); de plus, elle offre des « services adaptés aux particularités des individus et de leur environnement » et mobilise les « compétences (...) des individus, des groupes et des communautés dans la prise en charge de leur bien-être et de leur développement »; elle mise sur la présence de conditions favorables au développement de l'enfant associées à la compatibilité des liens, la richesse et la qualité des interactions entre

l'enfant et son milieu familial. Le choix du partenaire souscrit aussi aux caractéristiques de l'approche-milieu : le maintien de liens entre le jeune et son milieu « exige une ouverture communautaire et (...) demande de bien situer le rôle des intervenants des Centres jeunesse de Montréal » (Paquette, 2000).

Néanmoins dans la mesure où ce programme constitue en quelque sorte une délégation de service de la part de la DPJ, s'agit-il d'un réel partenariat inscrit dans l'approche-milieu ? Jusqu'à un certain point, le projet propose la mise en place d'une intervention plus légère, qui n'est autrement pas disponible à l'interne, toujours dans l'optique de ce que la DPJ entend, dans ce cas du moins, par « prévention ». Se pose aussi justement la question de leur conception respective de la prévention. Pour la DPJ, cette intervention était préventive de la compromission alors que pour la Maison d'Haïti elle s'inscrivait dans une prévention du placement. C'était là un enjeu entre les deux partenaires.

Enfin, les CLSC St-Michel, Parc Extension, Rivière-des-Prairies et St-Léonard ont été « informés » du projet et invités à référer des parents, sans jamais devenir de partenaires formels. Dans les faits, ceci a eu pour conséquence qu'aucune référence n'est venue des CLSC.

CHAPITRE 6

LE GUIDE D'ACCOMPAGNEMENT ET D'INTERVENTION USAGE ET ABUS DE DROGUES

Initié en 1997, le projet « Guide d'accompagnement et d'intervention usage et abus de drogues »¹³ a pour objectif de mieux outiller les intervenants des CJM et du milieu en matière d'intervention en toxicomanie. Le développement de ce projet s'inscrit dans le cadre des priorités régionales 1995-1998 de la Régie régionale de la Santé et des services sociaux Montréal-Centre (Québec, 1995). Ainsi, s'inspirant de l'approche de la réduction des méfaits, ce projet s'est d'abord développé sur le territoire Hochelaga-Maisonneuve en étroite collaboration avec le Centre Dollard-Cormier (CDC) et ASPA (Approche sécurisante des polytoxicomanes anonymes). Sa portée est dorénavant régionale puisqu'il vise à sensibiliser et soutenir l'ensemble des intervenants des CJM et ceux des milieux concernés par cette problématique.

Pour rendre compte du processus de collaboration qui caractérise ce projet ainsi que de ses retombées en regard de l'intervention, nous présenterons d'abord le processus d'idéation menant à la production du Guide à partir du point de vue d'intervenants impliqués en tant que concepteurs et acteurs dans la réalisation de ce projet. Puis l'analyse de la nature et du fonctionnement du projet permettra d'envisager les usages pratiques d'une philosophie de réduction des méfaits et les enjeux que ces pratiques de collaboration soulèvent.

6.1. GENÈSE ET STRUCTURATION

La naissance de ce projet est reliée à un contexte politique et institutionnel complexe. Pour en faciliter la compréhension, la figure 8 présente schématiquement les différentes étapes du processus ayant précédé le choix et l'élaboration du projet Guide.

¹³ Dorénavant le Guide.

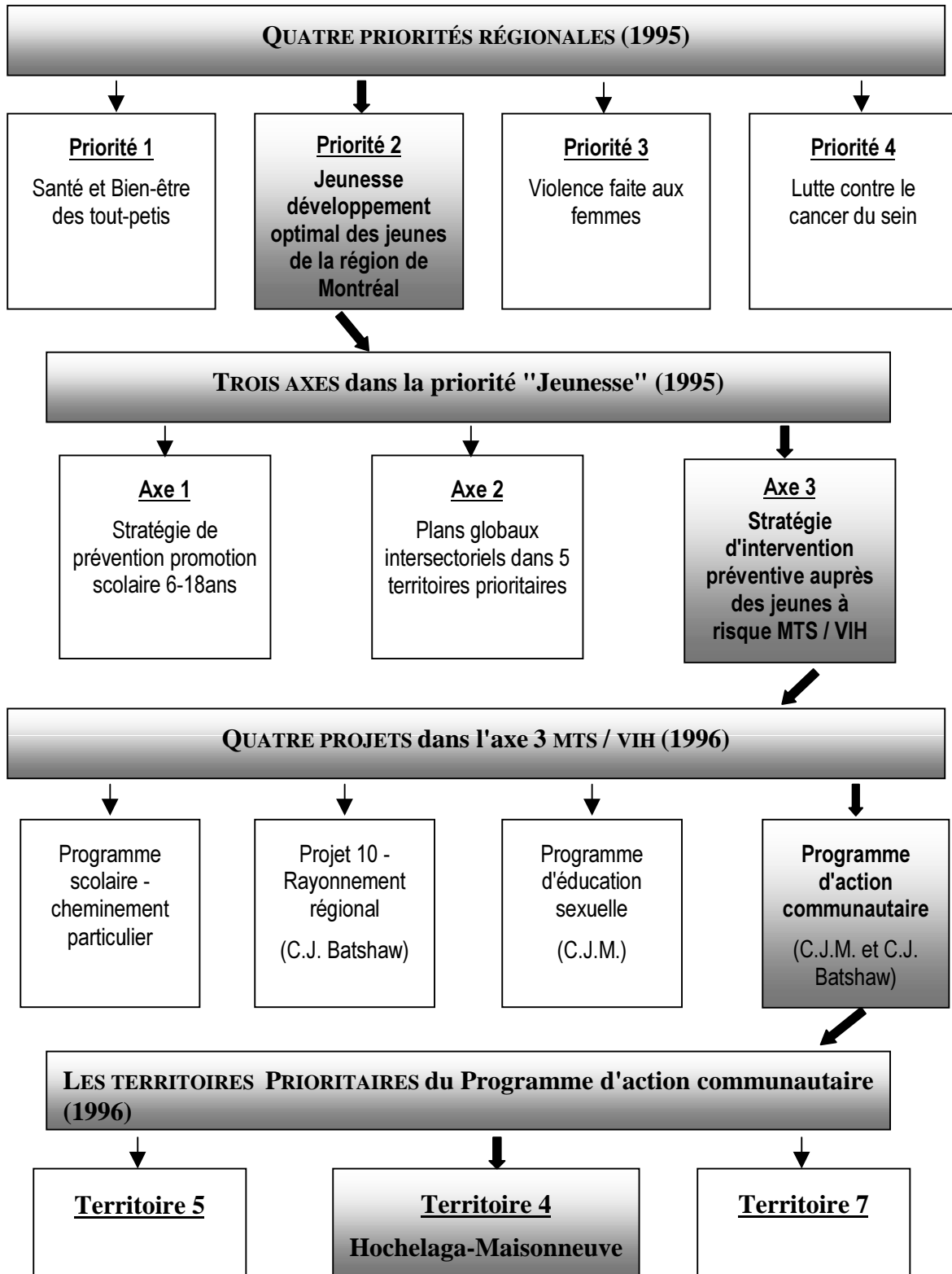


Figure 8 – Cheminement du Programme d'action communautaire jusqu'à la sélection des territoires prioritaires

6.1.1. Le contexte d'émergence : les priorités régionales en matière de santé et de services sociaux

Au cours de l'année 1995, la Régie régionale de la santé et des services sociaux Montréal-Centre (RRSSSM-C) identifiait quatre priorités visant l'amélioration de la santé et du bien-être de la population, s'efforçant ainsi de traduire dans l'action certains objectifs prioritaires de la Politique de la santé et du bien-être (Québec, 1995). Le mandat de coordonner la mise en œuvre de ces quatre priorités a été confié à la Direction de la santé publique Montréal-Centre (DSP). L'une de ces quatre priorités est la priorité jeunesse. Elle comporte trois axes. L'axe 3 est « *la prévention des MTS/VIH chez les jeunes à risque âgés entre 12 et 25 ans* » (Bastien et Roy, 1996). Dans ce cadre, la clientèle fréquentant les CJM et le centre de la famille et de la jeunesse Batsaw¹⁴ a été ciblée prioritairement et plusieurs projets et programmes ont été mis en œuvre, certains au niveau régional, d'autres au niveau local. L'un de ces projets est le programme d'action communautaire en prévention des MTS/VIH des CJM (PAC), lui-même composé d'actions régionales et territoriales. Le PAC s'adresse aux jeunes vivant dans la communauté et recevant des services dans les territoires, c'est-à-dire les jeunes fréquentant les structures externes des CJM (Lambert et Parisien, 1998 : 5).

6.1.1.1. Le programme d'action communautaire en prévention des MTS/VIH

À partir de données épidémiologiques et de données sur la clientèle des CJM, une équipe composée de membres de l'unité de Maladies infectieuses (UMI) de la DSP et des CJM a sélectionné, au cours de 1995, trois territoires des CJM qui comportaient des taux élevés de MTS chez les jeunes. Cette équipe mise sur pied par l'UMI avait pour mandat de voir « *au choix, à la conception et à la mise en œuvre des projets* » (Bastien et Roy, 1996). En 1996, l'UMI sollicitait formellement les CJM à développer un cadre de programmation en prévention des MTS/VIH qui inclurait des problématiques connexes telles la prostitution, la toxicomanie, la violence, etc. Le cadre conceptuel du PAC s'inspire d'un modèle de programmation ouvert qui encourage la négociation des objectifs et priorités par les acteurs du terrain. Ce cadre d'action est fondé sur la reconnaissance des compétences et des connaissances de l'ensemble des intervenants des CJM et du milieu, les objectifs des différents projets étant négociés en cours de processus (Bastien et al., 1997 a et b). Ce cadre de programmation a été présenté et accepté par la direction des CJM en 1996. En outre, l'un des extrants attendu du programme est *l'appropriation et [une] prise en charge par les CJM du cadre de programmation, du maintien et de la poursuite des actions* (Lambert et Parisien, 1998). Le projet à l'étude s'inscrit dans la programmation du PAC. En effet, le Guide est l'un des projets développé dans le territoire Hochelaga-Maisonneuve grâce au travail assidu d'une équipe dont nous examinons maintenant la composition.

¹⁴ Le centre de la famille et de la jeunesse Batsaw a privilégié une approche régionale dans la détermination des priorités et le choix des projets.

6.1.2. La structuration du groupe de travail Hochelaga-Maisonneuve (HM)

En 1996, le mandat de développer un projet en prévention des toxicomanies a été donné à un comité composé de huit intervenants des CJM travaillant dans Hochelaga-Maisonneuve. Plus spécifiquement, les personnes sollicitées avaient pour but de construire un plan visant à *développer et implanter des actions durables de prévention des MTS-VIH et toxicomanie en lien avec les besoins identifiés comme prioritaires pour le territoire Hochelaga/Maisonneuve* (Durocher, 1997). De plus, les projets proposés devaient mettre de l'avant des interventions de type éducatif destinées aux sous-groupes à risque dans une perspective de collaboration intersectorielle (Durocher, 1997). Concrètement, un informateur clé rapporte que le groupe de travail (CJM) devait d'abord dresser un portrait des initiatives menées sur le territoire en matière de toxicomanie en identifiant celles pouvant particulièrement contribuer à l'atteinte des objectifs généraux du PAC. À partir de ce portrait, plusieurs sous-comités, dont celui du Guide, chargés de travailler sur différents aspects considérés importants, ont été créés. Le but du Guide est de soutenir les intervenants aux prises avec des jeunes ayant des problèmes de consommation *tant dans l'approche que dans leurs interventions*. Le sous-comité de travail identifie plusieurs autres personnes, tant à l'interne qu'à l'externe, susceptibles de les joindre pour former le groupe de travail. La constitution de ce groupe avec les partenaires se fera progressivement de juin à décembre 1997, avec le souci d'avoir une grande représentativité des milieux d'intervention en toxicomanie. En bref, ce groupe de travail est composé de plusieurs partenaires dont le Centre ASPA (Approche sécurisante des polytoxicomanes anonymes) le Centre Dollard-Cormier, un foyer contractuel (ressource intermédiaire des CJM) et les CJM. Ces derniers sont représentés par plusieurs membres. Cette forte présence des CJM (par rapport aux autres partenaires) s'explique par la volonté d'orienter le Guide d'abord vers un produit de sensibilisation et de soutien à l'intention des intervenants des CJM. Le tableau III présente la fonction ainsi que l'appartenance organisationnelle des membres du groupe de travail au moment de la collecte de données (de mai à juillet 2000).

Tableau III
Fonction et appartenance organisationnelle des membres du groupe de travail

Fonction du membre	Organisation d'appartenance
Coordonnatrice du projet/Personne-ressource PAC ¹⁵	ÉPR DRD CJM
Éducateur	DSJ CJM
Intervenant social	DPJ CJM
Coordonnatrice clinique	Foyers de groupe contractuels Gilles Lalande/ressources intermédiaires
Conseillère	DRD CJM
Coordonnatrice clinique	ASPA
Coordonnateur	CDC

¹⁵ La personne-ressource du PAC est devenue conseillère à l'équipe partenariat réseau élargie de la DRD

6.2 LA NATURE DU PROJET

En parallèle à la constitution du groupe de travail, une réflexion s'amorce au sein du groupe de travail sur le Guide. Rapidement, la réduction des méfaits est retenue comme approche par le groupe de travail. Elle leur apparaît comme une philosophie compatible avec le profil de consommation des jeunes des CJM et les besoins des intervenants des CJM. Un constat unanime des membres du groupe favorise ce choix : « l'approche fondée exclusivement sur l'abstinence ne donne pas de résultat », « les jeunes ne cessent pas de consommer pendant qu'ils reçoivent des services des CJM ».

Le moyen d'opérationnaliser l'objectif de soutien des intervenants est de rédiger un Guide sur l'accompagnement et l'intervention en matière d'usage et d'abus de drogues, guide qui pourra servir de document de base pour la sensibilisation et le soutien offerts au personnel des CJM. Cependant, si le Guide s'adresse en premier lieu aux intervenants des CJM, il est également envisagé qu'il soit diffusé par la suite à plusieurs partenaires des CJM des milieux institutionnel et communautaire.

L'ensemble des informateurs-clés partage une préoccupation qu'ils jugent essentielle : l'adoption par les CJM d'une orientation claire « en regard de l'intervention en matière de consommation de drogues ». Dès le départ, deux enjeux centraux se dessinent. Un premier consiste à reconnaître les bienfaits de l'approche de réduction des méfaits pour les intervenants des CJM mais également la cohérence des actions en cette matière avec la philosophie organisationnelle de l'approche-milieu. Le deuxième enjeu concerne l'obtention d'un appui politique permettant d'actualiser cette approche à l'intérieur de l'organisation. De plus, il s'agit ici pour les membres du groupe de travail de convaincre l'organisation d'investir des ressources dans la sensibilisation et le soutien des intervenants.

Afin d'assurer l'appropriation du projet Guide par les CJM, un membre de l'équipe projet du PAC, en compagnie de la coordonnatrice du projet ont de nouveau présenté à la direction des CJM l'orientation que prenait le projet Guide et son implication éventuelle en termes de ressources pour l'avenir. D'ailleurs, lors de chaque décision importante concernant le Guide, la coordonnatrice du projet a validé avec la direction des CJM, les avancées du projet.

6.3 LE FONCTIONNEMENT DU GROUPE DE TRAVAIL

De septembre 1997 à août 2000, le groupe de travail s'est réuni au moins une fois par mois (la plupart du temps à toute les deux semaines), consacrant chaque fois une demi-journée au travail en commun. Les rencontres ont d'abord porté sur l'exploration de l'approche de réduction des méfaits, à la lumière de l'expérience de chacun des membres du groupe et des contextes particuliers d'intervention aux CJM, afin d'en arriver à une vision partagée et à un langage commun. Vers janvier 1998, au terme de cette première phase de réflexion sur l'approche, le groupe de travail a débuté la rédaction du Guide.

Le groupe de travail termine la rédaction de la première version du Guide en juin 2000. C'est à cette période que la coordonnatrice d'ASPA se retire du projet, mais pour des motifs qui ne concernent pas celui-ci. Au cours de l'été, un comité de lecture composé d'experts en toxicomanie, de représentants de la DSP, d'intervenants des CJM et d'organismes partenaires, soumet ses

suggestions afin de bonifier le Guide. Un jeune et deux parents sont également impliqués dans cette opération. À la suite de l'intégration des commentaires et suggestions des lecteurs externes, un travail de réécriture est effectué par plusieurs membres du groupe. L'ensemble de l'opération donne lieu à des changements majeurs par rapport au contenu de la version préliminaire du Guide.

Le plan d'implantation du Guide favorise la création d'un « Regroupement toxico CJM » composé de différents partenaires des CJM directement concernés par la problématique de la toxicomanie (un organisme communautaire jeunesse, un CLSC, le Centre Dollard-Cormier, etc.) et de membres de plusieurs coordinations et directions aux CJM. La coordination de ce comité est assurée par l'équipe partenariat réseau de la DRD.

Il est prévu que certains membres de ce regroupement forment un exécutif dont le mandat est double : soutenir et conseiller les intervenants des CJM lors d'interventions auprès de jeunes aux prises avec des problèmes de consommation de drogues et influencer les orientations et actions de l'établissement. Plus largement, ce regroupement est appelé à devenir un médiateur utilisant sa marge de manœuvre afin de prendre en compte la réalité et les besoins des CJM de même que les besoins des intervenants du milieu. La représentation des principales coordinations au sein du regroupement vise à permettre une appropriation graduelle du Guide par les intervenants des CJM.

6.4. LE FINANCEMENT DU PROJET

Comme nous l'avons précisé, le projet s'inscrit dans le cadre du PAC. Or, le budget de la DSP pour le PAC a été « quasi-entièrement consacré » à l'embauche de personnes-ressources, lesquelles conservaient leur lien administratif avec les CJM. Ce budget a été renouvelé périodiquement jusqu'au printemps 2001.

6.5. LE PROCESSUS DE DÉVELOPPEMENT DU PROJET

Le projet Guide s'inscrit dans le cadre de l'actualisation par le PAC des priorités régionales de la RRSSSMC. D'un point de vue théorique, la philosophie de programmation fondée sur un mode négocié d'élaboration d'objectifs adoptée par le PAC a guidé fidèlement la démarche partenariale du Guide. En effet, à partir d'une préoccupation générale de prévention des MTS/VIH, le Guide s'est orienté autour du soutien des intervenants des CJM en matière d'intervention auprès de jeunes ayant des problèmes de consommation de drogues. Ainsi, des intervenants du territoire de Hochelaga-Maisonneuve ont pu s'approprier un cadre de programmation régional, en identifiant la problématique et les objectifs du projet à partir de leur lecture de la réalité.

Selon les informateurs-clés, l'intérêt de cette philosophie de programmation a été d'abord de s'ancrer dans le milieu, à partir des initiatives déjà existantes, d'une part, pour ne pas doubler des services déjà existants, et d'autre part, afin que l'expertise de ces organisations puisse être mise à profit dans l'ensemble d'un projet, de l'idéation au suivi du projet. De cette manière, les actions sont plus directement en lien avec les besoins réels dans un territoire. C'est à partir de cette perspective que nous avons d'abord analysé dans la section qui suit, le développement du Guide.

6.5.1. La constitution du groupe de travail et l'identification de l'objectif

Les différentes phases de développement du Guide ont été co-construites entre plusieurs partenaires. D'abord, la décision de cibler prioritairement le territoire Hochelaga-

Maisonneuve a été prise par l'équipe projet de l'axe 3 des priorités régionales. Celle-ci était composée de membres de la DSP et des CJM qui, à partir de données épidémiologiques, ont identifié la prévention de l'infection des MTS/VIH comme étant un enjeu central. Si, à cette étape du développement du projet, il est difficile d'établir que les organismes du milieu ont pris part à ce constat, les autres étapes du développement du Guide ont été réalisées dans un esprit partenarial.

Ainsi, dès la sélection des premiers membres du groupe de travail, la coordonnatrice du projet s'est efforcée de s'allier des partenaires du milieu intéressés par la problématique, des partenaires impliqués directement auprès de la clientèle ciblée. C'est dans cette perspective que les membres du Centre Dollard-Cormier et la représentante d'ASPA se sont joints au projet, avant même que soit arrêté l'objectif du projet. Cette manière d'envisager le développement d'un projet de collaboration constitue une leçon intéressante pour le développement des pratiques partenariales. Ainsi, l'identification des objectifs du Guide et par le fait même, l'identification d'une manière de voir les problèmes et les stratégies pour les contourner, ont été co-construits, la lecture de l'ensemble des partenaires contribuant à enrichir la vision de la problématique générale. L'adhésion de partenaires ayant des manières différentes d'envisager un problème contribue à enrichir la lecture commune d'un groupe tel que le Guide. Dans cette perspective, tel que certains informateurs-clés l'ont souligné, la vision d'un groupe communautaire intervenant auprès des jeunes dans une perspective de réduction des méfaits aurait pu contribuer à diversifier davantage les manières d'aborder le projet.

6.5.2. La dynamique de groupe restreint

Au-delà de la constitution du comité et du processus de priorisation des objectifs, la dynamique de travail en groupe restreint, tel que présenté par les informateurs-clés, apparaît révéler une forte cohésion autour du thème central de la réduction des méfaits et de sa pertinence dans le paysage de l'intervention jeunesse et plus particulièrement pour les CJM. Ainsi, les membres du groupe de travail constituent une forme de front commun. Fiers et satisfaits du climat et de la dynamique de travail, les membres du groupe ne soulèvent que quelques tensions liées aux débats entourant les visions de la réduction des méfaits, notamment les enjeux de l'équilibre entre l'accompagnement et l'intervention.

Du point de vue des informateurs-clés, ces tensions sont constructives et permettent de clarifier les positions personnelles et également de faire avancer la réflexion collective. Dans cette perspective, plusieurs informateurs-clés soulignent l'importance du respect des autres membres, malgré certains désaccords qui semblent davantage correspondre à une dynamique de coopération conflictuelle sans laquelle le projet peut difficilement contribuer à bonifier l'intervention. C'est dans cette perspective également qu'est envisagé le départ, au début du processus de développement du Guide, de certains membres du groupe de travail. Il importe de considérer ces départs, non comme un échec, mais bien de les envisager comme une étape de clarification du processus de collaboration en groupe restreint.

Ainsi, une dynamique partenariale est constituée de tensions et de conflits au travers desquels il est possible de construire, dans le cas du projet à l'étude, un guide d'intervention. Or, la construction collective du Guide n'est que la première étape du projet.

6.5.3. La validation et l'implantation du Guide

En soi, la validation du Guide constitue une forme d'ouverture du projet sur le milieu, dans la mesure où des organismes d'une multitude d'horizon et quelques jeunes et parents ont été consultés. En effet, le fait de demander à des lecteurs externes de commenter le Guide témoigne d'une ouverture à la critique, ouverture ayant donné lieu à une réécriture du Guide à la suite, entre autres, de débats sur les commentaires apportés par les lecteurs.

Au-delà de l'intégration des critiques externes dans une version finale, la phase d'implantation du Guide aux CJM constitue une étape centrale du point de vue du processus de partenariat. Ainsi, en gardant les membres de la direction des CJM au courant de l'évolution du projet, les membres du Guide, en particulier la coordonnatrice du projet, conseillère à l'Équipe partenariat réseau de la DRD, ont contribué à assurer la survie du projet du Guide, au-delà de l'implication de la DSP et du PAC aux CJM. En effet, la structure de collaboration du « Regroupement toxico CJM » que nous avons présentée plus tôt, contribue 1) à fournir un soutien direct aux intervenants des CJM dans le cadre de leurs interventions courantes auprès de jeunes ayant des problèmes de consommation de drogues 2) à développer des séances de sensibilisation en matière d'intervention en toxicomanie pour les intervenants des CJM et 3) à l'adoption par les CJM d'une politique claire en matière d'intervention auprès de jeunes et de familles ayant des problèmes de toxicomanie. Ainsi, bien que plusieurs informateurs-clés aient souligné le risque que les CJM ne considèrent pas prioritaires le projet Guide, il semble que la phase d'implantation est sur la bonne voie. Pour preuve, les quatre plages de sensibilisation offertes aux intervenants dès janvier 2001, l'action proactive de la coordonnatrice du projet et de la personne-ressource en toxicomanie du PAC et les actions prônées par le « Regroupement toxico CJM ». De même, nous devons souligner que l'apport essentiel de partenaires extérieurs (CDC, CLSC, un organisme communautaire) des CJM dans le « Regroupement toxico CJM » pourra contribuer à élargir la réflexion.

Enfin, nous croyons tout de même important de souligner la fragilité relative du projet, sa continuité n'étant assurée qu'à moitié. Ainsi, au-delà du printemps 2001, il semble que l'engagement de la personne-ressource en toxicomanie du PAC qui assure le soutien direct aux intervenants des CJM se termine, laissant de nouveau planer le risque que des ressources essentielles à la poursuite du projet ne soient pas dégagées. Il en est également de même pour l'élargissement de la sensibilisation et du soutien aux partenaires des CJM, élargissement que tous les informateurs-clés considéraient incontournables pour compléter la phase 1.

Or, pour cette étape du projet, peu de directives claires ont été déposées concernant l'implantation du projet à l'extérieur des CJM. Ces questions seront au centre des préoccupations du « Regroupement toxico CJM ». À ce titre, dans une optique d'ancrer davantage le projet dans une approche-milieu, il serait intéressant de construire une structure de diffusion du Guide, la sensibilisation et le soutien qu'il prône, en partenariat avec les organismes du milieu, notamment avec les tables Toxico et jeunesse dans Hochelaga-Maisonneuve où le projet Guide a pris forme localement. Ainsi, une structure de soutien plus large s'adressant également aux intervenants de la communauté pourrait être

constituée à partir des membres du « Regroupement toxico CJM ». Celle-ci s'adresserait d'abord aux partenaires des CJM engagés dans l'intervention auprès des jeunes en difficulté, jeunes qui constituent tantôt la clientèle actuelle des CJM, tantôt une clientèle potentielle au regard de la Loi de la protection de la jeunesse ainsi que de la Loi sur les jeunes contrevenants. Cette structure pourrait favoriser la prise en charge des jeunes par ces organismes, en leur apportant un soutien direct et concret, tel que le Centre Dollard-Cormier le prônait. D'ailleurs la création d'une telle structure nous apparaît dans la continuité des réflexions entamées dans le cadre du Projet Jeunesse Montréalais et s'inscrit également à l'intérieur de la philosophie du PAC. Dans cette optique, un arrimage avec le comité de coordination du Projet Jeunesse Montréalais est prévu. De plus, peut-être y a-t-il des initiatives déjà planifiées à l'intérieur des travaux de l'axe 2 de la priorité jeunesse, axe 2 qui visait des plans globaux intersectoriels.

Au terme de cette présentation du projet Guide et de ses enjeux, notamment en termes d'approche-milieu, il nous faut souligner les efforts nombreux des acteurs pour rédiger un Guide sur l'usage et l'abus des drogues adapté à l'intervention jeunesse en contexte d'autorité. De même, l'implantation des premières étapes de la sensibilisation aux CJM semble être assurée et la mise en place du « Regroupement toxico CJM » contribuera à la pérennité de la réflexion sur l'intervention auprès de personnes ayant des problèmes de consommation de drogues. L'enjeu à ce stade consiste à ce que des ressources suffisantes soient associées au volet « support des intervenants ». Enfin, l'élargissement du volet formation et support aux intervenants pourrait être envisagé avec le milieu.

CHAPITRE 7

LES COLLABORATIONS ENTRE LES CJM, LA CORPORATION DES ATELIERS DES CJM, LE PITREM ET OPJ

Le projet de partenariat à l'étude est en opération depuis septembre 1998. Ce projet incluait dès le départ quatre partenaires dont le Service de Développement de l'Employabilité et de l'Animation de Milieu (SDEAM) des CJM, la Corporation des Ateliers des CJM, le Programme d'Initiation au Travail de la Région Est de Montréal (PITREM) et Opération Placement Jeunesse (OPJ). Il visait à offrir aux adolescents de l'institution (CJM) un parcours d'insertion à l'emploi cohérent avec les étapes chronologiques (l'apprentissage des attitudes au travail, le développement de l'employabilité et l'intégration en emploi) de ce processus et ce, à partir d'une seule demande d'inscription faite auprès des conseillers en employabilité du SDEAM. Puis des organismes du milieu intéressés à établir des ententes de référence avec l'un ou l'autre des organismes partenaires des CJM dans le cadre de ce programme, s'y sont associés ainsi que des entreprises, partenaires incontournables de la Corporation des Ateliers des CJM et du PITREM. Trois types de collaborations peuvent être identifiés : 1) un premier niveau porte sur les collaborations entre organismes issus des initiatives d'intervenants associés aux centres de réadaptation et CJM, que nous appelons intra institutionnel; 2) un second niveau porte sur des collaborations ponctuelles ou de concertation locale avec des institutions et organismes du milieu; 3) et un troisième niveau porte sur des collaborations plus partenariales, au sens strict du terme, avec des entreprises privées. C'est ce troisième niveau « novateur » qui nous a amené à étudier l'ensemble des pratiques autour du PITREM.

Après avoir retracé brièvement l'historique et la structuration de ce partenariat, nous présenterons les différents partenaires organisationnels impliqués dans ce projet. Nous décrirons ensuite les relations partenariales développées entre les intervenants des différentes organisations, principaux protagonistes du partenariat. Puis nous analyserons les impacts de ce projet de partenariat sur le processus d'intervention et auprès de la clientèle ciblée.

7.1. GENÈSE ET STRUCTURATION

Le partenariat est issu de collaborations entre les CJM et les trois organismes composant le « réseau des partenaires » datant du début des années quatre-vingt-dix lorsqu'un programme expérimental d'initiation au travail avait été développé par l'institution. Une brève présentation de ce programme nous permettra de décrire la genèse du partenariat qui a débuté en septembre 1998, deux ans après la création d'un service de développement de l'employabilité et de l'animation de milieu (SDEAM) aux CJM.

7.1.1. Du programme expérimental d'initiation au travail à de premières collaborations entre les Centres Jeunesse de Montréal, le Programme d'Initiation au Travail de la Région Est de Montréal (PITREM) et Opération Placement Jeunesse (OPJ)

C'est à partir de l'initiative d'un conseiller-cadre au Service professionnel du Centre de réadaptation du Mont Saint-Antoine qu'a été développé le programme expérimental d'initiation au travail en 1989. Il visait à compléter des services d'intégration en emploi développés par l'organisme Opération Placement Jeunesse (OPJ), organisme mis en place en 1982 par un ancien éducateur du Mont Saint-Antoine et avec lequel les éducateurs de centres de réadaptation collaboraient. Ce conseiller, qui travaillait auprès des directeurs de ce service, avait observé que les adolescents du centre n'avaient pas toujours ni les habiletés ni les attitudes nécessaires pour trouver un emploi stable. Il a eu alors l'idée de monter un projet de réadaptation par le travail fondé sur le modèle du compagnonnage. S'inspirant des Compagnons du Devoir en France, il a développé un projet d'initiation au travail ayant pour objectif *d'impliquer les entreprises dans la rééducation d'adolescents en difficulté d'adaptation et ce, à travers des stages d'initiation au travail développant le concept de travailleur parrain* (Le Projet d'initiation au travail : une collaboration Entreprises et Centre de réadaptation du Mont Saint-Antoine, *Rapport d'expérimentation*, août 1992). Son projet consistait à offrir à des adolescents, par le biais d'un conseiller en main d'œuvre, un stage de douze semaines en entreprise avec le support immédiat et constant d'un travailleur parrain.

Dans le cadre du Programme national d'aide à l'innovation, financé par le Ministère du Développement des Ressources Humaines du Canada (DRHC), ce projet a fonctionné durant deux ans et a permis à soixante adolescents d'expérimenter la réadaptation par le travail. Mais, au-delà de cette période, le projet d'initiation au travail ne pouvait plus être financé par ce même programme. Pour avoir accès à d'autres sources de financement et le poursuivre, le programme expérimental est devenu un organisme à but non lucratif - le Programme d'Initiation au Travail de la Région Est de Montréal (PITREM) - dont le mandat reposait sur le développement de l'employabilité d'adolescents et de jeunes adultes âgés de 16 à 35 ans dans la région est de Montréal en 1991. La direction de cet organisme a été confiée à une personne externe aux centres de réadaptation qui était partie prenante du projet, et ce, dès 1989. Tout en poursuivant le projet des stages d'initiation au travail parrainés par l'entreprise auprès de la clientèle des centres de réadaptation, celle-ci a diversifié les services offerts par le PITREM. Elle a développé en particulier un service de formation sur mesure destiné, plus spécifiquement, à des jeunes adultes qui impliquait, dans la même optique que les stages d'initiation au travail en entreprise, employeurs et travailleurs-parrains dans le parcours d'insertion en emploi. Tout en multipliant les services de ce nouvel organisme et en ciblant une clientèle plus large que celle des centres de réadaptation, la directrice est restée fidèle au projet initial du programme expérimental. Ceci a conduit l'organisme PITREM à maintenir d'étroites collaborations avec les centres de réadaptation devenus à partir de 1993 les CJM.

7.1.2. Création de la Corporation des Ateliers des CJM, du service de développement de l'employabilité et de l'animation de milieu (SDEAM) à l'intérieur des CJM et élaboration du réseau de partenaires : les conditions de structuration d'un partenariat

Durant l'expérimentation de ces projets, l'insertion vers l'emploi des adolescents commençait à préoccuper certains acteurs dans quelques centres de réadaptation de Montréal. Il existait déjà quelques ateliers de travail regroupés sous la corporation de Cité des Prairies. Ils étaient destinés plus particulièrement à des jeunes en encadrement intensif et à des jeunes contrevenants plus âgés que l'ensemble de la clientèle dans un objectif de réadaptation par le travail. Lors de la fusion des anciens centres de réadaptation qui donna lieu aux CJM en 1993, ces ateliers de travail furent regroupés à l'intérieur d'une nouvelle corporation sans but lucratif, et devant devenir autonome, appelée la Corporation des Ateliers des CJM. Le mandat de cette nouvelle corporation était de mettre en place des activités professionnelles, telles les ateliers de formation ou d'insertion socioprofessionnelle, pour des adolescents et des jeunes adultes en situation de réadaptation.

Lorsqu'en 1996, les CJM ont fait le choix de soutenir plus formellement les jeunes dans la démarche d'insertion vers l'emploi, (CJM, Proposition de transformation liée à l'approche-milieu, avril 1997) ils ont mis en place un service de développement de l'employabilité et de l'animation de milieu (SDEAM), lequel devait gérer les opérations de la Corporation des Ateliers des CJM et mettre en place des mesures favorisant la préemployabilité de la clientèle de l'institution. Dans le but d'adapter les anciens ateliers de travail aux adolescents, le chef de service de ce nouveau service a entrepris d'associer un volet formation personnelle et sociale aux activités de production. Avec l'aide du conseiller au partenariat réseau (ancien conseiller-cadre au Service Professionnel), il a créé un nouvel atelier dans le Sud-Ouest de l'Île de Montréal où aucune ressource d'initiation au travail des CJM n'existait. Ensemble ils ont élaboré en 1998 le « Programme de l'Atelier du Sud-Ouest » dans le but de coordonner leurs interventions avec celles des organismes PITREM et OPJ avec lesquels les CJM collaboraient depuis quelques années et ainsi d'offrir les conditions gagnantes d'un parcours vers l'emploi à leur clientèle. Puis en avril 1999 à la recherche d'un bailleur de fonds, la Corporation des Ateliers des CJM et le PITREM se sont associés au CLE de Pointe Saint-Charles, cette association amenant ces deux organismes à desservir également une clientèle externe aux CJM dans le cadre de ce programme.

Ce projet de partenariat est le fruit de collaborations développées entre le SDEAM des CJM, la Corporation des Ateliers des CJM, le PITREM et OPJ auxquels ont été associés leurs bailleurs de fond et collaborateurs respectifs, le CLE de Pointe Saint-Charles, des organismes communautaires du milieu et des entreprises privées.

7.2. LES COMPOSANTES DU PROJET DE PARTENARIAT

Outre les quatre partenaires impliqués dans ce partenariat, des organismes du milieu et des entreprises collaborent à ce projet de partenariat. Force est de constater la diversité des appartenances organisationnelles des différents partenaires. Ils proviennent d'institutions, d'organismes communautaires et d'entreprises privées. Cette multiplicité des appartenances

organisationnelles définit le cadre de l'intervention des protagonistes du partenariat et la nature des relations qu'ils ont établies.

Nous proposons maintenant de présenter ces différents partenaires selon leur implication dans le processus d'intervention pour mieux rendre compte du fonctionnement du projet de partenariat.

7.2.1. Le service de développement de l'employabilité et de l'animation de milieu (SDEAM) des Centres Jeunesse de Montréal (CJM), la Corporation des Ateliers des CJM, le Programme d'Initiation au Travail de la Région Est de Montréal (PITREM) et Opération Placement Jeunesse (OPJ) : quatre partenaires impliqués dans le processus d'intervention

7.2.1.1. Le service de développement de l'employabilité et de l'animation de milieu (SDEAM) des CJM

Le service de développement de l'employabilité et de l'animation de milieu (SDEAM) est un service des CJM créé en 1996. Six énoncés de base ont orienté sa création :

l'employabilité devient un mandat des Centres jeunesse de Montréal; par conséquent l'institution a l'obligation d'offrir des programmes de formation préparatoire à l'emploi axés sur des apprentissages d'attitudes, de comportements et de connaissances reliées au marché du travail au même titre que les interventions auprès du milieu familial et scolaire du jeune; l'insertion sociale et professionnelle est la résultante d'un processus éducatif formel; par conséquent il implique de développer des activités de formation en lien avec les étapes de ce processus (la préemployabilité, l'employabilité, la recherche et l'intégration en emploi); l'employabilité doit être un projet qui part du jeune (...); l'intervenant a un rôle important à jouer lors de ce processus (...); l'employabilité est une affaire de partenariat avec la communauté par conséquent l'institution doit développer des liens de partenariat et de complémentarité avec la communauté : les écoles, les organismes d'employabilité, les instances gouvernementales et les entreprises. (Joncas et Casey, 1996).

Le SDEAM a été organisé en trois sous-services : l'évaluation / l'orientation, la formation professionnelle et sociale et l'animation de milieu. Nous ne présenterons pas ce dernier service dont les activités consistent à animer des sports et loisirs auprès des adolescents institutionnalisés et ne relèvent pas du présent projet de partenariat.

Le service d'évaluation et d'orientation est constitué de quatre conseillers en employabilité dont la mission consiste à établir avec les adolescents et leurs

éducateurs leur parcours d'insertion vers l'emploi. Ce service consiste plus précisément à recevoir les adolescents, à les orienter vers des organismes d'employabilité du milieu puis à les suivre indirectement à l'intérieur de ces ressources. Les conseillers en employabilité assurent ainsi le lien entre les intervenants des organismes externes et les éducateurs des adolescents, lesquels ne connaissent pas forcément les différentes ressources existantes. C'est dans ce cadre-là qu'ils sont les interlocuteurs directs des intervenants des trois organismes du réseau des partenaires des CJM. L'évaluation d'un adolescent peut les conduire à l'orienter vers l'un ou l'autre des ces trois organismes du réseau des partenaires si le parcours d'insertion de l'adolescent le nécessite.

7.2.1.2. La Corporation des Ateliers des CJM

Issue de la transformation de la Corporation des ateliers de travail de Cité des Prairies, la Corporation des Ateliers des CJM a été créée en 1996. Elle vise à :

apporter et rendre des services, sur une base de charité, à des adolescents et des jeunes adultes en situation de réadaptation; établir des centres et/ou des ateliers pour l'éducation et/ou l'apprentissage de ces adolescents et jeunes adultes dans le besoin dans le but de devenir indépendants en apprenant un métier ou une profession dans différents domaines rémunérateurs; coopérer avec d'autres organisations, incorporées ou pas, qui ont tous des buts semblables, en tout ou en partie, aux objectifs de la corporation; faire toute autre chose qui pourrait aider à l'atteinte des objectifs ci-dessus mentionnés et mettre sur pied tout autre projet pouvant permettre à cette corporation d'atteindre ces objectifs. (Extrait de la Charte de la Corporation des Ateliers des Centres jeunesse, 1996).

La Corporation assure la gestion financière des ateliers d'initiation au travail des CJM qui regroupent aujourd'hui des Ateliers de Formation et d'Initiation au Travail (AFIT) sur les sites de l'institution, des ateliers ou plateaux liés à une activité spécifique (imprimerie, couture, rembourrage, alimentation, électrotechnique, etc.) et un atelier de formation à la production, l'Atelier du Sud-Ouest dont il est question dans le partenariat à l'étude. La Corporation des Ateliers des CJM emploie un gérant chargé de trouver des entreprises susceptibles d'offrir des contrats de sous-traitance aux adolescents qui travaillent dans les ateliers ainsi qu'une secrétaire. Des éducateurs des CJM sont affectés dans les ateliers de travail où la clientèle de l'institution est prise en charge. La Corporation des Ateliers des CJM tend à un autofinancement. Les jeunes bénéficient cependant d'une certaine aide financière de la Fondation des CJM.

Le seul Atelier du Sud-Ouest, nouvellement créé en 1998, est impliqué dans le présent projet de partenariat. Les activités de cet atelier s'autofinancent en partie et sont financées par le CLE de Pointe Saint-Charles. Par ce financement, trois animateurs ont été embauchés avec le mandat de développer des acquis de

préemployabilité chez les adolescents et les jeunes adultes. Deux d'entre eux sont chargés d'animer des sessions qui touchent à *des thèmes ayant trait à la dynamique des travailleurs : relations de travail, résolution de conflits, droits et obligations des deux parties, lois et réglementations*. Ils complètent ainsi la formation à la production mise en place dans l'atelier de production par un éducateur des CJM secondé par le troisième d'entre eux. Ces trois animateurs et l'éducateur des CJM forment ainsi une équipe et interviennent lors de la première étape que nous avons identifiée dans le cadre de ce projet de partenariat - la préemployabilité-. Les animateurs recrutés pour cet atelier spécifique sont impliqués dans les Tables locales de concertation des quartiers Pointe Saint-Charles et Petite-Bourgogne.

7.1.2.3. Le Programme d'Initiation au Travail de l'Est de Montréal (PITREM)

L'organisme PITREM est un organisme sans but lucratif créé en 1991 par le Mont Saint-Antoine. Son mandat repose sur le développement de l'employabilité d'adolescents et de jeunes adultes âgés de 16 à 35 ans et résidants de l'Île de Montréal. Il vise :

*à promouvoir l'avancement de l'éducation chez les adolescents et les jeunes adultes sous-scolarisés et vivant des difficultés d'adaptation; à favoriser l'insertion dans la société de ces jeunes en leur faisant vivre une formation en milieu du travail et ainsi développer leurs compétences liées aux aspects techniques d'un emploi, de même qu'aux règles et aux valeurs du marché du travail; à faire de la réadaptation par le travail en utilisant le concept du travailleur-parrain pour développer chez la clientèle des habitudes et des attitudes favorisant le maintien en emploi.
(Extrait de la brochure de l'organisme PITREM).*

Le PITREM offre une pluralité de services allant de l'évaluation, la référence et le suivi jusqu'aux stages parrainés en entreprise, l'aide à la recherche d'emploi et la formation sur mesure adaptée aux entreprises. Le PITREM est subventionné surtout par le Ministère de Développement des ressources humaines du Canada (DRHC), par Emploi-Québec et par la Fondation des CJM. L'originalité de cet organisme réside dans le fait que les entreprises et ses travailleurs parrains sont considérés comme des partenaires pouvant participer et prendre un rôle important dans l'ensemble de la démarche d'intégration sociale et professionnelle des jeunes adultes.

Dans le cadre du présent projet de partenariat, le PITREM reçoit des subventions du CLE de Pointe Saint-Charles au même titre que l'Atelier du Sud-Ouest. Deux conseillères en emploi sont chargées de la coordination des activités du PITREM dans ce projet. Leur travail consiste à trouver de nouvelles entreprises, à recruter et à former de nouveaux travailleurs-parrains, puis à suivre le déroulement des stages offerts aux adolescents dans les entreprises. Elles interviennent lors de la seconde phase du programme qui est le développement de l'employabilité prenant le relais de l'équipe de l'Atelier du Sud-Ouest que nous avons présentée précédemment.

Elles peuvent être parfois des interlocutrices des conseillers en employabilité des CJM. Elles sont impliquées à la Table locale de concertation de Ville-Émard, à l'Association des Gens d'Affaires du Sud-Ouest et participent au Comité Jeunesse de Verdun.

7.1.2.4. Opération Placement Jeunesse (OPJ)

OPJ est un organisme à but non lucratif créé en 1982. Il s'adresse à un public âgé de 16 à 24 ans et son mandat repose sur l'offre de *services de main-d'œuvre aux jeunes en difficulté ainsi qu'aux employeurs disposés à leur donner une première chance* (Brochure OPJ). Il vise spécifiquement l'aide à la recherche d'un emploi. OPJ met à la disposition des adolescents et des jeunes adultes un service de support aux choix dans le secteur du travail, à la recherche d'emploi et au suivi individuel lors des premiers emplois. Ses activités s'inscrivent lors de la dernière étape du processus d'insertion qui est l'intégration en emploi. Répertorié parmi les Services Externes de la Main d'Oeuvre (SEMO) à l'origine, il est maintenant subventionné majoritairement par Emploi-Québec. Il est composé d'une équipe de quatre conseillers en emploi. L'un d'entre eux a été affecté au suivi du « Programme de l'Atelier du Sud-Ouest » grâce à un financement de la Régie régionale dans le cadre du Programme d'action concertée qui a pris fin en décembre 2000. Il assure le suivi des adolescents et des jeunes adultes lors de leur passage au travers du programme. Cette collaboration avec les équipes de l'Atelier du Sud-Ouest et de PITREM peut lui permettre de compléter une intervention auprès d'un adolescent ou un jeune adulte en le référant à l'un ou l'autre de ces organismes lors de sa recherche d'emploi.

Ces quatre partenaires sont directement impliqués dans le processus d'intervention auprès de la clientèle des CJM et constituent le cœur du projet à l'étude. Cependant ils ne pourraient pas atteindre les objectifs qu'ils se sont fixés sans le soutien du CLE, d'organismes du milieu et d'entreprises privées.

7.2.2. Le Centre Local d'Emploi de Pointe Saint-Charles, les organismes communautaires et des entreprises : trois organisations qui mènent des activités complémentaires au processus d'insertion à l'emploi.

7.2.2.1. Le Centre Local d'Emploi (CLE) de Pointe Saint-Charles

Le CLE est un service gouvernemental créé en 1998. Le CLE vise à résoudre les problèmes d'exclusion et de chômage localement. Ainsi chaque CLE est doté d'un Conseil Local de Partenaires (CLP) composé de représentants locaux des milieux des affaires, syndicaux, communautaires et institutionnels, qui élaborent un Plan Local d'Action Concertée pour l'Emploi (PLACE) de façon annuelle. Il est constitué de deux modules distincts : l'un (Sécurité du revenu) détermine et offre des mesures « passives » de soutien du revenu alors que l'autre (Emploi Québec) oriente vers des mesures « actives » d'aide à l'emploi. Dans le cadre des mesures actives d'aide à l'emploi, des conseillers en main-d'œuvre sont amenés à établir

des relations avec toute institution susceptible d'intervenir dans le champ de l'insertion en emploi.

En raison de leur expertise dans le champ de l'insertion en emploi des adolescents et des jeunes adultes dont les taux de chômage atteignent des niveaux élevés, le CLE de Pointe Saint-Charles est associé à titre de bailleur de fonds à deux des organismes du réseau des partenaires. Ainsi, des ententes de services ont été signées avec la Corporation des Ateliers des CJM et le PITREM en avril 1999. Ces derniers reçoivent des subventions dans le cadre de la mesure « Programme aide à l'intégration en emploi » (PAIE) qu'il met en œuvre. Dans ce cadre-là, l'Atelier du Sud-Ouest de la Corporation et le PITREM doivent desservir une clientèle plus large. Une conseillère en main-d'œuvre assure le suivi de cette entente de service.

7.2.2.2. Les organismes du milieu

Par ailleurs se greffent d'autres organismes du milieu, intéressés à établir des ententes de références avec les programmes respectifs des trois organismes du réseau des partenaires. Le Carrefour Jeunesse Emploi (CJE) de Verdun et l'organisme communautaire la TRAC sont deux des organismes avec lesquels la Corporation des CJM et le PITREM, tous deux bien implantés dans le Sud-Ouest dans le cadre de ce programme, ont établi des collaborations. Il s'agit en particulier de collaborations autour de jeunes recrutés sur le territoire du Sud-Ouest.

7.2.2.3. L'entreprise

L'entreprise est un organisme à but lucratif qui vise le profit économique plutôt que l'intervention sociale. Or la gestion de l'entreprise nécessite également des investissements en termes de ressources humaines et c'est dans ce cadre-là que des collaborations avec l'un des organismes du réseau des partenaires ont pu être développées. Il s'agit de l'organisme PITREM responsable des stages en milieu du travail dans le cadre du projet de partenariat. L'entreprise n'est plus considérée uniquement comme un employeur qui engage et souvent remercie l'employé subventionné; elle devient, au même titre que l'école et les milieux sociaux et communautaires, un partenaire impliqué dans le parcours à l'emploi du jeune (Demande de subvention – stages parrainés en entreprise- secteur ouest, 01 avril 2000 au 31 mars 2001)

Conformément aux objectifs de PITREM, ce stage vise « à permettre à un jeune adulte de s'initier au marché du travail, de développer des habiletés et une expérience de travail avec le support d'un travailleur-parrain de l'entreprise ». Le chef d'entreprise et le travailleur parrain sont les médiums de l'intervention et jouent un rôle bien défini durant le stage. Le chef d'entreprise doit s'engager à offrir au stagiaire

de vivre une expérience de travail en conformité avec les conditions habituelles d'une entreprise, l'approche du programme d'initiation au travail et un devis de formation préétabli. Quant au travailleur-parrain, son rôle consiste à

supporter le stagiaire dans sa formation et dans l'acquisition de bonnes habitudes et attitudes de travail et ce, tout au long du stage. Il devient le formateur du stagiaire autant sur le plan technique qu'au niveau des valeurs reliées au travail.

Le conseiller en emploi du PITREM a un rôle bien déterminé également : il

assurera un support au travailleur-parrain dans ses interventions auprès du stagiaire. Il tiendra des rencontres d'évaluation régulièrement avec le superviseur de l'entreprise, le travailleur parrain et le stagiaire. Si certains points doivent être corrigés, le conseiller demandera au travailleur parrain d'intervenir et il l'assistera au besoin.

7.3. LES DYNAMIQUES PARTENARIALES

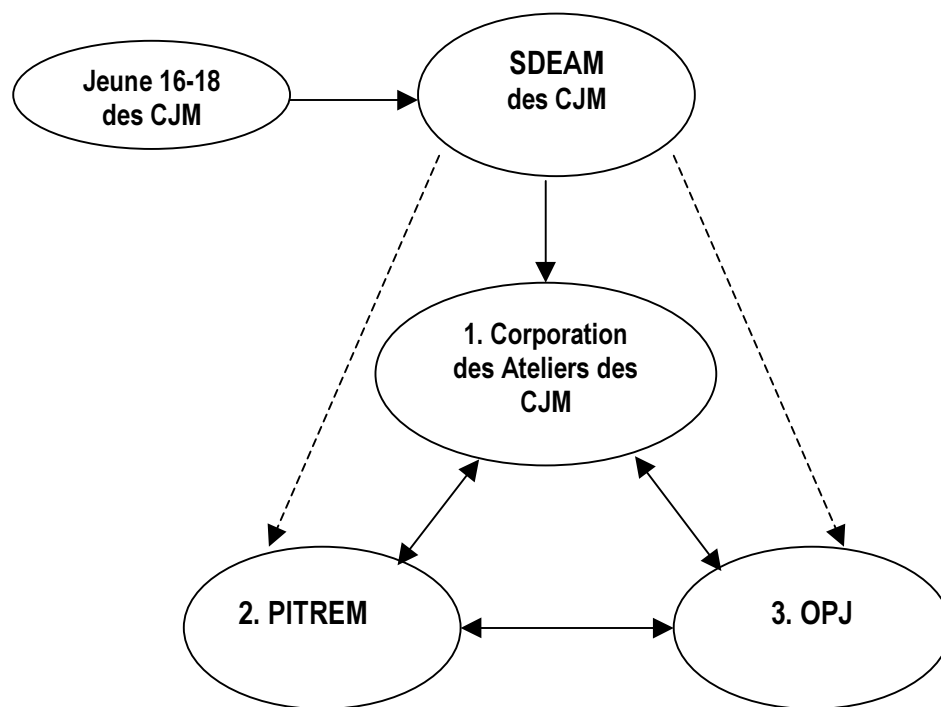
À l'intérieur de ces organisations, les protagonistes du partenariat sont les intervenants qui composent les uns avec les autres pour remplir au mieux leur mission auprès des adolescents et des jeunes adultes dont ils ont la charge.

7.3.1. D'un partenariat intra-institutionnel à des collaborations dans le milieu

Le bref historique du partenariat mettait clairement en évidence la filiation entre les trois organismes du réseau des partenaires et les CJM, maîtres d'œuvre ensemble de ce partenariat dont la réalisation a nécessité la participation du CLE de Pointe Saint-Charles, d'entreprises et d'organismes du milieu. Cette structuration nous conduit à distinguer deux niveaux de partenariat : intra-institutionnel dans le cadre du « Programme de l'Atelier du Sud-Ouest » des CJM et de son réseau de partenaires et externe avec les quelques organismes du milieu dans le cadre d'ententes complémentaires.

7.3.1.1. Un partenariat intra-institutionnel

En raison de la filiation entre les trois organismes du réseau des partenaires et les CJM, les interventions des principaux protagonistes reposent sur une conception similaire de l'insertion qu'ils envisagent selon *un processus continu d'apprentissage* décomposé en trois étapes : la préemployabilité, l'employabilité et l'intégration en emploi ainsi que le maintien en emploi par un suivi téléphonique, du counselling, ou autres si nécessaire, pendant quelques mois. Le « Programme de l'Atelier Sud-Ouest » et son réseau de partenaires - et c'est leur objectif premier-deviennent : *une porte d'entrée avec trois ressources disponibles* (entrevue no1) permettant la continuité des interventions de l'équipe des intervenants du réseau des partenaires auprès de la clientèle du SDEAM des CJM. Ainsi les intervenants se relaient auprès des adolescents et des jeunes adultes selon leur champ d'expertise respectif.



1. Apprentissage des attitudes de travail (variable)	2. Développement de l'employabilité (8 semaines)	3. Intégration en emploi (variable) et maintien en emploi (13 semaines)
--	--	---

Figure 9 – Illustration des logiques d'un partenariat intra-institutionnel

Les relations des trois organismes du réseau des partenaires avec le SDEAM des CJM

Dans la mesure où les intervenants du SDEAM travaillent de concert avec ceux des trois organismes du réseau des partenaires des CJM, le SDEAM constitue l'un des principaux services de référence de la clientèle des CJM à ce programme même si les éducateurs peuvent s'y adresser directement. Par conséquent, et dans le cadre de leur mandat même, les conseillers en employabilité de ce service sont en contact régulier avec l'équipe d'intervenants du réseau des partenaires. Ils mettent en lien les éducateurs de l'institution et les intervenants des trois organismes du réseau des partenaires des CJM - la Corporation des Ateliers des CJM, le PITREM et OPJ-. Ils sont impliqués dans ce cadre-là dans le parcours d'insertion à l'emploi de la clientèle des CJM mis en place dans le cadre de ce programme. Leur rôle peut consister à travailler auprès du jeune avec la collaboration de son éducateur et avec les intervenants des trois organismes du réseau des partenaires : *on travaille auprès du jeune avec la collaboration de son intervenant* (Entretien no2). Ils sont

impliqués plus directement lorsqu'il s'agit d'un adolescent connaissant d'importantes difficultés.

Lors de ces collaborations internes (conseiller en employabilité / éducateur des CJM) et quasi-internes (éducateurs CJM / animateurs et conseillers des organismes du réseau de partenaires), des difficultés touchant la prise en charge ont été évoquées par deux de nos interviewés. En raison de la filiation même de ces organismes en particulier de la Corporation des Ateliers des CJM avec les CJM, animateurs ou éducateurs sont amenés à informer l'éducateur de toute décision concernant l'adolescent et ils ne privilégient pas forcément les mêmes choses :

on va lui faire des rapports puis s'il y a des manques, on va l'aviser immédiatement et on va prendre des décisions non pas sans lui mais avec lui etc., c'est souvent qu'on a de la difficulté avec les jeunes des centres jeunesse, c'est qu'eux parce qu'ils font partie des centres jeunesse, eux autres (les éducateurs) décident puis nous autres on a à subir (...) si l'éducateur décide de le retirer, il le retire puis bonjour c'est fini.

Au-delà de ces divergences, ce programme implique une pleine participation des éducateurs en particulier en termes de soutien et d'accompagnement des adolescents. Les CJM continuent donc à contrôler et assurent un suivi serré comme ils le font en contexte institutionnel, d'autant que les jeunes sont en majorité issus des CJM.

Les relations entre les trois organismes du réseau des partenaires

Lorsque des adolescents ou des jeunes adultes sont orientés vers le programme, les trois animateurs et l'éducateur de la Corporation des Ateliers des CJM sont chargés de la phase de développement de la préemployabilité. Lorsqu'ils estiment que l'adolescent ou le jeune adulte est prêt à passer à la seconde phase, ils le réfèrent aux deux conseillères en emploi de PITREM qui le prendront en charge. Avec l'aide des animateurs de la Corporation des Ateliers des CJM, celles-ci le rencontrent et lui trouvent un stage en entreprise qui durera huit semaines. Lorsque ce stage débute, les intervenants de l'atelier s'effacent et elles encadrent l'adolescent et le jeune adulte dans le cadre des activités de leur organisme visant le développement de l'employabilité. La période de huit semaines achevée, elles proposeront à l'adolescent ou au jeune adulte de participer aux activités d'OPJ qui offre des services d'aide à l'intégration à l'emploi. Le conseiller en emploi de cet organisme accompagnera l'adolescent ou le jeune adulte dans sa recherche d'emploi. S'il estime nécessaire pour la réussite de l'intégration en emploi que l'adolescent ou le jeune bénéficie des services de l'atelier, il sollicitera les intervenants pour un accueil momentané. De la même manière, si OPJ reçoit un jeune qui ne lui paraît pas encore prêt à trouver un emploi, il lui conseillera d'effectuer le stage en entreprise offert par l'organisme PITREM. Tout en se relayant lors du processus d'intervention, les intervenants de la Corporation des

Ateliers des CJM, du PITREM et d'OPJ suivent le cheminement individuel des jeunes collectivement. Ils se réunissent à un rythme bimensuel pour assurer la continuité de l'intervention :

on a des rencontres cliniques ou des rencontres d'orientation à toutes les deux semaines pour faire le point : tel jeune est à l'atelier, on envisage un passage à PITREM, on envisage un passage à OPJ. On fait du cas par cas et on évalue le cas du jeune etc. on va fixer des objectifs précis [par rapport] à tel jeune. Ces réunions leur permettent de s'adapter au cheminement particulier de chaque jeune.

7.3.1.2. Différentes collaborations avec le milieu et avec des entreprises privées

Les relations développées par les trois organismes du réseau des partenaires avec le CLE de Pointe Saint-Charles, les organismes du territoire et les entreprises relèvent de collaborations avec le milieu. Les intervenants du CLE et ceux des organismes du territoire, les employeurs et les travailleurs-parrains des entreprises ne sont pas impliqués dans le continuum d'intervention; cependant ils y participent par les services complémentaires qu'ils peuvent offrir aux adolescents et aux jeunes adultes. Nous observons trois niveaux de collaborations : l'entente de services, voire sous-traitance, avec le CLE de Pointe Saint-Charles, l'entente de référence avec les organismes du milieu et le « partenariat » avec l'entreprise.

Les relations entre la Corporation des Ateliers des CJM, le PITREM et le CLE de Pointe Saint-Charles

Lorsque la Corporation des Ateliers des CJM et le PITREM se sont engagés dans le « Programme de l'Atelier Sud-Ouest », ils ont offert leurs services au CLE de Pointe Saint-Charles qui, dans le cadre du module des mesures « actives » d'aide à l'emploi, accorde un soutien financier à des organismes d'employabilité locaux. Ainsi la Corporation des Ateliers des CJM et le PITREM, respectivement experts dans les activités de préemployabilité et dans le développement de l'employabilité et implantés dans le quartier de Pointe Saint-Charles, ont établi des ententes de services avec cet organisme gouvernemental. La Corporation des Ateliers des CJM et le PITREM sont ainsi financés pour les services qu'ils rendent au CLE. Ce financement a permis à la Corporation de recruter trois animateurs chargés d'assurer le volet formation théorique et pratique mis en place lors de la création de l'Atelier du Sud-Ouest. Cette aide financière permet également au PITREM de rémunérer les deux conseillères en emploi affectées au suivi de ce projet.

Les relations entre l'intervenant du CLE de Pointe Saint-Charles, ceux de la Corporation des Ateliers des CJM et du PITREM se traduisent essentiellement par l'échange d'information :

lors de nos relations avec le CLE, c'est de parler avec l'agent, je suis souvent en contact avec le chargé de projet du centre local d'emploi qui nous pose des questions, on leur émet des rapports.

Donc c'est beaucoup ce qu'on appelle de la rétro information. On leur donne des rapports à chaque session de stage etc. Avec le centre local d'emploi, il y a une relation de donner de l'information, rendre compte. Ce qui est très normal parce que c'est notre bailleur de fond.

Ces relations se situent exceptionnellement au niveau du suivi lorsqu'un jeune est référé par le CLE dans le cadre de sa participation à une mesure d'aide à l'emploi lorsque les intervenants de la Corporation des Ateliers des CJM et du PITREM ont des contacts avec son agent. C'est rarement le cas car leur interlocutrice est une conseillère en main-d'œuvre chargée du suivi de l'entente de service.

Les relations entre la Corporation des Ateliers des CJM, le PITREM et les organismes du milieu

Le Carrefour Jeunesse Emploi (CJE) de Verdun a établi des ententes de références avec la Corporation des Ateliers des CJM et avec l'organisme PITREM. Dans ce cadre-là, les animateurs de l'Atelier du Sud-Ouest et les conseillères en emploi du PITREM peuvent se voir confier un jeune de cet organisme lors de sa participation à l'une ou l'autre de leurs activités qui sont complémentaires de celles qu'il a développées. La conseillère en main-d'œuvre du CJE de Verdun délègue, compte tenu de leur expertise au niveau de la préemployabilité ou de l'employabilité, ces étapes du processus d'insertion aux intervenants des deux organismes du réseau des partenaires. Ils le prendront ainsi en charge à un moment donné de son parcours. Ils informent celle-ci de leur intervention auprès de l'adolescent ou du jeune adulte. Ensuite ils redirigent le jeune au CJE sans que celui-ci ne soit orienté vers OPJ qui a, de fait, un mandat similaire au CJE, mais en ciblant une clientèle plus précaire. Les collaborations entre le CJE de Verdun et ces deux organismes du réseau des partenaires des CJM sont de l'ordre de la référence. Un intervenant de cet organisme nous expliquait :

on les [les jeunes] réfère en stage donc on attend, là les intervenants du PITREM font la supervision du stage, nous on ne s'en mêle pas Quand je vois qu'un jeune, des fois même avant de les envoyer au conseiller en emploi, je vois que le jeune il n'a pas d'expérience au travail, il a 16 ans, bon il a peut-être certains troubles de comportement à l'école puis tout ça, je pense tout de suite à PITREM. Et là ce que je fais, c'est qu'on a développé des contacts personnels, donc j'appelle les intervenantes du PITREM et je leur parle de mon cas à référer etc. Des fois je me dis est-ce que je l'envoie à l'Atelier. Puis j'aime ça en discuter avec elles.

La conseillère en main-d'œuvre du CJE de Verdun réfère pour un type d'intervention particulier sa clientèle aux intervenants de l'un ou l'autre des deux organismes du réseau des partenaires. Par ailleurs, elle les rencontre une fois par

mois lors de réunions d'informations regroupant l'ensemble des intervenants territoriaux œuvrant avec les jeunes en insertion.

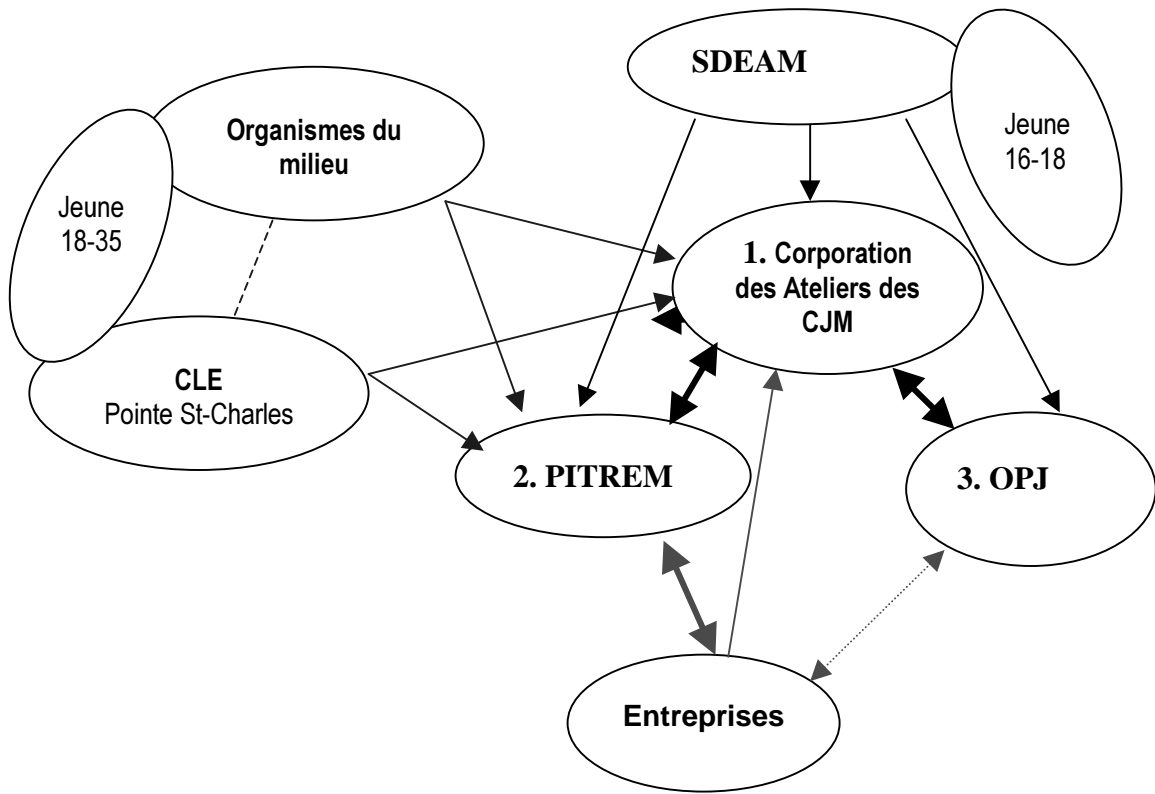
Les relations entre le PITREM et les entreprises

Les relations de collaboration entre l'organisme PITREM et les entreprises sont de l'ordre du partenariat, en particulier avec les travailleurs-parrains. Dans le cadre du service de stage parrainé en entreprise, la conseillère en emploi intervient auprès du jeune avec l'aide du travailleur-parrain. Ensemble ils définissent les tâches qui lui seront assignées et suivent le déroulement du stage. Le travailleur-parrain intervient directement et significativement auprès du jeune lors de son immersion en entreprise. Il est supporté par la conseillère en emploi qu'il rencontrera à un rythme hebdomadaire pour faire le point et faciliter son intervention. Ainsi

le conseiller devient le conseiller du travailleur-parrain. On va lui expliquer comment intervenir auprès du jeune, comment s'y prendre, qu'est-ce qu'il pourrait lui dire dans le but que toutes les interventions soient dites par le travailleur-parrain au lieu du conseiller en emploi etc. le rôle du conseiller qui a une formation, qui a une expertise, c'est vraiment en étant conscient de la problématique du jeune de donner le plus d'informations possibles au travailleur-parrain pour qu'à son tour il puisse faire l'intervention auprès du jeune en ayant les bons fondements puis les bonnes informations. Donc c'est vraiment un travail qui se fait en équipe.

Cette manière d'intervenir conjointement est rendue possible par l'implication de l'employeur du travailleur-parrain qui doit être prêt à libérer son employé et à le supporter lors de la durée du stage. Cette implication de l'employeur se fait sur la base d'un échange de service entre le PITREM et l'entreprise qui peut se concrétiser, par exemple, par le service de formation sur mesure offert aux entreprises. Une brève présentation de ce service qui est un autre programme du PITREM nous permet ici d'illustrer les intérêts respectifs des deux partenaires à collaborer. Ce service consiste à organiser des sessions de formation pour l'entreprise. Les conseillères en emploi se chargent de monter un programme de formation en collaboration avec les entreprises. Elles recrutent elles-mêmes, et forment des adolescents et des jeunes adultes pendant une période de huit semaines. Ceux-ci effectueront ensuite un stage professionnel sur une période de huit semaines au sein de l'entreprise. Le jeune demeure au centre des préoccupations de ces formations dans la mesure où c'est lui le client des conseillères. De telles collaborations se font avec Canadian Tire, les Pharmacies Jean Coutu et les restaurants Harvey's et permettent aux conseillères en emploi de renforcer les relations entre l'organisme PITREM et l'entreprise. Le processus peut déboucher sur l'embauche de stagiaires. Dans le cadre du service de formation sur mesure, il arrive régulièrement que les conseillères sollicitent les chefs d'entreprise et les travailleurs-parrains pour qu'ils s'impliquent dans d'autres activités offertes

par l'organisme telles que la simulation d'entretien, la démonstration de l'utilisation d'un outil, etc.



Note : Ce schéma ne tient pas compte des multiples collaborations établies entre les trois organismes du réseau des partenaires et leurs différents collaborateurs du milieu.

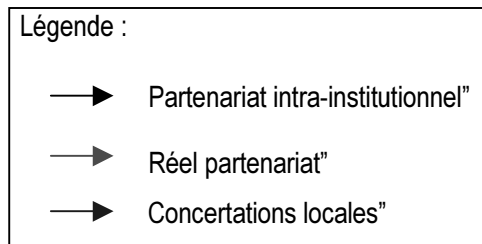


Figure 10 – Les collaborations dans le milieu

7.4. DEUX ÉTUDES DE CAS

7.4.1. Le parcours d'un adolescent des Centres Jeunesse de Montréal (partenariat intra-institutionnel)

Généralement un adolescent des CJM est orienté vers le programme du Réseau des partenaires par les conseillers en employabilité du SDEAM qui ont un rôle d'intermédiaires entre l'institution et les organismes d'insertion. Ce conseiller est généralement sollicité par l'éducateur. Avec l'aide de celui-ci, il évalue et oriente le jeune vers la structure la plus

appropriée à sa situation. Ensuite il entre en contact avec l'un ou l'autre des intervenants du Réseau des partenaires vers lequel il souhaite référer l'adolescent. À son tour l'interlocuteur recevra le jeune et son éducateur pour voir s'il est possible que celui-ci participe aux services qu'il propose. S'il prend en charge le jeune, il informera le conseiller en employabilité de son cheminement. L'adolescent débute habituellement son parcours d'insertion à l'emploi par la participation variable à l'atelier de travail où il est pris en charge par l'un des animateurs et par l'éducateur. Ensuite s'il le désire, il poursuivra son cheminement par les services de l'organisme PITREM. À ce moment-là, ce sera l'une des conseillères en emploi qui deviendra la personne de référence. Après une première rencontre durant laquelle elle fera le point avec lui sur ses attentes par rapport à un stage, ils iront rencontrer ensemble l'employeur et le travailleur-parrain qui le formeront. Puis, lorsque le stage débutera, le jeune sera confié au travailleur-parrain qui rencontrera une fois par semaine, avec le jeune, la conseillère en emploi qui assure le suivi du stage. Lorsque ce stage s'achèvera et si le jeune le souhaite, il sera orienté vers OPJ. Dans le cadre des services offerts par OPJ, un conseiller en emploi l'aidera à la recherche d'un emploi. Tout au long de son parcours d'insertion à l'emploi, le jeune fera l'objet d'une évaluation bimensuelle par l'ensemble des intervenants du Réseau des partenaires qui suivront sa progression. Aux différentes étapes du « Programme de l'Atelier Sud-Ouest », les intervenants échangeront leur point de vue sur la progression du jeune, se conseilleront et se soutiendront lors de leurs réunions favorisant une intervention concertée auprès de la clientèle des CJM.

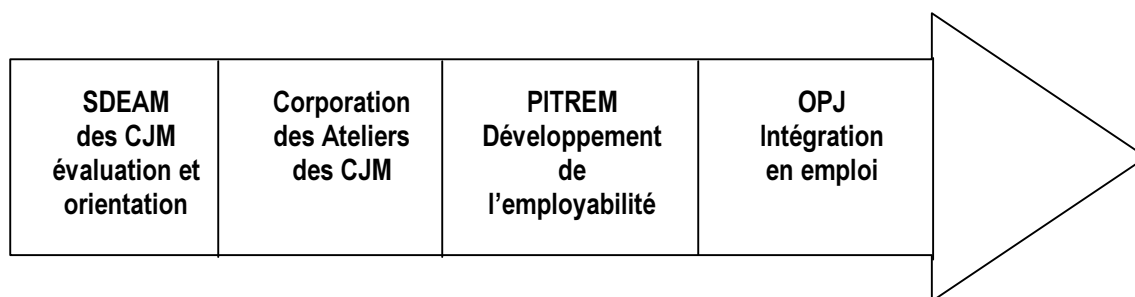


Figure 11 – Itinéraire habituel d'un jeune issu des CJM

7.4.2. Le parcours d'un jeune adulte issu du milieu (concertation locale)

Lorsque le jeune est référé par le CLE de Pointe Saint-Charles ou par un organisme du milieu, la dynamique partenariale ne fonctionnera pas nécessairement selon la même logique. Elle relève d'un partenariat externe et sera bi-partenariale. Les intervenants des trois organismes du réseau des partenaires des CJM n'interviendront pas ensemble, ce sera uniquement l'un d'entre eux qui prendra en charge le jeune en collaboration avec le CLE de Pointe Saint-Charles ou avec l'intervenant de l'organisme du milieu qui le leur a référé.

Dans le cadre de la concertation locale, et plus particulièrement de cette entente de services ou sous-traitance (dans la mesure où le CLE finance ces services offerts par PITREM ou l'Atelier du Sud-Ouest), le jeune est reçu et évalué par les intervenants du CLE de Pointe

Saint-Charles ou par un organisme du milieu. Ils définissent avec celui-ci un parcours d'insertion vers l'emploi et peuvent l'orienter vers les activités offertes par la Corporation des Ateliers des CJM ou le PITREM. Ils entrent alors en contact avec l'intervenant de l'organisme qui leur paraît le plus approprié et ils en discutent avec celui-ci. Ils viennent rencontrer cet intervenant avec le jeune qui l'évalue et l'oriente, si nécessaire, vers l'autre organisme s'il estime que ce serait mieux pour lui. Puis ils disparaîtront tout au long du processus d'intervention, pris en charge par les intervenants de la Corporation des Ateliers des CJM ou du PITREM. Si ceux-ci ont des difficultés avec le jeune, ils les contacteront mais ils ne seront pas présents lors du processus d'intervention. Celui-ci terminé, les intervenants de la Corporation des Ateliers des CJM ou du PITREM feront le point avec la personne ressource qui leur a référé le jeune et le lui renverront. Elle poursuivra son travail auprès du jeune.

7.5. IMPACTS DU PARTENARIAT SUR L'INTERVENTION ET LES INTERVENANTS À LA LUMIÈRE DE L'APPROCHE-MILIEU (DES CJM)

Le partenariat initié par le « Programme de l'Atelier Sud-Ouest » et « son réseau de partenaires » « répond au cadre de référence et d'intervention préconisé par les CJM. Les partenaires sont pour leur part très tangibles et permettent à nombre de jeunes de concrétiser leur projet d'intégration à l'emploi. Le temps, l'encadrement, l'accompagnement et l'intervention concertée sont les prémisses qui rendent possible l'actualisation d'un parcours d'emploi » (Casey et al., 2000). En s'associant aux organismes d'employabilité de son réseau de partenaires, le service de développement de l'employabilité des CJM est parvenu à mobiliser un groupe d'experts dans le champ de l'employabilité. Dans la mesure où les trois organismes de son réseau de partenaires sont issus de l'institution et ciblent encore prioritairement sa clientèle (de 50 à 80 % selon les trois partenaires), nous parlerons d'un « partenariat intra-institutionnel » plutôt que d'un partenariat. Quant aux collaborations développées entre les CJM et les organismes de son réseau de partenaires avec le CLE de Pointe Saint-Charles et des organismes du milieu, elles se caractérisent par des ententes de services et de références, de la sous-traitance et du financement dans le cadre d'une « concertation locale » très ciblée sur des suivis de jeunes dans une perspective d'insertion socioprofessionnelle. Par contre les collaborations établies entre le PITREM et les entreprises s'inscrivent dans un partenariat.

7.5.1. Impact du partenariat sur le processus d'intervention

7.5.1.1. L'extension de l'intervention institutionnelle

Le « Programme de l'Atelier Sud-Ouest » a été initié par les intervenants des CJM et les intervenants des trois organismes du réseau des partenaires (Corporation des Ateliers des CJM, PITREM, OPJ) qui ciblent la clientèle de l'institution (de 50 à 80 % selon les trois partenaires), assurent un suivi conjoint des adolescents ou des jeunes adultes. En fait, les trois organismes; constitués en OSBL, ont été initiés par les CJM et ont des liens structurels avec les CJM, soit par une présence sur leur conseil d'administration, soit par un soutien financier qui peut passer par une fondation, soit par des ressources humaines affectées, soit par des locaux disponibles. Il est clair que leur mission est complémentaire à celle des CJM et ils assurent un suivi des services qui visent à soutenir la réinsertion

socioprofessionnelle des jeunes dans la société. Cela permet aussi d'éviter une institutionnalisation prolongée ou un choc semé d'embûches à l'arrivée dans la société. Cette intervention ajoute nettement une plus-value à l'intervention qui jadis était marquée par une discontinuité de suivi à l'égard des jeunes. Mais ces trois organismes ressemblent plus à des ressources intermédiaires liées à l'initiative des CJM, qu'à des partenaires autonomes créés à l'initiative du milieu. Ils ont négocié une entente correspondant à une complémentarité du mandat des CJM, qui voulaient assurer une meilleure continuité d'accompagnement des jeunes en favorisant leur insertion socioprofessionnelle. Il va sans dire que cette relation est dynamique et évolue constamment avec des moments de tension et d'harmonie. On peut même voir une évolution vers une plus grande autonomie des organismes tant sur le plan financier que sur le plan de la clientèle non référée par les CJM, qui augmente. Les liens sont à la fois formels (structures de création, présence sur des conseils d'administration d'intervenants des CJM, affectation de ressources humaines des CJM, soutien financier par le biais de la Fondation des CJM, prêts de locaux, etc.) et informels entre individus qui se connaissent bien depuis nombre d'années. La force de cette collaboration réside dans une vision commune; des intérêts communs, des missions complémentaires, des cultures organisationnelles qui ne s'opposent pas, des communications ouvertes et fréquentes entre les intervenants animés des mêmes valeurs et intérêts sinon partageant la même discipline. Ce sont par ces individus que transige l'essentiel des rapports entre les CJM et le réseau des partenaires. S'ils sont légalement autonomes, ils ont un mandat plus spécifique d'insertion socioprofessionnelle qui est une prolongation du mandat légal des CJM. Donc les CJM ont créé des ressources qui complètent leur intervention.

7.5.1.2. Concertation locale entre la Corporation des Ateliers des CJM, le PITREM avec les organismes du milieu

Le projet de partenariat, initié par les CJM et les trois organismes de son « réseau de partenaires », mobilise des ressources du milieu vers lesquelles les intervenants orientent parfois les adolescents ou les jeunes pour compléter le processus d'intervention. C'est le cas en particulier du CJE de Verdun qui offre des activités complémentaires de celles de la Corporation des Ateliers des CJM et du PITREM sur le territoire de Pointe Saint-Charles et de la ville de Verdun. Bien que satisfaite des collaborations avec la Corporation des Ateliers des CJM et le PITREM, la personne-ressource de cet organisme évoquait le fait qu'elle avait dû négocier avec les intervenants de ces deux organismes qui orientaient au départ les adolescents et les jeunes adultes vers OPJ plutôt que vers le CJE après leur passage dans l'un ou l'autre. Cette négociation est révélatrice, nous semble-t-il, des logiques « partenariales » de ce projet qui consistent à bâtir des collaborations « dans le milieu » et de façon assez utilitaire pour poursuivre la mission d'adaptation et d'insertion des jeunes. Il y a délégation et référence dans un continuum d'interventions unidimensionnelles. Il n'y a pas vraiment un réel partenariat d'interventions combinées et plus larges tirant profit des différentes disciplines et mandats complémentaires des intervenants. Cependant il y a un suivi qui assure la

continuité auprès du jeune et cela constitue certes une valeur ajoutée au profit des jeunes.

Les collaborations formalisées par des ententes de services entre la Corporation des Ateliers des CJM, le PITREM avec le CLE de Pointe Saint-Charles illustrent encore cette logique. Ces collaborations se caractérisent par une délégation de l'intervention en contrepartie du financement du projet de partenariat. Cette délégation implique que les organismes du réseau des partenaires desservent l'ensemble des adolescents et des jeunes adultes du territoire de Pointe Saint-Charles et non pas seulement la clientèle des CJM. Il s'agit essentiellement d'une concertation territoriale locale plutôt que d'un réel partenariat. On constate même que ces derniers font l'objet d'une prise en charge différente comparativement à la clientèle des CJM.

7.5.1.3. Un réel partenariat avec les entreprises

Dans le cadre des collaborations entre le PITREM et les entreprises, on observe un réel partenariat qui a permis l'élaboration d'une intervention novatrice et originale qui repose sur la philosophie du parrainage en entreprise. Les travailleurs-parrains et dans une moindre mesure leurs employeurs sont des partenaires qui participent au processus d'intervention. Ils forment une équipe éducative avec les intervenantes du PITREM et sont impliqués dans l'intervention. Les travailleurs-parrains interviennent dans un champ d'expertise complémentaire à celui des intervenants des organismes du réseau des partenaires. Avec l'aide des conseillères en emploi du PITREM, ils accompagnent et conseillent les adolescents et les jeunes adultes lorsqu'ils se confrontent à la réalité du marché du travail. Ils ne sont pas impliqués dans l'itinéraire complet des adolescents et des jeunes adultes à la différence des intervenants des organismes du réseau des partenaires des CJM. Cependant ils peuvent être sollicités comme leurs employeurs dans le cadre des autres interventions mises en place par le PITREM telle que la formation. Ces collaborations relèvent d'une entente négociée entre l'organisme PITREM et l'entreprise qui y trouvent chacun leur intérêt particulier mais restent autonomes. Il s'agit d'un réel partenariat qui a donné lieu au développement d'autres interventions élaborées conjointement pour les adolescents et les jeunes adultes en fonction de ce que les deux partenaires pouvaient leur apporter. L'entreprise y trouve son compte en socialisant de futurs employés à sa culture de travail et en retire une image de bon « citoyen corporatif ». Les centres jeunesse réussissent à favoriser une insertion sociale selon leur mandat et à s'associer les entreprises qui peuvent aussi contribuer à soutenir financièrement et à légitimer ce travail, ce qui n'est pas négligeable dans un contexte où l'image des CJM est parfois malmenée dans l'opinion publique. En fait, ce partenariat contribue en quelque sorte à mieux préparer les jeunes adultes à leur désinstitutionnalisation.

7.5.2. Impact du partenariat sur le jeune selon le point de vue des intervenants et des jeunes

Le partenariat permet aux intervenants des trois organismes du réseau des partenaires de suivre les différentes étapes du processus d'insertion de la clientèle des CJM et ainsi de lui offrir les meilleures chances d'intégration en emploi. En effet, chacun des adolescents de l'institution bénéficie d'un suivi individuel que les intervenants assurent conjointement :

Pour le réseau des partenaires comme tel, on a des rencontres cliniques ou des rencontres d'orientation toutes les deux semaines pour faire le point : tel jeune est à l'atelier, on envisage un passage à PITREM ou tel jeune est à PITREM, on envisage un passage à OPJ. On fait du cas par cas et on évalue le cas du jeune.

Ainsi ce partenariat permet de s'adapter à la situation de chaque adolescent, de suivre son rythme par les conseils des autres intervenants qui en ont eu la charge et ainsi d'élaborer avec lui l'itinéraire qui lui convient le mieux. Un interviewé nous disait :

l'élément qui est nouveau [avec ce partenariat], c'est qu'avant ça le PITREM disait au jeune : Je ne peux pas te prendre parce que tu ne réponds pas aux critères. Maintenant ce qu'il va dire : tu ne réponds pas aux critères mais je peux t'offrir maintenant d'aller à l'Atelier si tu veux pour deux semaines, six semaines, peu importe, on va travailler tel aspect. Est-ce que tu es d'accord avec ça ? à l'intervenant et le jeune vont dire : ah peut être.

Si l'intervenant estime que l'adolescent n'est pas prêt à participer à l'activité que son organisme propose, il lui offrira de s'y préparer définissant avec lui et son référent les conditions nécessaires à son itinéraire vers l'emploi. Il peut également solliciter les intervenants des deux autres organismes du réseau des partenaires pour compléter son intervention. Les interventions auprès de l'adolescent se font en continuité « pour » et « autour » de lui dans le milieu du travail par un réel partenariat avec le monde de l'entreprise. Ainsi ce projet est un plus pour le jeune et pour les CJM ainsi que pour d'autres acteurs sociaux du milieu.

CHAPITRE 8

REGROUPEMENT D' ACTIONS PRÉVENTIVES CONTRE LE VIH (RAPVIH)

En 1996, la Direction de la Santé Publique (DSP) de Montréal-Centre développait de concert avec les Centres Jeunesse de Montréal (CJM) un Programme d'Action Communautaire (PAC) en prévention des MTS-VIH dont l'objectif était de prendre en compte les problématiques connexes telles la toxicomanie, la violence, les abus et la prostitution. Plusieurs projets furent alors mis en place dans trois territoires identifiés prioritaires, dont la Ville de Montréal-Nord où les statistiques des CLSC révélaient un taux élevé de jeunes infectés par les MTS.

Avec le soutien de la Table de concertation jeunesse de Montréal-Nord, le projet pairs aidants en prévention des MTS-VIH, initié par les Centres Jeunesse de Montréal (CJM) en collaboration avec l'Escale 13-17 et le Centre d'Action Bénévole (CAB) de la ville, est issu de ce programme régional de prévention. Il visait à favoriser *la continuité des services offerts aux adolescents de Montréal-Nord afin de maintenir les actions préventives devant les MTS et le VIH* et ceci en s'appuyant sur la philosophie de l'intervention par les pairs aidants. Plus concrètement, les interventions mises en œuvre dans le cadre de ce projet consistaient à *sensibiliser les adolescents aux pratiques à risque au niveau de la transmission du VIH et des autres MTS, faire connaître les ressources concernées par la problématique des MTS-VIH, la violence dans les relations amoureuses, la toxicomanie et la prostitution juvénile, accompagner au besoin les adolescents de Montréal-Nord dans les ressources* grâce à une équipe de dix jeunes en insertion socioprofessionnelle formés pour un travail de prévention. (Projet pairs aidants en prévention des MTS-VIH auprès des adolescents de Montréal-Nord présenté au programme d'emploi de service jeunesse Canada par Guylaine Boudreault, CJM Territoire de Montréal-Nord, en collaboration avec l'organisme Escale 13-17 et le Centre d'Action Bénévole de Montréal-Nord, le 27 août 1997).

Après avoir présenté le Programme d'Action Communautaire (PAC), nous décrivons la genèse et la structuration du partenariat qui a donné lieu au projet pairs aidants en prévention des MTS/VIH appelé ensuite RAPVIH par les jeunes pairs aidants eux-mêmes. Puis nous présenterons les principaux partenaires impliqués tant dans son élaboration, dans sa réalisation que dans son suivi lors de ses deux années de fonctionnement. Ensuite, nous analyserons les dynamiques partenariales et nous réfléchirons aux impacts de ce partenariat sur le travail d'intervention.

8.1. GENÈSE ET STRUCTURATION DU PARTENARIAT

8.1.1. Le contexte d'émergence

Au cours de l'année 1995, la Régie Régionale de la Santé et des Services Sociaux Montréal-Centre (RRSSMC) identifiait quatre priorités visant l'amélioration de la santé et du bien-

être de la population et traduisait pour la région montréalaise certains objectifs¹⁶ prioritaires de la Politique de Santé et du Bien-être.

Le mandat de coordonner la mise en œuvre de ces quatre priorités est confié à la Direction de la Santé Publique Montréal-Centre (DSP), organe de la RRSSSMC dont l'un des mandats est le développement d'interventions de prévention, de protection et de promotion en santé et bien-être et de leur évaluation.

L'une de ces quatre priorités est la priorité jeunesse. Elle comporte trois axes : axe 1) « le développement des compétences personnelles et sociales en milieu scolaire » pour les 6-18 ans; axe 2) « l'implantation de plans globaux intersectoriels visant notamment les jeunes de 6-24 ans plus vulnérables sur le plan du décrochage scolaire »; axe 3) « la prévention des MTS/VIH chez les jeunes à risque âgés de 12 à 25 ans » (Bastien et Roy, 1996). Dans le cadre de ce troisième axe, la clientèle fréquentant les CJM et le centre de la famille et de la jeunesse Batsaw¹⁷ a été ciblée prioritairement.

Ce choix s'appuie sur le constat de quelques recherches portant sur l'infection au VIH chez les jeunes des centres de réadaptation de la région de Montréal et sur l'infection au VIH chez les jeunes de la rue de Montréal (Frappier et Roy, 1995 dans Lambert et Parisien, 1998). Il apparaît que les jeunes fréquentant les services des CJM et du Centre de la famille et de la jeunesse Batsaw ont des pratiques plus à risque par rapport à « l'infection au VIH et autres MTS ». Ainsi, plusieurs projets et programmes sont mis en œuvre, certains au niveau régional et d'autres au niveau local. L'un de ces projets est le Programme d'Action Communautaire en prévention des MTS/VIH des CJM (PAC), lui-même composé d'actions régionales et territoriales.

Le PAC s'adresse aux jeunes vivant dans la communauté et recevant des services dans les territoires, c'est-à-dire les jeunes « fréquentant les structures externes des CJ » (Lambert et Parisien, 1998 : 5).

En 1995, une équipe projet du PAC est mise sur pied par la DSP en collaboration avec les CJM. Son mandat est de voir « au choix, à la conception et à la mise en œuvre des projets » du PAC (Bastien et Roy, 1996). À partir de données épidémiologiques, l'équipe projet a sélectionné trois territoires des CJM (T5, T7, T4) ainsi que trois CLSC desservant ces territoires, respectivement Montréal-Nord, Verdun / Côtes-Saint-Paul et Hochelaga-Maisonneuve (voir figure I). Cette équipe projet est composée de deux personnes répondantes de la DSP, d'une répondante des CJM et de trois personnes ressources rattachées administrativement aux CJM et associées à un territoire sélectionné par le PAC. (Le tableau IV présente la composition de l'équipe projet)

Le cadre conceptuel du PAC s'inspire d'un modèle de programmation ouvert qui encourage la négociation des objectifs et priorités par les acteurs du terrain. Ce cadre d'action et

¹⁶ L'objectif 13 de la Politique de santé et de bien-être veut notamment réduire l'incidence du virus du sida et des MTS. Il cible les adolescents et les jeunes adultes comme groupes particulièrement à risque (Québec, 1992c).

¹⁷ Le centre de la famille et de la jeunesse Batsaw a privilégié une approche régionale dans la détermination des priorités et le choix des projets.

d'évaluation s'inspire de l'approche « goal free », fondée sur les compétences et les connaissances de l'ensemble des intervenants des CJM (Bastien, Fontaine et Roy 1997a et b).

Dans ce contexte, les objectifs des différents projets sont négociés en cours de processus à l'aide de l'expertise autant des intervenants des CJM que de celle des organisations partenaires à l'externe (institutionnelles et communautaires) qui interviennent sur les territoires ciblés. Ainsi, l'intérêt de ce mode de programmation est « l'identification et la mise en œuvre d'actions intersectorielles s'intégrant aux actions déjà en cours dans une perspective de synergie » (Lambert et Parisien, 1998). Ce cadre de programmation, développé par l'équipe projet du PAC, est présenté à la direction des CJM dès 1996. Celle-ci accepte cette programmation. En outre, un des extrants attendus du programme est « l'appropriation et [la] prise en charge par les CJM du cadre de programmation, du maintien et de la poursuite des actions » (Lambert et Parisien, 1998). Le projet pairs aidants en prévention des MTS/VIH mis en place à Montréal-Nord s'inscrit dans la programmation du PAC.

Tableau IV
Les caractéristiques et les tâches des membres de l'équipe projet 4

Nature des ressources	Tâches respectives des membres
Deux personnes répondantes pour la santé publique	Conceptualisation, gestion du PAC, support à l'implantation et à l'évaluation Une de ces personnes agissait à titre d'assistante-conseil dans l'élaboration et la mise en place des projets locaux.
Une personne répondante pour les CJM ¹⁸ , membre de l'équipe partenariat réseau	Liaison entre les directions clientèles et les différents projets relevant de l'axe 3 Liaison entre les CJM et la DSP Supporter les personnes ressources en assurant les conditions favorables à l'implantation des projets locaux
Trois personnes ressources (des CJM mais libérées par le budget du PAC)	Liaison entre les partenaires institutionnels et communautaires dans le territoire; Supporter le développement de projets en lien avec les besoins du milieu et avec la philosophie du PAC Former des intervenants à mieux détecter et desservir les jeunes à plus haut risque.

¹⁸ Cette dernière était membre de l'Équipe partenariat réseau (EPR) des CJM. Le mandat de l'EPR est de «servir de guide et de conseil en matière de partenariat auprès des cadres et intervenants [des CJM]. Elle est aussi mandatée pour établir des rapprochements institutionnels, pour aplanir les irritants qui tiennent aux cultures des organisations, pour maximiser les volontés de concertation» (Picard, 1999 : 4).

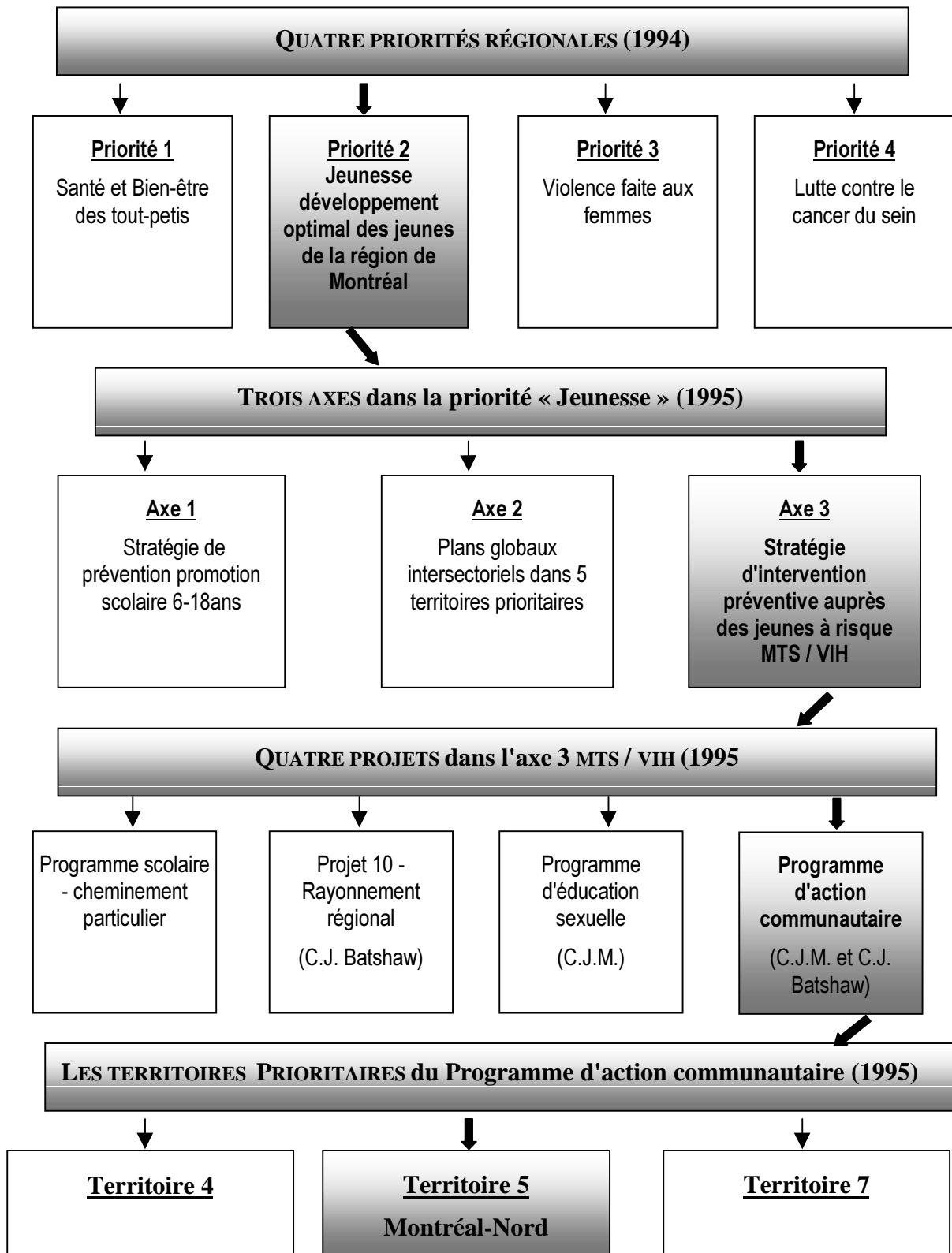


Figure 12 – Cheminement du Programme d'action communautaire jusqu'à la sélection des territoires prioritaires

8.1.2. Concertation territoriale et structuration d'un partenariat localisé

Chargée par la DSP de l'élaboration et de la mise en place de ce projet de prévention dans le territoire de Montréal-Nord, la personne ressource des CJM¹⁹ a constitué un premier groupe de travail avec différents acteurs locaux et avec le soutien de la Table locale de concertation jeunesse de Montréal-Nord.

L'intervenante des CJM s'est d'abord associée avec la chef de service des activités loisirs et jeunesse de la Ville et avec une intervenante du Centre d'Action Bénévole (CAB) de Montréal-Nord. Ensemble, elles ont identifié l'organisme l'Escale 13-17 qui, étant un centre de jeunes offrant de nombreuses activités aux adolescents, constituait le lieu idéal pour entrer en contact avec la population ciblée. L'Escale 13-17 était, par ailleurs, un partenaire des CJM dans le cadre d'un tout autre projet; de ce fait, cet organisme avait déjà établi des collaborations avec l'institution. Il leur a été facile d'inviter la directrice de cet organisme à se joindre à elles. Ensuite, et avec celle-ci, elles ont pris contact avec une infirmière de l'organisme GAP-VIES, organisme de consultation, d'orientation et de soutien aux personnes séropositives, infectées par le VIH ou toute autre personne désireuse d'avoir des informations sur cette épidémie. Son expertise sur les MTS/VIH complétait le groupe de travail.

Ce groupe de travail, et peut-être plus particulièrement l'intervenante des CJM avec l'aide de l'infirmière de GAP-VIES et la directrice de l'Escale 13-17, ont élaboré le projet pairs aidants en prévention des MTS-VIH. Puis ce projet a été présenté au Programme d'emploi de service jeunesse Canada le 27 août 1997 et il a obtenu un financement pour une période d'un an.

Ce soutien financier accordé, le groupe de travail a embauché un coordonnateur qui devait être chargé de la réalisation et du suivi du projet.

Le projet pairs aidants en prévention des MTS/VIH a été initié dès novembre 1997. Les futurs pairs aidants ont suivi une formation conçue spécifiquement pour eux durant quatre semaines et comportant un volet théorique et pratique. Les jeunes ont d'abord reçu une formation en prévention des MTS-VIH et ont été préparés à dépister les adolescents pouvant avoir des problèmes de toxicomanie ou être susceptibles de vivre des relations amoureuses violentes. Les pairs aidants ont également été formés au travail de rue et ont participé à des ateliers d'observation avec des éducateurs de rue. Ils sont enfin entrés en contact avec des gardiens des parcs de Montréal-Nord qui jouaient un rôle d'informateurs. L'intervenante des CJM, l'infirmière de GAP-VIES et des travailleurs de rue ont été étroitement associés à cette formation.

Leur formation achevée, les dix pairs aidants ont été intégrés au groupe de travail et le projet est devenu, selon leur choix, le Regroupement d'Actions Préventives contre le VIH (RAPVIH). Cette équipe de pairs aidants a alors participé à l'élaboration des actions de prévention et de l'atelier présenté dans les écoles de Montréal-Nord. Trois des acteurs du groupe de travail sont restés impliqués dans la réalisation et le suivi du projet. Il s'agissait

¹⁹ Cette intervenante est détachée des CJM pour l'élaboration, la réalisation et le suivi du projet mis en place dans le cadre des priorités définies dans le PAC.

principalement des CJM, de l'Escale 13-17 comme organisme d'implantation de l'équipe des pairs aidants, de l'organisme GAP-VIES et dans une moindre mesure du CAB de Montréal-Nord qui assurait la gestion financière du projet. Les autres organismes ou institutions locales, qui avaient été impliqués dans le groupe de travail où qui s'y était greffé plus tard, demeuraient présents à titre de collaborateurs externes. Ils collaboraient au projet RAPVIH en faisant sa promotion auprès des organismes ou institutions locales ou en sollicitant les services des pairs aidants.

Le projet RAPVIH a entrepris son action auprès des jeunes du milieu un mois plus tard. Les pairs aidants effectuaient un travail de rue, menaient des actions de prévention dans divers organismes et montaient des ateliers dans les écoles secondaires de Montréal-Nord qui avaient été associées au projet par le biais de la Table locale de concertation jeunesse. Ils étaient supervisés par le coordonnateur et par l'intervenante des CJM. L'infirmière de GAP-VIES restait une de leur référente en particulier lorsqu'ils animaient des ateliers dans les écoles. Mentionnons que la philosophie d'intervention par les pairs aidants sur laquelle reposait ce projet était objet de nombreuses controverses et il était préférable que les jeunes soient accompagnés. Au même titre que l'un des deux superviseurs des pairs aidants, la personne-ressource de GAP-VIES était parfois présente. Différents types d'actions ont été menés soit par l'ensemble des participants au groupe de travail, soit par les uns ou les autres avec les pairs aidants : d'abord l'élaboration, la promotion et la gestion financière du projet; ensuite le recrutement et la formation des pairs aidants; puis, et ceci avec les pairs aidants, la préparation du travail de prévention; sa mise en œuvre par le biais des ateliers ou services offerts aux écoles secondaires de Montréal-Nord, aux foyers de groupe des CJM, aux organismes communautaires de Montréal-Nord et par un travail d'animation à l'Escale 13-17 par la suite; et finalement la préparation à l'insertion en emploi des pairs aidants.

Bien qu'il soit important de souligner l'implication des différents acteurs locaux dans l'élaboration, la promotion et la mise sur pied de ce projet, nous ne nous y attarderons pas. Compte tenu de notre objet de recherche qui porte plus précisément sur les dynamiques partenariales lors du processus d'intervention, nous porterons notre attention sur le fonctionnement de RAPVIH avec l'implication des pairs aidants. Les activités ont débuté en novembre 1997 lorsque les pairs aidants ont achevé leur formation et se sont terminées en mars 2000²⁰.

²⁰ Mars 2000 est la date de fermeture de l'Escale 13-17, organisme partenaire des CJM dans le cadre de ce projet. En réalité, les pairs aidants ont poursuivi quelques-unes des activités en particulier les ateliers dans les écoles. Des démarches sont en cours afin de trouver du financement afin de redémarrer le projet et de lui trouver un nouveau point d'ancrage.

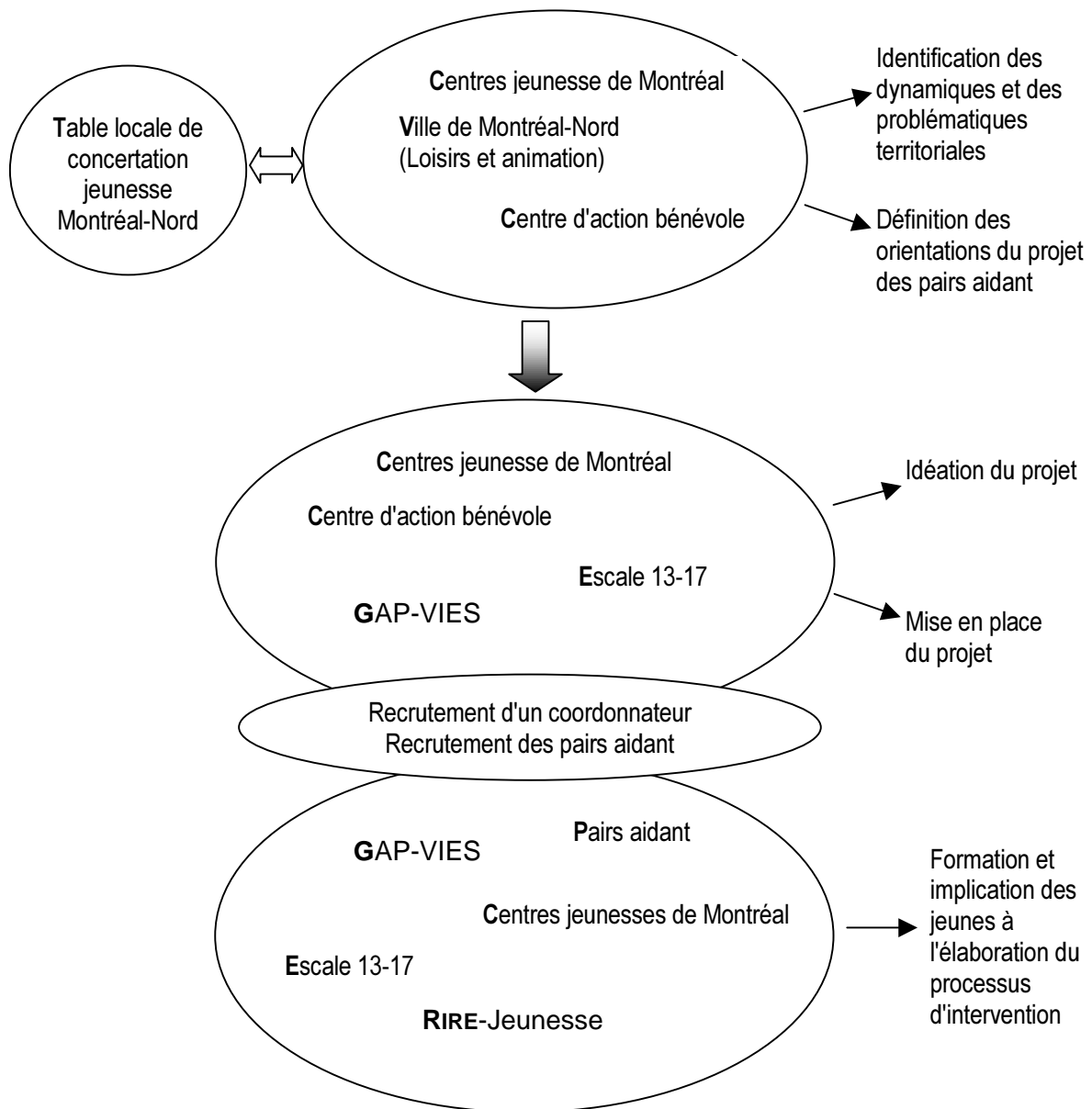


Figure 13 – Les phases de structuration du projet RAPVIH

8.1.3. La réalisation du projet RAPVIH

Dans les faits, et par souci de clarté, nous distinguerons deux périodes d'activités de RAPVIH : la première s'étend de novembre 1997 à mai 1998 et la seconde de février 1999 à mars 2000²¹ Avant de présenter ces deux périodes, résumons d'abord le projet RAPVIH.

²¹ Ces deux périodes correspondent dans les faits aux subventions du projet : un premier financement pour une période de six mois et un second financement pour une période d'un an prolongée pendant trois mois.

Il s'agit d'un projet pilote qui a un double mandat : d'une part prévenir la transmission des MTS/VIH chez les adolescents et d'autre part favoriser l'insertion professionnelle et sociale de jeunes adultes précaires. Toute l'originalité de ce projet réside dans ce double mandat qui fait des jeunes pairs aidants à la fois la cible d'une intervention d'insertion et les agents d'actions de prévention grâce au soutien d'intervenants des différents organismes collaborateurs de l'Escale 13-17 et des CJM. Ce projet repose en effet sur le postulat que les pairs aidants peuvent exercer une sensibilisation bénéfique auprès des jeunes du quartier, de par leur âge et leurs expériences de vie qui s'apparentent à celles des adolescents à risque et de par leur connaissance du territoire désigné. Ainsi recrutés parmi les résidents de Montréal-Nord, ils sont susceptibles de mieux connaître le territoire ciblé et les interventions sont en correspondance avec la problématique locale.

8.1.3.1. Première période d'activités

Lors de la première période d'activités du projet RAPVIH, les pairs aidants ont effectué du travail de rue en compagnie de plusieurs éducateurs des organismes collaborateurs tels que Rire-Jeunesse ou PEYO dans les lieux stratégiques de la ville. Leur rôle était de discuter, d'informer, d'orienter et même parfois d'accompagner les adolescents ou les jeunes vers des ressources appropriées. L'un d'entre eux nous expliquait :

Je vais dans la rue, j'en fais dans la rue, j'en fais parce que quand je marche, je rencontre le gars, je lui parle. N'importe quoi que je fais dès que je vois le jeune, je vais lui donner de l'information ou bien juste le fait que je lui parle c'est correct (...) Je vais prendre le temps de faire connaissance en tant que chum, en tant qu'ami puis à lui dire ce que je fais dans la vie (...) puis je vais l'informer que je travaille, mais ça, c'est plus tard dans la discussion, c'est pas tout de suite. Là, je travaille comme travailleur de rue. Je lui parle, je lui parle puis je l'étudie en même temps, quand on se parle je l'étudie et je peux voir où il en est rendu dans les gangs par ex, s'il est trop loin qu'est-ce que je peux lui dire, s'il va s'éloigner tout de suite si je lui dis quelque chose (Entretien no3).

Par ailleurs, ils ont animé des ateliers dans les écoles secondaires de la ville et les foyers de groupe des CJM avec l'un des quatre intervenants référents dont nous parlions précédemment. Ces ateliers consistaient à animer des jeux de rôle auprès d'adolescents dans le but de susciter le dialogue autour de questions touchant les relations amoureuses violentes, les MTS / VIH avec leurs enseignants, les infirmières de l'école, les éducateurs ou tout autre adulte significatif pour eux.

Finalement, les pairs aidants rendaient des services aux organismes collaborateurs des CJM dans le cadre du projet RAPVIH, parmi lesquels l'Escale 13-17. Ces services prenaient la forme des projets ponctuels allant de l'animation d'une activité sportive à la réalisation d'un atelier spécifique en fonction des opportunités et des intérêts de chacun.

Ce projet devait permettre aux pairs aidants de développer leur employabilité par le biais de services offerts à la communauté locale et, à terme, de s'insérer sur le marché du travail ou de retourner aux études. Dans les faits, ce projet a remporté un heureux succès dans sa première année d'existence. Malgré les controverses suscitées par l'intervention par les pairs aidants, les différents acteurs locaux semblaient satisfaits. Par conséquent, le directeur de l'Escale 13-17 qui a remplacé l'ancienne directrice et l'intervenante des CJM, qui avait été l'instigatrice de ce projet, ont rédigé une seconde demande de subvention en juin 1998. Ils l'ont présentée au Fonds de Lutte contre la pauvreté qui leur a accordé une subvention pour une durée d'un an. (Celle-ci sera prolongée de trois mois par la suite).

8.1.3.2. Deuxième période d'activités

Cinq des dix participants ont été réembauchés et ont mené une diversité d'actions non seulement dans la communauté de Montréal-Nord, mais également à l'extérieur de celle-ci, délocalisant le projet. C'est une des différences majeures entre les deux périodes d'activités du projet RAPVIH avec le fait, tout aussi important, que le directeur de l'Escale 13-17 ait été directement associé à la supervision des pairs aidants.

Les pairs aidants ont continué à faire du travail de rue et à présenter leur atelier dans les écoles de Montréal-Nord et dans les foyers de groupe des CJM. Puis, par le biais des réseaux qu'ils avaient développés progressivement, le succès et même la médiatisation de RAPVIH par leur passage dans l'émission Enjeu, ils ont été sollicités par des organismes ou des institutions extérieures au territoire de Montréal-Nord. Un des pairs aidants que nous avons interrogé nous expliquait :

*Cette année, j'ai fait des colloques, des conférences, j'ai fait au moins sept conférences de presse à l'Université de Montréal (...)
J'ai même été à Ottawa la semaine passée. Puis il y a d'autres choses. Je travaille pour la protection des jeunes National Youth and Care Network à Ottawa, je fais des focus groups, je fais comme des sondages avec des jeunes (Entretien no3).*

Les actions des pairs aidants ne reposaient plus uniquement sur une offre de service localisée mais visaient aussi la promotion d'un modèle d'intervention en insertion. En fait, les objectifs poursuivis lors de cette seconde période reposaient sur le développement de l'employabilité des jeunes participants par un *engagement social à l'intérieur de leur communauté en travaillant auprès d'une centaine de jeunes âgés entre 13 et 17 ans qui fréquentent l'Escale 13-17 et dont plusieurs présentent des problèmes familiaux, de toxicomanie, de prostitution et de violence dans les relations amoureuses* mais aussi, et c'est peut-être la principale différence, par leur promotion de ce modèle d'intervention d'insertion dont ils étaient la cible. Cette différence a eu des impacts sur la mise en œuvre du projet RAPVIH. Les actions développées par les pairs aidants se sont concrétisées entre autres par des activités de représentation (conférences, colloques) réalisés le plus souvent à l'extérieur du territoire de Montréal-Nord.

La mobilisation des différents acteurs institutionnels et communautaires de Montréal-Nord, présents lors de l'élaboration du projet, n'a pas semblé nécessaire dans la mesure même où RAPVIH fonctionnait bien. Ils n'étaient pas directement impliqués dans la réalisation du projet RAPVIH. Ils sont restés des collaborateurs associés au projet RAPVIH et des ressources avec lesquelles les pairs aidants montent épisodiquement des actions ponctuelles en particulier lors du travail de rue que les pairs aidants ont poursuivi à Montréal-Nord.

8.2. LES ACTEURS DU PROJET DE PARTENARIAT

L'élaboration de RAPVIH est le résultat de concertations territoriales qui ont impliqué acteurs municipaux, organismes communautaires et organisations parapubliques alors que sa mise en place et son suivi dépendent uniquement de deux partenaires, les CJM et le centre de jeunes l'Escale 13-17. Nous nous proposons maintenant de présenter ces deux partenaires qui ont joué un rôle déterminant dans la réalisation du projet RAPVIH, mais nous présenterons également un des acteurs locaux – l'organisme GAP-VIES- qui, même s'il a été moins impliqué, a occupé un rôle important.

8.2.1. Le centre des jeunes l'Escale 13-17

C'est à la suite d'un rapport d'étude commandité par la Table de concertation jeunesse locale datant de 1979 que la municipalité de Montréal-Nord a créé le centre des jeunes l'Escale 13-17. Il s'agissait alors de mettre en place une ressource à la fois récréative, éducative, culturelle et sociale en phase avec les préoccupations des adolescents de 13 à 17 ans. Des animations, divers ateliers et un service de banques d'emploi ont été montés par une équipe d'intervenants sous la direction du chef de service des loisirs de Montréal-Nord. Mais en 1998, ce service municipal qui faisait face à de sérieux problèmes financiers s'est trouvé menacé de fermeture. Une entente de collaboration a alors été faite avec les CJM, lesquels étaient intéressés à joindre leurs efforts avec l'équipe des intervenants du centre des jeunes pour permettre la survie de ce service d'une grande utilité pour les adolescents de Montréal-Nord. Une importante restructuration du centre de jeune est entreprise aussitôt et intervenants du centre de jeunes et des CJM sont amenés à confronter mutuellement leur réalité souvent différente dans le but de redonner vie à un projet qui puisse s'épanouir pleinement. L'Escale 13-17 devient alors un organisme sans but lucratif indépendant de la ville, laquelle met à sa disposition gratuitement un local situé dans le parc Saint-Laurent, assume les frais de téléphone et de chauffage et subventionne une partie des fonds monétaires au même titre qu'à d'autres organismes. L'équipe de l'Escale 13-17 se dote d'un conseil d'administration de sept personnes et définit un projet communautaire en lien avec les problématiques adolescentes. Outre l'offre de loisirs et d'animation, le centre veut être *un lieu de rencontre animé où les jeunes, au contact d'adultes significatifs, pourront devenir des citoyens actifs et responsables par l'apprentissage de la vie communautaire et de la démocratie en favorisant leur implication. La prise en charge, l'autonomie, le développement des compétences et aptitudes par divers outils d'intervention doivent être considérés comme un travail de tous les jours*, (Gibeault et al., 1999).

La prévention de la violence, de la toxicomanie, des MTS, du décrochage scolaire et toutes autres formes de prévention relatives à la santé et au bien-être des jeunes sont les nouveaux axes prioritaires. Des projets d'actions qui visent à rejoindre plus facilement les adolescents sont mis sur pied dont le projet RAPVIH. Dix jeunes qui sont au cœur du partenariat sont recrutés dans le but de mettre sur pied le projet pairs aidants en prévention des MTS/VIH. Ils sont employés par le nouvel organisme et sont sous la responsabilité d'un coordonnateur embauché par la nouvelle direction de l'organisme. Les deux directeurs qui ont succédé à la première directrice, encadreront plus directement que leur prédécesseur les pairs aidants avec l'intervenante des CJM. L'Escale 13-17 a participé à l'élaboration, au recrutement et à la réalisation du projet RAPVIH.

8.2.2. Les Centres Jeunesse de Montréal

À la suite de la restructuration de l'Escale 13-17, les CJM sont devenus les premiers partenaires du nouvel organisme. Leur rôle a été défini ainsi : il devait être une *ressource pouvant favoriser un meilleur outillage pour l'équipe de l'Escale* (Gibeault, et al. 1999). Des personnes ressources sont à la disposition de l'équipe d'intervenants de l'Escale 13-17 et lui offrent un soutien en termes de documentations diverses et de ressources humaines. L'une d'entre elles assure une permanence dans les locaux de l'Escale 13-17 une fois par semaine. Cet intervenant anime notamment un café rencontre où sont abordés différents thèmes pouvant intéresser les adolescents tels que la Loi de la Protection de la Jeunesse, la toxicomanie, le racisme, le travail etc. Par ailleurs, un soutien est également offert aux intervenants du centre de jeunes par une éducatrice assurant le lien entre les deux organismes face aux jeunes présentant des dynamiques plus complexes.

Dans le cadre du projet de partenariat RAPVIH, l'intervenante des CJM, présentement détachée pour la réalisation et le suivi du projet et qui en est la principale initiatrice, est la seule représentante des CJM. Lors de la première période d'activité, elle « co-encadre » les pairs aidants avec le coordonnateur engagé à cet effet par l'Escale 13-17. Lors de la seconde période d'activités, elle partage leur encadrement avec les deux directeurs successifs qui occupent également la fonction de coordonnateur. Elle est chargée plus spécifiquement des interventions de prévention qu'ils effectuent à l'extérieur de l'Escale 13-17 alors que la direction de l'organisme les prend en charge lors des animations qu'ils organisent en interne.

8.2.3. Groupe d'Action pour la Prévention de la transmission du VIH et l'Éradication du Sida (GAP-VIES)

Créé en 1987, GAP-VIES est un collectif regroupant tout autant des organismes communautaires et professionnels que des individus engagés dans la lutte contre l'épidémie du sida, en particulier auprès de la communauté haïtienne. Ce collectif constitué en association sans but lucratif se donne pour mission de prévenir la transmission du sida et d'aider les personnes atteintes du virus de l'immunodéficience humaine (VIH). Ses objectifs sont d'une part d'informer, d'éduquer sur les implications de la maladie et sur les moyens de la prévenir et d'autre part d'accompagner les personnes atteintes ainsi que leurs proches. Il est subventionné par le Ministère de la Santé et du Bien-être social au Canada à

travers la Direction de la promotion de la santé et le Ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec.

L'organisme GAP-VIES regroupe une équipe de professionnels de la santé et des services sociaux. Ils offrent différents services allant du soutien aux personnes malades à la prévention de la maladie. Dans le cadre du présent projet de partenariat, nous retiendrons les deux services suivants :

des séances d'information et de sensibilisation dans les centres ou les organismes communautaires et gouvernementaux;

des activités promotionnelles visant l'éducation des participants au sujet des comportements sexuels responsables et sécuritaires.

De toute évidence, GAP-VIES était un partenaire incontournable pour l'élaboration et la réalisation du projet RAPVIH. Son instigatrice s'est naturellement tournée vers eux. Avec une infirmière de cet organisme, elles ont élaboré la première phase d'activités du projet. La personne-ressource de GAP-VIES a joué un rôle important dans la formation des jeunes pairs aidants. Elle est également restée présente lors des interventions qu'ils mènent dans les écoles secondaires.

8.3. LES DYNAMIQUES PARTENARIALES

Les trois acteurs que nous venons de présenter sont les partenaires du projet pendant ses deux périodes d'activités avec les pairs aidants. Nous proposons ici de présenter le type de relations qu'ils ont établies entre eux d'une part, avec les organismes et les institutions du milieu, d'autre part et finalement avec les pairs aidants

8.3.1. Rapports entre la personne-ressource des Centres jeunesse de Montréal et le nouveau directeur de l'Escale 13-17.

8.3.1.1. Un partage des rôles satisfaisant les deux partenaires

La personne ressource des CJM et le directeur de l'Escale 13-17 sont les principaux protagonistes du projet de partenariat RAPVIH.

Lors de l'élaboration du projet pairs aidants en prévention des MTS/VIH, les deux partenaires s'étaient entendus pour qu'un coordonnateur embauché par l'Escale 13-17 assure la supervision collective et individuelle des dix participants au projet et veille à son bon déroulement. L'intervenante des CJM devait promouvoir le projet auprès d'institutions et d'organismes du milieu et progressivement s'éclipser lorsque le relais de RAPVIH serait assuré localement.

Plusieurs raisons l'ont amenée à rester présente : la succession des directeurs au sein de l'Escale 13-17, le départ du coordonnateur chargé de prendre en charge le projet et de superviser les pairs aidants et également les résistances de certains

intervenants à l'égard de la philosophie d'une intervention par les pairs aidants. Elle nous expliquait :

L'obstacle principal (...) [auquel] moi je ne m'attendais pas du tout, c'est de voir autant de résistance de la part des intervenants au niveau de la jeunesse (...) la majorité c'est des intervenants qui travaillent avec des jeunes, parce que moi c'est avec eux autres, tu as les profs, c'est avec eux autres que j'ai à négocier ou à présenter RAPVIH, et c'est très difficile (...) Il y a beaucoup de méfiance (...) si je permets à quelqu'un de remettre en question RAPVIH avec des, comme je disais tantôt, des plaintes qui n'étaient pas du tout justifiées, tu sais si moi je n'y crois pas c'est un projet qui meurt (entretien no1).

Outre le fait qu'elle ait été la principale instigatrice du projet et son promoteur, l'intervenante des CJM a conservé et joué le rôle de référente principale auprès des pairs aidants en prenant leur défense, en les conseillant et les aidant à entrer en contact avec les intervenants des organismes communautaires et institutionnels dans lesquels ils animaient les actions de prévention et des ateliers. Elle pouvait même parfois les accompagner, en particulier lors des ateliers qu'ils présentaient dans les écoles. De leur côté, depuis la seconde période d'activités de RAPVIH, les directeurs successifs de l'Escale 13-17 ont supervisé les pairs aidants. Il a fallu certains ajustements entre le centre des jeunes et les CJM qui n'avaient pas toujours la même vision du projet.

Le dernier directeur -celui que nous avons rencontré - a construit d'étroites relations avec l'intervenante des CJM. L'un de nos interviewés nous expliquait :

Il faut toujours se parler, communiquer parce qu'ils [les pairs aidants] sont bien outillés au niveau de la manipulation puis au niveau de tout ça il faut qu'on soit sur la même longueur d'onde, c'est sûr que là la zizanie et les problèmes vont s'engendrer (...) On s'appelle tout le temps. Puis moi, c'est très clair, ça arrive régulièrement qu'il y ait des jeunes qui m'appellent puis ils ne sont pas d'accord avec la position de X. Moi je leur dis je suis au courant de la position et je leur dis : ça c'est concernant ton travail quand tu es à l'Escale. Alors moi, je n'interviendrai pas là-dedans. (...) Ça fait que c'est comique parce que des fois ils essaient. C'est pour ça que la garde partagée, c'est niaiseux à dire, mais c'est exactement ça. (...) Ça fait que X a pris sa place (Entretien no1).

Il travaille en pleine complémentarité avec l'intervenante des CJM auprès des pairs aidants, cette dernière assurant davantage le suivi des actions de prévention des MTS/VIH et lui prenant en charge l'intervention d'insertion.

8.3.1.2. *Des enjeux autour de l'appropriation du projet RAPVIH par les deux partenaires*

Les relations entre l'intervenante des CJM et les directeurs de l'Escale 13-17 n'ont pas toujours été exemptes de tensions pour deux raisons liées : une certaine dépendance de l'Escale 13-17 vis-à-vis des CJM et l'ambiguïté de la place de RAPVIH à l'intérieur de l'Escale 13-17.

Ces tensions révèlent, à notre avis, des enjeux autour de l'appropriation du projet RAPVIH. Les pairs aidants eux-mêmes sont les premiers à les mettre en évidence. Lorsque nous avons réalisé ces entretiens en mars 2000, l'Escale 13-17 se heurtait à des problèmes financiers et au même moment le financement de RAPVIH se terminait. Des animateurs ont dû être licenciés et le directeur du centre de jeunes a sollicité les pairs aidants pour faire des animations à l'Escale 13-17. Ces derniers semblaient insatisfaits et nous expliquaient que leur participation dans le projet RAPVIH ne devait pas consister à être des animateurs (Entretien no3). Or le directeur considérait que ces derniers devaient participer aux différentes activités de l'organisme au même titre que les autres intervenants (entretien no2) alors que l'intervenante des CJM souhaitait qu'ils consacrent la majeure partie de leur temps aux interventions de prévention externes (entretien no1). Sans remettre en cause leur participation aux animations de l'Escale 13-17, elle estimait qu'elle ne devait représenter qu'une petite partie de leur travail.

Au-delà de leur conception différente du rôle des pairs aidants lors de cette période un peu difficile, ces désaccords mettent en évidence des tensions autour de l'appropriation même du projet RAPVIH et de l'ambiguïté de la place de RAPVIH dans l'Escale 13-17. RAPVIH est-il un projet de partenariat, localisé à l'Escale 13-17, mais distinct de cet organisme en ce sens qu'il est un produit collectif, possédant sa structure propre et dont une partie des activités est dissociée de celles de l'Escale ? Est-il un projet appelé à affirmer davantage son caractère distinctif ? Ou encore, RAPVIH est-il d'abord un projet de l'Escale 13-17, projet qui assure la survie de l'organisme et qui doit être étroitement associé à sa mission ? C'est entre ces deux pôles que semblent osciller les visions d'avenir pour le projet, en fonction des divers intérêts en jeu.

8.3.2. Les relations établies entre l'équipe de RAPVIH et la communauté élargie

8.3.2.1. *Des relations ponctuelles basées sur un échange de services entre les intervenants de la communauté et les deux principaux partenaires*

Le projet RAPVIH était le résultat de concertations territoriales selon les orientations définies par le PAC. L'élaboration de ce modèle d'intervention, initié par la personne-ressource des CJM, et sa mise en place a été rendue possible grâce à l'implication des acteurs locaux de Montréal-Nord. À cet égard, il est important de souligner le rôle de la Table locale de concertation jeunesse qui a participé à l'élaboration de ce projet de partenariat. Espace de rencontre et de discussion entre des intervenants communautaires et institutionnels jeunesse, elle a facilité la mobilisation des intervenants de la communauté qui ont apporté, durant la première

phase, un soutien aux deux principaux partenaires qui encadraient les pairs aidants. Ces différents intervenants locaux ont, d'une part, sollicité les services des pairs aidants et d'autre part ils ont constitué autant de référents supplémentaires pour ces derniers (Entretien nos 1).

L'intervenante des CJM ou le dernier directeur de l'Escale 13-17 étaient en contact avec les membres de la Table locale de concertation jeunesse et les informaient des activités de RAPVIH. Ainsi, les membres de la Table locale pouvaient en faire la promotion, rencontraient un représentant des pairs aidants et sollicitaient leurs services. Les pairs aidants se rendaient par la suite dans leur organisme et menaient une activité qu'ils définissaient ensemble. Leurs activités prenaient le plus souvent la forme des projets ponctuels durant environ trois mois. Ainsi, il s'agissait pour eux d'animer une activité sportive ou des discussions avec des adolescents dans divers organismes ou de faire du travail de rue à Montréal-Nord, etc.

« On a eu souvent beaucoup de petits projets, c'était souvent des petits projets. Comme ça, on va dans les écoles, on fait de la prévention directement avec les jeunes en difficulté, souvent c'est eux autres qui sont susceptibles d'être dans des gangs ou d'avoir des problèmes de violence etc. Ça fait qu'on va faire de la prévention avec eux autres. C'est plein de petites affaires qui se font quand même assez vite, deux ou trois mois on fait un petit projet » (Entretien no3).

Avec certains collaborateurs, ce type de service était beaucoup plus formalisé en particulier avec les écoles secondaires. Les pairs aidants étaient, du moins lors de la première période d'activités de RAPVIH, accompagnés d'un adulte référent qui pouvait être soit la personne ressource des CJM, le directeur de l'Escale 13-17 ou l'infirmière de GAP-VIES avec laquelle l'intervenante des CJM avait des relations privilégiées. Puis, progressivement les pairs aidants ont développé des réseaux leur permettant d'établir eux-mêmes des contacts avec des organismes ou des institutions dans lesquelles ils souhaitaient intervenir.

En raison du succès du projet et de la médiatisation de l'équipe RAPVIH, de plus en plus de projets ponctuels qu'ils réalisaient dépassaient le cadre du territoire de Montréal-Nord. Ils étaient d'envergure régionale, provinciale et même nationale mobilisant de nouveaux collaborateurs.

8.3.2.2. Des relations privilégiées avec l'organisme GAP-VIES

L'infirmière de l'organisme GAP-VIES et la personne qui lui a succédé ont conservé d'étroites relations avec l'équipe de RAPVIH. Soulignons que celle-ci a été et reste impliquée jusqu'au terme du projet.

Au même titre que l'intervenante des CJM, elle participe à certaines activités du projet, en particulier aux interventions de prévention des MTS/VIH. Elle joue un rôle d'accompagnatrice et de soutien auprès des pairs aidants. Elle peut également les accompagner lors de leurs interventions dans les écoles secondaires ou dans d'autres lieux où la présence d'un référent adulte est imposée.

8.3.3. Rapport du directeur de l'Escale 13-17 et de la personne ressource des Centres Jeunesse de Montréal avec les pairs aidants : les pairs aidants sont-ils des partenaires à part entière ?

Les pairs aidants occupent une place centrale dans le projet de partenariat RAPVIH. Ils sont à la fois les cibles, les agents de l'intervention et des acteurs du partenariat. Dans la mesure où ils sont considérés selon leur statut de jeunes, ils ne sont pas livrés à eux-mêmes. À l'intérieur du centre de jeunes, ils interviennent en binôme avec un animateur et lorsqu'ils offrent leurs services à tout autre organisme ou institution, ils sont encadrés soit par un des trois partenaires principaux ou par l'intervenant des adolescents auprès desquels ils interviennent. Théoriquement, ils ne remplacent pas les intervenants, mais sont des médiateurs entre ceux-ci et les adolescents. Ils sont d'abord des jeunes en insertion qui, par le biais de services offerts à la communauté, expérimentent le monde du travail. C'est ainsi qu'ils sont considérés par les principaux protagonistes du partenariat et c'est pourquoi il a semblé important, en particulier à l'intervenante des CJM, de les impliquer aux différentes phases de la réalisation du travail de prévention. En effet, le projet ne doit-il pas leur permettre de devenir autonomes au travers d'un engagement dans la communauté ?

Dans ce cadre-là strictement, ils deviennent des partenaires de la personne-ressource des CJM, du directeur de l'Escale 13-17 et de l'infirmière de GAP-VIES. Ils ont notamment été parties prenantes de la conceptualisation du mode d'intervention en prévention. Leurs responsables leur accordent une autonomie dans le choix, l'organisation et la gestion de ces activités. Certains des pairs aidants préparent leur atelier de prévention uniquement avec l'intervenant qui a sollicité les services de RAPVIH. Mais d'un point de vue plus général, ils ne sont pas véritablement considérés comme des partenaires à part entière. Ils doivent signaler toute proposition de service à l'un ou l'autre des deux principaux partenaires.

À notre avis, ils sont l'objet d'un bipartenariat entre l'Escale 13-17 et les CJM et sont impliqués plus directement dans des collaborations avec des organismes ou institutions de la communauté élargie.

8.4. LES IMPACTS DU PARTENARIAT À LA LUMIÈRE D'UNE APPROCHE-MILIEU

À l'étape de l'élaboration et de la mise en place du projet, RAPVIH a fait preuve d'un dynamisme assez intense en regard de l'action en partenariat. La personne-ressource des CJM, à qui ce projet doit son existence, a su tirer profit des ressources du territoire et les impliquer étroitement. On peut également dire que les actions se sont intégrées à celles en cours dans le milieu. En ce sens, à cette étape, RAPVIH s'enracine véritablement dans la dynamique locale et a été construit collectivement. On peut parler d'un projet issu d'un partenariat (élaboration du projet et formation des pairs aidants) et recourant à la participation du milieu. En outre, l'Escale 13-17 est un organisme étroitement soutenu par les CJM désireux d'offrir aux jeunes du territoire une ressource permettant de répondre à différents besoins. Or, le soutien et la création de ressources adaptées aux besoins du milieu est une caractéristique importante d'une approche-milieu.

Les pairs aidants, une fois formés, ont été actifs dans la communauté de Montréal-Nord à plusieurs niveaux. Ils ont travaillé de façon non sectorisée, en gardant en tête des préoccupations concernant plusieurs problématiques (toxicomanie, violence dans les relations amoureuses,

prévention du VIH). Ils favorisent ainsi un décloisonnement de l'action auprès des jeunes, objectif important pour bien des protagonistes d'une approche-milieu. L'action des pairs aidants peut aussi être analysée sous l'angle de la contribution effective et potentielle de RAPVIH à l'amélioration du milieu de vie des jeunes, aspect que l'on peut considérer comme une dimension essentielle d'une approche-milieu (Chamberland, 1998). À cet effet, il faut d'abord préciser en quoi consiste un milieu de vie de qualité. La présence, la visibilité et la disponibilité des ressources pour les jeunes, la qualité des rapports intergénérationnels, l'image que les institutions du milieu reflètent aux jeunes, les opportunités de développer des compétences et des habiletés et les possibilités de participation sociale sont tous des aspects pouvant traduire cette qualité d'un milieu de vie. Or il s'avère qu'un projet comme RAPVIH peut renforcer la présence de telles caractéristiques de plusieurs façons.

Grâce au travail de médiation entre les jeunes et les ressources qui caractérisent ce projet (principalement le travail de rue) RAPVIH a sans doute permis de :

- ❖ renforcer la visibilité des ressources;
- ❖ contribuer à diminuer la distance culturelle entre les jeunes et les ressources;
- ❖ encourager la réflexivité des jeunes par la qualité des dialogues établis;
- ❖ fournir des modèles d'identification positifs aux jeunes.

Grâce aux collaborations ponctuelles ou plus durables avec les ressources communautaires, pendant les deux périodes d'activités, RAPVIH a permis de :

- ❖ créer des événements pour les jeunes dans lesquels ceux-ci se reconnaissent et ont envie de participer;
- ❖ créer des événements dans lesquels les liens intergénérationnels sont renforcés (par exemple la pièce de théâtre dans les écoles qui instaure le dialogue entre les jeunes et les adultes);
- ❖ développer des activités et ateliers favorisant le développement de compétences;
- ❖ informer et sensibiliser en regard de la prévention des MTS et de la violence amoureuse;
- ❖ contribuer à donner du quartier l'image d'un milieu pour qui le bien-être des jeunes compte.

Par ailleurs, un projet comme RAPVIH pourrait également contribuer à favoriser la prise de parole des jeunes en regard de leurs besoins, de leurs aspirations et de leurs conditions de vie.

Pour continuer dans cette direction, il faudrait, d'une part, que RAPVIH fonctionne selon le plan initial qui prévoit la formation continue de pairs aidants (volet insertion), et d'autre part, une implication encore plus étroite des organismes de la communauté ainsi qu'un dispositif permettant d'évaluer la qualité des initiatives auxquelles participe RAPVIH et la perception qu'en ont les acteurs jeunesse et les jeunes du milieu.

À l'heure actuelle, nous ne disposons pas de données permettant de juger de la qualité de l'intégration de RAPVIH dans le milieu. Comment son action a-t-elle été perçue par les jeunes du quartier ? Comment son action a-t-elle été perçue par d'autres organismes travaillant avec les jeunes, tant par ceux qui ont sollicité les services de RAPVIH que par les autres ? Le travail par les pairs aidants fait-il l'objet de résistances liées aux caractéristiques de ces derniers ou à leur formation ? Jusqu'où cette philosophie d'intervention peut-elle s'enraciner dans un milieu ? Quel est l'avenir d'un projet comme RAPVIH ? Être avant tout un projet d'insertion socioprofessionnelle dans lequel les préoccupations pour la transformation du milieu demeurent

secondaires ? Être un projet inscrit dans une dynamique territoriale favorisant à la fois l'insertion professionnelle de jeunes du quartier et l'amélioration du milieu de vie des jeunes par une présence continue et bien coordonnée ?

À ce jour, un aspect important pour la survie du projet et pour la création d'autres projets semblables demeure en suspens. Il s'agit du principe, à l'origine du développement du PAC, portant sur « l'appropriation et la prise en charge par les CJM du cadre de programmation, du maintien et de la poursuite des actions » comme le mettaient de l'avant Lambert et Parisien (1998). Sous quelle forme ce principe sera-t-il actualisé par les CJM ?

Depuis la fermeture de l'Escale 13-17 en mars 2000 et l'absence temporaire de l'instigatrice du projet, la survie de RAPVIH est en jeu. Bien que l'Escale 13-17 soit rouverte depuis octobre 2000, pour un temps indéfini, l'idée que RAPVIH conserve ce point d'ancrage est écartée compte tenu de l'instabilité de cet organisme. À l'heure actuelle, deux des pairs aidants demeurent actifs en répondant à quelques demandes du milieu ou sur une base volontaire. Des acteurs intéressés à la survie du projet, aux CJM et à l'IRDS, s'efforcent de trouver du financement et un nouvel organisme d'accueil pour le projet.

PARTIE III

ANALYSE DES PRATIQUES À L'ÉTUDE

Au terme de la présentation des monographies, la partie III aborde l'analyse des pratiques à l'étude. Plusieurs angles sont adoptés. Dans le chapitre 9, notre analyse s'intéresse aux conditions et obstacles favorisant les collaborations à l'étude en continuité avec la littérature riche sur le partenariat. Ce chapitre traite aussi des aspects définitionnels liés au partenariat. À partir du cadre développé, nous envisageons dans le chapitre 10, les différentes collaborations en faisant ressortir les conditions de réussite et les blocages. Le chapitre 11 s'intéresse à la notion d'approches-milieu et réalise un état de la question notamment au Québec. À partir du cadre d'analyse sur les approches-milieu développé, le chapitre 12 envisage les différents projets à l'étude en les situant sur un continuum. Le chapitre 13 est une analyse transversale des projets à l'étude qui tente de replacer les conditions de réussite dans une perspective dynamique et donc processuelle, et considère la valeur ajoutée des interventions développées.

CHAPITRE 9

LES PRATIQUES PARTENARIALES : CADRE THÉORIQUE ET CONDITIONS

Ce chapitre présente un cadre d'analyse qui définit d'abord les principaux concepts nécessaires à l'étude des collaborations afin de s'entendre sur un vocabulaire commun. Une revue des écrits laisse voir une variété de définitions, qui contribuent aux confusions que l'on retrouve souvent dans les recherches. L'effet de mode qui a frappé tout ce qui est collaboration, tire ses origines autant de l'ampleur des problèmes de plus en plus complexes qui dépassent les intervenants, que de la compréhension de ces problèmes et des nombreuses variables qui demandent une intervention plus globale.

La deuxième partie décrit les conditions de succès de ces collaborations, qu'elles soient sous forme de concertation ou de partenariat. La littérature issue des nombreuses recherches sur le sujet montre une certaine unanimité dans l'énoncé des conditions, malgré des formulations un peu différentes. La catégorisation est très variable mais les conditions « incontournables » reviennent constamment.

9.1 DÉFINITION DES CONCEPTS AUTOUR DE LA NOTION DE COLLABORATION

Les écrits scientifiques et les discours des gestionnaires, représentants politiques et praticiens entretiennent la confusion sur les concepts et les réalités. De plus, il y a une surenchère verbale et un discours racoleur surtout des représentants politiques et gestionnaires pour décrire plusieurs pratiques comme concertation, partenariat et/ou action intersectorielle. Nous devons faire notre nid dans cette panoplie de définitions et donc nous avons choisi des définitions qui représentent des réalités observées et qui s'intègrent dans une certaine cohérence.

La collaboration que plusieurs (CPLT 2001; Gray., B., 1985; Québec, 1998; Powell-Taylor et al., 1998) considèrent comme une forme ultime de concertation parce qu'elle implique un engagement et une action menée conjointement vers un objectif commun (« La collaboration entre partenaires est au cœur de toute expérience de concertation. » CPLT, 2001 : 6), sera utilisée dans cette recherche comme un terme générique et général pour définir toute forme d'échange entre acteurs individuels ou institutionnels, pouvant être plus ou moins structuré ou formalisé et d'une durée plus ou moins déterminée. Il englobe donc dans ce texte les trois termes qui seront définis théoriquement et opérationnellement.

La concertation (Goyette 1999, Lebeau, et al., 1997; Panet-Raymond, 1999; Schneider 1989; Vachon, 1993) se définit comme un mode de collaboration souple et non hiérarchisé, qui dépasse à peine le réseautage et qui en est souvent issue, qui vise une certaine coordination dans l'échange d'information, la planification et dans l'action :

...un processus formel de coordination, ni hiérarchisé, ni institutionnalisé. Ce processus repose sur l'adhésion volontaire d'un ensemble d'acteurs autonomes regroupés (table) en vue de préciser et d'atteindre des objectifs communs touchant

l'échange d'information, la formation ou des actions concrètes. (Panet-Raymond, 1999)

Donc, une concertation entre acteurs individuels ou organisationnels peut ne favoriser qu'un échange d'information ou aller jusqu'à une action concrète, limitée ou pas dans le temps; c'est le cas de nombreuses tables de concertation sectorielle ou intersectorielle, locale, régionale ou nationale, qui ont une certaine permanence, qui s'échangent de l'information et qui font des représentations politiques à l'occasion. Ce peut être une **coalition** (Kaye et Wolff 1998; Powell-Taylor, et al., 1998; CPLT, 2001) très circonscrite pour mobiliser des personnes (citoyens) et des groupes et transformer une réalité institutionnelle ou politique (une table de concertation créée pour influencer une décision gouvernementale). On remarque d'ailleurs que les emprunts à la littérature américaine réfèrent essentiellement aux coalitions, qui est le terme anglais qui se rapproche le plus de concertation, bien que plus limité à une action de mobilisation collective circonscrite dans son appellation anglaise de coalition. En français, le terme coalition réfère à un regroupement ponctuel d'organismes différents en vue de mener une action collective de changement organisationnel ou structurel (Lamoureux et al., 2002; Mizrahi et Rosenthal, 1983).

Certains auteurs et gestionnaires (Rouffignat et al., 2001, CPLT, 2001) distinguent la **concertation stratégique** au niveau de la planification, plus souvent régionale (notamment en santé publique par les régies, CRD, MRC, directions de divers ministères, parfois par le biais des Commissions administratives régionales) et la **concertation d'action** plus souvent locale. Si cette distinction peut paraître fonctionnelle, elle est simpliste et réductrice en ne tenant pas compte des multiples réalités complexes hors du réseau de la santé et des services sociaux. Ceci dit, on peut retrouver un certain nombre de cadres de concertation régionaux et nationaux définissant des programmes en fonction de priorités qui se traduisent de façon opérationnelle par des partenariats locaux (entente ACJQ/CLSC; entente MSSS, régies /centres jeunesse/CLSC/organismes communautaires; concertations sur la violence faite aux femmes; VIH/Sida; etc.)

Le partenariat (Bilodeau 2000; Goyette 1999 ; Lamoureux, 1994; Lebeau et al., 1997; Panet-Raymond 1991; Vachon, 1993; White, 1995) est plus exigeant que la concertation, plus formalisé, plus circonscrit, et engage habituellement moins d'acteurs (partenaires). Ceux-ci visent des objectifs pratiques qui sont liés de près à leur mission et mandats. Ils mettent en commun des valeurs, des visions, des intérêts et des ressources, alors que ce n'est pas toujours nécessaire dans une concertation où l'engagement est plus limité. Ainsi, il sera plus facile pour des acteurs provenant d'une maison de jeunes et d'un service de police de participer conjointement à une table de concertation sur le VIH, que de développer un projet de partenariat. *Le partenariat est une action partagée entre différents acteurs qui interviennent selon une entente établie entre eux (...)* Sans concertation il n'y a pas de partenariat possible, (Vachon, 1993 dans Goyette, 1999 : 40). Nous retenons la définition suivante dans le cadre de cette recherche :

Le partenariat réel peut se définir comme un rapport égalitaire et équitable entre deux parties différentes par leur nature, leur mission, leurs activités, leurs ressources et leur mode de fonctionnement. Dans ce rapport, les deux parties ont des contributions différentes, mais jugées mutuellement comme également essentielles. Le partenariat réel est donc fondé sur un respect et une reconnaissance mutuelle des contributions et des parties impliquées dans un rapport

d'interdépendance. L'objet du partenariat devient un échange de services et/ou de ressources de natures différentes, mais de poids ou de valeurs comparables ou reconnues comme telles par les parties impliquées. L'objet du partenariat peut aussi être la création conjointe d'un projet ou d'une ressource (joint venture). Enfin, ce partenariat laisse place à des espaces de négociation où les parties peuvent définir leur projet commun. (Panet-Raymond et Bourque 1991 : 63)

La définition de Panet-Raymond est sans doute un peu idéaliste et statique, mais elle donne quand même l'esprit du défi de la contribution, certes inégale, mais perçue comme également importante par chaque partenaire. Elle est d'ailleurs assez près de la définition que l'on retrouve dans le *Dictionnaire critique de l'action sociale* :

Un rapport complémentaire et équitable entre deux parties différentes par leur nature, leur mission, leurs activités, leurs ressources et leur mode de fonctionnement. Dans ce rapport, les deux parties ont des contributions mutuelles différentes mais jugées essentielles. Le partenariat est donc fondé sur un respect et une reconnaissance mutuels des contributions et des parties impliquées dans un rapport d'interdépendance. De plus, le partenariat laisse place à des espaces de négociation, où les parties peuvent définir leur projet commun. (Dhume, 2001 :107)

Ceci dit, cette relation implique des tensions voire même des conflits, habituellement préalables à la formalisation de l'entente (pensons aux CLSC et CJ dans la construction du partenariat autour du Projet jeunesse montréalais), sinon la relation partenariale devient impossible. Dans la même perspective, Lamoureux (1994) définit le partenariat comme une association et des relations entre individus ou organismes pour réaliser une action. Le partenariat comporte des relations, une reconnaissance et un respect de la contribution de chacun, un équilibre dans le partage du pouvoir d'influence, des accords basés sur des concessions et non un consensus ainsi qu'un apport mutuel de services.

À cette définition Billette, White et Mercier (1995 : 15 dans Goyette 1999 : 43) ajoutent une dimension dynamique importante qui fait ressortir les relations de pouvoir sous-jacentes au partenariat : *en tant que processus dynamique, qui s'impose presque comme une fin en soi, ce n'est pas dans les rapports symétriques et horizontaux reposant sur un consensus que s'est inscrit le partenariat, mais bien dans une relation asymétrique, dans des rapports de pouvoir hiérarchisés, passant par le compromis et le conflit.*

Enfin, on peut aussi définir le partenariat comme :

Des organismes (intervenants) qui décident de mettre en commun des connaissances, expériences et des ressources dans le but de répondre à une problématique rencontrée par un des jeunes par le développement de solutions concrètes qui améliorent la situation des jeunes concernée et qui permettent à chaque partenaire de réaliser sa mission spécifique, (Doray et al, 1998).

Cette définition est évidemment adaptée au contexte particulier des jeunes des CJM, mais elle fait ressortir un élément plus spécifique qui a trait à la finalité du partenariat, c'est-à-dire

l'amélioration de la situation des jeunes. Cette définition a le mérite de nommer spécifiquement la contrainte ou la condition du respect de la mission de chaque partenaire. Les auteurs ont situé sur un continuum les relations entre les partenaires, évoluant de la méfiance jusqu'à la confiance et l'engagement mutuel, ainsi que les niveaux de complémentarité évoluant de préjugés jusqu'à la reconnaissance de l'autre. Ce continuum n'est pas sans rappeler celui que Panet-Raymond et Bourque (1991) ont défini, de l'imposition unilatérale et utilitaire (paternariat) qui peut exiger des compromissions (non-respect de sa mission) jusqu'au respect mutuel et l'interdépendance entre les partenaires (partenariat réel), qui peut exiger des compromis, mais sans compromissions.

Ceci dit, toutes ces relations évoluent sur un continuum qui n'est pas linéaire, mais qui peut fluctuer dans le temps et traverser des périodes de tensions et conflits même dans une perspective d'appropriation mutuel qui tend vers la collaboration et la coopération. Ces relations se développent avec beaucoup de patience tant au niveau interpersonnel qu'au niveau professionnel et organisationnel. D'un simple **réseautage** (contacts personnels et informels sans buts spécifiques) elles se développent vers des échanges plus fréquents et plus structurés avec une finalité plus précise (**un projet commun, une intervention nouvelle**).

Nous avançons que le partenariat tel que défini ici n'existe qu'entre organismes, ce qui n'enlève aucunement la valeur et la pertinence des collaborations individuelles de toutes natures, qu'elles s'apparentent au « case management » ou toute autre forme de référence ou de suivi.

Ainsi, on peut définir un continuum des cadres de pratiques partenariales qui irait 1) d'une entente informelle entre intervenants utilisant leur marge de manœuvre professionnelle dans leur organisation (pratique silencieuse sans reconnaissance institutionnelle, comme c'est le cas de plusieurs initiatives dans les CJM actuellement), vers 2) une entente informelle ou pratique connue et « tolérée » avec sanction organisationnelle, voir même un encouragement de cadres; jusqu'à enfin 3) une entente formelle écrite entre organisations. On distingue dans ce continuum les pratiques partenariales qui contribuent à développer le cadre de collaboration et l'action commune ou l'intervention qui émane du cadre qui constitue l'objectif de la collaboration pour atteindre la finalité qui est l'amélioration des conditions de la population visée (les jeunes).

L'intersectorialité ou l'action intersectorielle est un terme issu de la tradition de la santé (Robert 1997, Fortin et al., 1996) pour caractériser l'action sur les nombreux déterminants de la santé dans une vision de promotion et de prévention (Chamberland et al., 1996). Ouellet et al., (1995 : 3) définissent l'action intersectorielle *comme une démarche réunissant des ressources de divers secteurs d'activité possédant des mandats complémentaires et des fonctionnements parfois différents afin de mettre en place un plan d'action global pour résoudre un problème complexe*. Si la vision sous-jacente de cette intersectorialité est une volonté d'approche globale et non cloisonnée pour aborder un problème complexe, il ajoute aussi à nos référents de définition la notion d'innovation, qui va de plus en plus influencer les définitions et visions de la concertation et du partenariat (Goyette, 1999). L'action intersectorielle est donc une façon d'appréhender et d'influencer ou d'agir sur la situation afin d'intervenir le plus possible sur toutes ses composantes. Donc, l'intersectorialité a une composante d'action et d'intervention très forte qui rejoint le partenariat et la concertation d'action par son objectif.

On doit préciser que le terme secteur réfère à plusieurs niveaux d'acteurs. D'abord, les secteurs réfèrent à des champs disciplinaires et d'intervention, tels la santé, l'éducation, les services sociaux, l'emploi, le travail, le transport. Ces champs correspondent souvent à des missions gouvernementales, qui sont traditionnellement cloisonnées. Les secteurs réfèrent aussi aux structures politiques et administratives/publiques tels les paliers locaux, municipaux, régionaux, nationaux et internationaux, avec toutes leurs ramifications. Enfin, les secteurs représentent les statuts des différents acteurs de la société tels les secteurs public, privé et communautaire.

Donc, l'intersectorialité représente une vision et une action qui regroupe des personnes et organisations de tous ces secteurs dans le but d'agir sur la globalité et la complexité des phénomènes. Par exemple, la prévention de la transmission du VIH fait appel à plusieurs disciplines (santé, travail social, pharmacologie, éducation), plusieurs paliers administratifs (quartier, municipalité locale, régional, national) et plusieurs acteurs privés (entreprises pharmaceutiques, organismes communautaires et institutions publiques).

En quoi est-ce distinct du partenariat ? L'action intersectorielle réfère plus à la nature de l'intervention menée et à la vision globale sous-jacente. Elle peut émaner d'un processus de collaboration de concertation ou de partenariat. La notion se complexifie lorsqu'on prend en considération les variantes que sont la concertation intersectorielle, l'action intersectorielle (Goyette, 1999; Robert, 1997) :

Or, pour bien saisir les implications de cette conception de l'intersectorialité, deux précisions s'imposent (Robert, 1997). Il faut d'abord reprendre l'importante distinction entre concertation intersectorielle et action intersectorielle, distinction que nous devons à Marie Robert (1997). Ainsi, Robert a montré que les partenaires de plusieurs secteurs, produisant des rapports et des avis sur une problématique relevaient plus de la concertation intersectorielle parce que leurs travaux ne débouchent pas sur une action concrète visant l'amélioration des conditions de vie. Ces initiatives peuvent cependant avoir des objectifs de prévention, de réinsertion sociale et de réhabilitation. La collaboration ou la concertation préexiste donc à l'action intersectorielle, (Goyette, 1999 : 47).

L'intersectorialité ne doit pas servir en priorité à résoudre les problèmes organisationnels des planificateurs. Ce n'est pas le but premier. Elle doit viser à améliorer l'accessibilité des services de santé mentale (...), (Dorvil, et al., 1997 dans Goyette, 1999).

Ainsi, pour Robert (1997) :

les relations entre les organisations peuvent être sédimentées par une logique d'intérêt au détriment d'un objectif plus large qui nécessite la mise en commun de compétences, de savoir et de ressources. Ainsi, la collaboration intersectorielle peut être considérée comme une action intersectorielle si son évaluation conduit à

identifier la poursuite de cet objectif « extra-organisationnel » (Robert, 1997 : 27-28 dans Goyette, 1999).

Dans cette recherche nous n'utilisons pas le terme de l'action intersectorielle pour définir les pratiques évaluées, mais nous constatons que les pratiques partenariales sont fréquemment sinon nécessairement intersectorielles dans au moins un des trois niveaux définis. On doit donc « qualifier » les partenariats ou les concertations d'intersectoriels lorsque pertinent.

Concertation, partenariat et « pratiques partenariales »

Nous évaluons essentiellement les pratiques constituant ou issues des concertations et des partenariats. Dans ce rapport, nous utilisons les termes « concertation » et « pratiques de concertation » indifféremment, de même que nous utilisons « partenariat » et « pratiques partenariales » comme synonymes. Il y a des relations de réseautage qui ont petit à petit permis de développer une concertation ou un partenariat, qui, ensuite, donnent lieu à des pratiques d'intervention sociale sur un problème et auprès d'une population (clientèle). Nous avons privilégié l'évaluation du processus partenarial en tentant de faire ressortir l'intervention émanant du partenariat ou de la concertation et son effet sur la clientèle visée.

Ceci dit, nous ne pouvons ignorer le processus qui a donné naissance à ces pratiques d'intervention, à savoir : 1) la conception et l'émergence d'une idée pour rallier des collaborateurs (idéation); 2) l'élaboration et la construction du projet avec les acteurs collaborateurs; 3) l'implantation et l'actualisation de l'intervention encore en devenir; 4) le maintien et le suivi de l'intervention ou de la création émanant de ce partenariat ou de cette concertation : c'est le processus partenarial. (Ce découpage du continuum est inspiré de Lebeau et al., 1997). Nous tenterons d'analyser les pratiques en privilégiant le regard des intervenants sur ces pratiques et les cadres des partenariats ou concertation qui les balisent et les soutiennent.

Tableau V
Quelques distinctions entre concertation et partenariat

	Action/concertation	Partenariat
Nature de collaboration	plusieurs acteurs informelle	peu d'acteurs plus formelle
Durée	ponctuelle	durable, plus long
Nature de l'action	pression, mobilisation, action politique	action plus formelle objet plus permanent : services, éducation, intervention directe
Structure de la collaboration et de l'action	informelle; il peut y avoir des objectifs écrits jusqu'au niveau de contacts personnels entre membres	plus formelle; parfois avec des protocoles ou lettres d'entente
Nature de l'action émanant de la collaboration	pression, mobilisation, action politique, échange d'information, partage de ressources	action plus formelle, objet plus permanent : services, éducation, intervention directe, création de nouvelles ressources
Niveau de collaboration	local, régional et/ou national, mais le plus souvent local	habituellement local
Nombre d'acteurs	plusieurs acteurs	peu d'acteurs
Rôle des acteurs	très variable; du technique au politique, du leadership au simple appui	complémentaires; équilibre dans le partage du pouvoir d'influence
Type d'engagement	de limité à très long selon les tâches, variable selon les acteurs, le moment et les ressources de chacun, ne nécessite pas nécessairement des valeurs communes	mise en commun des valeurs, visions, intérêts et ressources de façon plus équitable

9.1.1. Le processus dynamique de la relation partenariale

Les définitions et les concepts ont le désavantage de donner une image statique de ce qui est avant tout une relation dynamique et complexe entre acteurs variés. Ces acteurs évoluent constamment tant au niveau de leurs ressources, de leurs objectifs que de leurs pratiques de gestion et d'intervention. Il s'ensuit que leur stratégie partenariale évolue aussi. Les influences de Crozier et Friedberg (1977) et de Billette, White et Mercier (1995) deviennent importantes pour comprendre la nature des relations dynamiques et du processus partenarial qui sous-tend les pratiques d'intervention partenariales. La relation « idéale », respectueuse et égalitaire, devient sans doute un objectif et un espoir, mais le pragmatisme et les nécessités « utilitaires » l'emportent souvent dans ces relations (Bastien et al., 1998). Les différences personnelles, professionnelles, institutionnelles créent de véritables « chocs de culture » (Guay dans Panet-Raymond, 1991). L'asymétrie des ressources du départ entre les partenaires pressentis risque déjà de créer des tensions à plusieurs niveaux. Si l'on a dit dans la définition retenue qu'il doit y avoir des espaces de négociation, on peut définir la relation comme une **relation de pouvoir** dans laquelle il y aura stratégies, négociations, compromis, tensions et conflits. Ceux-ci pourront modifier, voire compromettre, le partenariat et les pratiques d'intervention qui en émaneront, et ce, malgré un intérêt et une vision commune autour du problème et de la population visée. La « coopération conflictuelle » ou la « participation contradictoire » (Dommergues dans Panet-Raymond, 1991) deviennent des choix stratégiques possibles pour les partenaires qui veulent rester dans le processus ou qui n'en ont pas le choix. Jusqu'où les compromis deviennent des compromissions (compromis qui va à l'encontre de la mission même de l'organisme) que le partenaire ne peut accepter.

La marge de manœuvre (Friedberg, 1993) des partenaires institutionnels dépend, « dans un contexte potentiellement instable et conflictuel » (op cit : 10), à la fois de leur mission et mandat légal, de leurs ressources, des appuis extérieurs et du contexte (socio-économique et politico-administratif) du partenariat et de l'intervention. Donc, dans un contexte de réduction budgétaire face à une augmentation des problèmes de la clientèle, on sera plus pressé de trouver une solution « partenariale » pour faire autrement et moins coûteusement (Robert, 1997). Les pressions financières peuvent réduire la marge de manœuvre des institutions et des organismes communautaires pour les pousser à développer des partenariats dans le but de réduire leur coût d'opération comme elles peuvent limiter leurs possibilités de développer des partenariats.

De même, la marge de manœuvre d'un individu dans une institution ou un organisme peut être variable et limiter ses initiatives ou le forcer à développer une pratique partenariale pour rendre sa pratique plus efficace. Ceci dit, l'individu a aussi une capacité d'agir, de réfléchir et de contrôler une partie de ses interactions et d'accroître ainsi sa marge de manœuvre (Friedberg, 1993; Giddens, 1987). Il a une participation critique à l'organisation. Il peut profiter de l'instabilité institutionnelle pour initier des pratiques nouvelles, qui peuvent être des pratiques partenariales informelles, voire silencieuses, qui pourraient être éventuellement reconnues et formalisées par son institution d'appartenance. Il y a aussi un certain paradoxe qui se retrouve dans des pratiques de collaboration informelles, mais régulières, entre individus et qui n'ont pas besoin d'être formalisées. C'est aussi cette dynamique interne aux organismes partenaires que cette évaluation vise à comprendre dans

l'analyse stratégique du processus partenarial, depuis son idéation jusqu'à son implantation et son déploiement (Lebeau et al., 1997). Les contextes politiques, culturels (idéologiques), administratifs, sont importants dans la compréhension de l'historique du développement du partenariat et le développement des pratiques d'intervention.

Acceptant les relations comme asymétriques, il sera aussi pertinent de situer les **stratégies des partenaires** organisationnels selon certains axes : de fermeture ou d'ouverture, d'engagement ou de non-engagement et de dépendance ou d'autonomie Cette analyse permettra de voir la nature (équilibré ou déséquilibré) des dynamiques partenariales par rapport au pouvoir (Billette, 1995 : 27-30).

9.1.2. Définition des rôles

Avant de considérer les conditions favorables et défavorables à la réussite du partenariat, il est utile d'identifier différents rôles qui peuvent influencer le processus partenarial. Les rôles identifiés ne sont pas exhaustifs, mais ils circonscrivent les types d'acteurs qui peuvent être nécessaires pour assurer le succès du processus.

9.1.2.1. Les acteurs et leurs rôles

Plusieurs rôles sont possibles dans les pratiques partenariales tant au niveau de la mise sur pied du cadre de collaboration (entente formelle ou informelle entre acteurs) que dans le déploiement des pratiques d'intervention. Ainsi Doray et al., (1998) définissent des forces des partenaires qui peuvent correspondre à différents rôles : communicateur diplomate, analyste stratégique, créateur, négociateur, planificateur, mobilisateur qui correspondent tous à des rôles qui s'appliquent tant aux processus relationnels qu'aux éléments de contenu du projet. La littérature sur les processus de groupe (St-Arnaud, 1989) nous suggère aussi des rôles qui portent autant sur les dimensions affectives que sur les objectifs fonctionnels; toutes ces dynamiques peuvent jouer dans une relation partenariale et doivent être comprises pour saisir les processus de structuration. Selon les savoirs, savoir-faire et savoir-être que les personnes possèdent, et qui leur sont reconnus par les autres acteurs, elles joueront des rôles différents. Ces rôles sont aussi tributaires des ressources institutionnelles qui soutiennent ces personnes et des contextes temporels dans l'évolution du processus partenarial. Ainsi, une personne qui a beaucoup de savoir risque d'être importante au moment de l'idéation du partenariat, alors qu'une personne qui a beaucoup de savoir-faire et savoir-être risque de jouer un rôle plus important dans une situation de mobilisation des partenaires ou de résolution de conflit. Il faut comprendre, surtout dans des concertations plus larges, qu'il peut y avoir des degrés d'implication et d'engagement très variables allant d'un noyau initiateur et qui assume un leadership formel jusqu'à un appui ponctuel ou technique, qui n'implique même pas un engagement formel et organisationnel. Ce dernier niveau de collaboration ne serait sans doute même pas compatible dans le cadre d'un partenariat qui, par définition, se veut plus circonscrit et plus « engageant ». Ceci dit, il est important de considérer des rôles différents à des moments différents, mais qui peuvent être tout aussi importants et interdépendants selon le moment dans l'évolution du processus partenarial. Il faudra des personnes

plus habilitées au niveau des relations à des moments et des personnes de « contenu » qui sont plus habilitées à mener des tâches précises pour obtenir du financement ou coordonner et mener à terme des projets.

Le CPLT (2001 : 7) définit cinq types de partenaire et leur rôle : le partenaire d'action qui réalise des activités auprès de la population, le partenaire d'appui ou d'influence qui apporte une expertise et un pouvoir d'influence, le partenaire de liaison qui favorise la diffusion de l'information, le partenaire instrumental qui fournit un support technique, le partenaire de relève qui succède aux partenaires déjà engagés. Ces rôles peuvent se retrouver tant dans le processus partenarial que dans la réalisation de l'intervention ou du projet émanant des relations partenariales. Ce sont ces rôles auxquels nous nous référerons dans notre analyse.

9.1.3. Les conditions favorables au partenariat

La question des conditions de réussite des partenariats a été largement traitée dans la littérature. Les recherches récentes sur les pratiques de collaboration dans le domaine de la jeunesse (Aucoin et al., 1995; Charbonneau, 1999; Cloutier et al., 2001; CQA, 2001; Doray et al., 1998; Goyette et al., 2001, 2000a; Hade, 1998; Hamel et al., 2001; Hébert et al., 1999; Keable, 1999; Larivière et al., 2000; Lemieux, 1999; Malo et al., 2001, 2000; Picard, 1999) et en santé publique (Bilodeau et al., 1998; Bastien et al., 1998; Bélanger et al., 2000; Bertrand et Dupont 1998; Bilodeau, 2000; Girouard 1999; Goyette 1999; Lebeau et al., 1997; Mayer et al., 1998; Rouffignat et al., 2001; Kaye et Wolff, 1998; White et al., 2002) corroborent plus ou moins la littérature américaine et européenne (CIC : Consortium d'information sur la collaboration. Site Internet : www.unites.uqam.ca/cic/CIC/).

Ces recherches font le plus souvent la description de pratiques exemplaires et réussies. Or, les pratiques de collaboration ayant connu des difficultés sont intéressantes d'un point de vue heuristique, les blocages étant l'envers des conditions des réussites. Pour les fins de ce chapitre, par souci d'économie, seulement les conditions de réussite seront présentées.

Par ailleurs, il peut être utile de voir comment certains auteurs ont « découpé » ces conditions pour mieux en saisir la portée. Billette (1995 : 24-27) distingue les « conditions d'action » qui peuvent expliquer les stratégies et rôles des acteurs. Parmi les conditions d'action, elle distingue les conditions spatiales (organisation des services et ressources sur un territoire), les conditions historiques (échanges ou tensions antérieures), les conditions culturelles (telles les façons de penser et de fonctionner)²², les conditions politiques (les rapports de pouvoir et de négociation), les conditions administratives (les règles du jeu et procédures administratives qui régissent le processus partenarial).

Si ces dimensions sont intéressantes, elles ne permettent pas toujours de tenir compte du développement et de l'axe du temps qui est si important.

²² À titre d'exemple, la recherche de Guay (dans Panet-Raymond et Bourque, 1991) identifie un « choc culturel » entre les institutions psychiatriques et les ressources alternatives en santé mentale.

Panet-Raymond et Bourque (1991) tentent de démêler ce qui est du ressort du personnel et de l'administratif. Ces dimensions semblent intéressantes dans un contexte où les CJM sont particulièrement scrutés et en proie à des critiques ne discriminant pas toujours entre les problèmes structurels et organisationnels, professionnels et personnels. Il semble donc pertinent d'utiliser ces dimensions pour comprendre les conditions de réussite et leur contrepartie (obstacles) tout en les situant dans le temps, c'est-à-dire dans le processus partenarial, depuis les conditions préalables jusqu'à l'intervention ou la réalisation du projet commun. La présentation qui suit s'inspire fortement de la recherche de Panet-Raymond et Bourque (1991), mais identifie les autres références qui reprennent les mêmes facteurs ou conditions sous d'autres termes parfois.

Les conditions préalables réfèrent à ce que Billette (1995) nomme les conditions historiques ou contextuelles, à savoir un échec antérieur, une impuissance face aux situations devenues complexes et lourdes, une réponse à des pressions sociales (l'effet de mode et la crainte d'être laissé hors de l'action), une occasion d'ouverture et de ressourcement. Les conditions de réalisation réfèrent notamment au temps nécessaire à l'apprivoisement, la réflexion préliminaire sur la pertinence même d'un partenariat, l'identification des priorités de son organisme avant de se lancer dans un processus partenarial. D'ailleurs, il est important de ne pas sous-estimer cette étape préliminaire que trop d'organismes ne considèrent pas en se lançant tête baissée dans un processus partenarial par opportunisme (positionnement politique, économie budgétaire), ce qui risque de fausser la démarche et de la vouer à l'échec.

9.1.4. Les conditions organisationnelles

La première condition d'un partenariat réussi est l'intérêt de la population visée qui est mis au-dessus de tout, c'est-à-dire la finalité même du processus qui devient primordial envers et contre les intérêts personnels, professionnels et organisationnels (Degeling, 1995; Dorvil et al., 1997). C'est la fameuse vision commune que tous les auteurs nomme comme incontournable (Charbonneau 1999, Doray et al., 1998; Larivière et Barbeau, 2000; Malo 2000). Cette vision devra se traduire par des actions concrètes.

La deuxième condition qui est corollaire de la première est un enracinement dans le milieu qui va assurer une bonne connaissance du problème et des besoins visés, des ressources et des dynamiques entre les acteurs clefs du milieu, incluant parfois la population elle-même lorsque l'on tente une mobilisation plus large (coalition). (Lebeau et al., 1997; Malo 2000; Mayer et al., 1998).

La troisième condition touche en fait les trois niveaux, mais particulièrement les organisations; le respect et l'ouverture à l'égard des différences organisationnelles. C'est le fameux « choc des cultures » qui confronte souvent les acteurs (Guay dans Panet-Raymond et Bourque, 1991). Les irritants sont nombreux lorsque les ressources et les structures de fonctionnement sont différentes et peuvent entraîner des lenteurs incompréhensibles à cause de lourdeurs (institution) ou de manque de ressources (organismes communautaires ou public) (Larivière et Barbeau 2000; Malo, 2000; Mayer et al., 1998). Ceci dit, il n'y a pas nécessité de développer une culture commune, mais cela peut être un objectif valable et un

atout. Ce qui importe avant tout c'est le respect et la reconnaissance de l'autre dans toute sa diversité.

La quatrième condition est pertinente au niveau des organisations des partenaires et du cadre partenarial lui-même. D'abord, il est important que les partenaires aient une compréhension très claire de leur mission, leurs objectifs, leurs rôles et responsabilités dans le milieu, ainsi que leurs ressources disponibles avant de se lancer dans un partenariat qui va les solliciter, bien souvent au-delà de ce qu'ils avaient envisagé. Sans être un calcul très exact, il est clair que les acteurs s'embarquent dans ce processus parce qu'il va leur être avantageux (Doray et al., 1998) dans l'atteinte de leurs objectifs, donc ils doivent faire un inventaire de ce qu'ils peuvent apporter dans le processus par rapport à ce qu'ils en retireront. Le pragmatisme guide habituellement les acteurs qui tentent d'éviter de mauvaises surprises qui les auront taxés et grevés de leurs ressources au-delà de leurs attentes.

La clarification de la mission, des objectifs et des rôles et responsabilités (Lebeau et al., 1997) à l'intérieur même du cadre partenarial est aussi important, notamment pour déterminer le fameux « porteur de dossier » (Doray, 1998; Malo 2000). Idéalement, ce partage de responsabilités implique un leadership et une coordination souples. Ici il faut comprendre que le degré d'implication et la nature de la contribution peut varier d'un partenaire à l'autre, selon les ressources disponibles (humaines, professionnelles et organisationnelles) ou selon l'importance du partenariat pour tel ou tel partenaire. Dans un processus partenarial, les contributions ou la perception de ces contributions par les partenaires ne devraient pas être si disproportionnées, alors que dans une concertation le degré d'implication et l'ampleur des contributions peut varier énormément.

La cinquième condition, qui n'est pas essentielle selon la nature et l'intensité des relations entre partenaires, c'est une certaine formalisation entre personnes et organisations de façon à assurer une continuité au-delà des personnes qui sont au cœur de la collaboration. Il y a un tel roulement de personnes, tant dans les organismes communautaires que publics, qu'il est plus prudent de formaliser la relation partenariale. Cela assure aussi une reconnaissance formelle par les organismes et les cadres (libération de temps, ressources financières) (Charbonneau 1999; Larivière et Barbeau 2000; Malo 2000; Mayer et al., 1998). Ce cadre plus formel peut aussi être utile au moment d'un conflit où il est bon de retourner aux origines et finalités du projet, voire même d'avoir des mécanismes de gestion de conflit ou de finalisation du projet. (C'est seulement au moment du divorce qu'un couple se réfère à son contrat de mariage !).

La sixième condition est un mécanisme de communication clair et une bonne circulation de l'information (Charbonneau 1999; Malo 2000; Kaye et Wolff, 1998). Sans qu'il y ait diffusion de tout à tous il faut maintenir une certaine transparence qui peut éviter des problèmes et contribuer au sentiment d'appartenance de tous les acteurs. Cette transparence est d'autant plus importante si l'on accepte que le partenariat est une relation de pouvoir et de négociation en constante évolution où les susceptibilités et les méfiances sont fréquentes.

La septième condition est un mécanisme d'évaluation périodique qui permet, là aussi, de prévenir des problèmes plus importants en apportant des correctifs et en recherchant toujours des moyens d'améliorer le fonctionnement du cadre partenarial et de l'intervention qui en émane (Kaye et Wolff 1998). Cela suppose évidemment que le processus est en constante évolution. Ce mécanisme peut être un comité conjoint ou même une table de concertation, qui peut à la limite devenir un mécanisme d'arbitrage des différends entre acteurs.

La huitième condition est l'existence de ressources financières et humaines satisfaisantes pour « compenser » le temps que tel ou tel acteur consacre au fonctionnement du cadre ainsi que pour la réalisation de l'intervention ou du projet commun. Ce manque de ressource est non seulement un irritant, mais une cause d'insuccès. Il ne faut pas penser que le partenariat se veut une façon d'économiser dans une conjoncture difficile où les ressources ne répondent pas aux besoins (Doray et al., 1998). Cela peut sembler paradoxal alors que la motivation préalable du partenariat est souvent l'absence de ressources des partenaires individuellement pour atteindre un objectif. La mise en commun des ressources de chacun ne suffit pas toujours et il faut reconnaître les besoins supplémentaires. Le partenariat ne doit pas être une option à rabais ni un « dumping » de responsabilités (Doray et al., 1998; Panet-Raymond 1994).

9.1.5. Les conditions professionnelles

Sans limiter l'importance des conditions organisationnelles et l'implication formelle des partenaires, il demeure que ce sont surtout des intervenants professionnels qui entrent en action, surtout au moment de l'intervention. On entend le terme professionnel au sens large et non selon la nomenclature du Code des professions. On considère donc comme des professionnels des intervenants d'organismes communautaires qui n'ont pas nécessairement une formation académique.

Une première condition serait sans doute une solide expertise des partenaires, de leur discipline et de l'intervention d'abord, mais aussi de leur milieu socio-économique, politique et culturel, ainsi que de leur institution ou organisme. Il s'ensuit des habiletés spécifiques (savoir, savoir-faire, savoir-être) face au rôle qu'ils jouent dans le processus partenarial (Doray et al., 1998; Malo 2000; Lebeau et al., 1997, 1998a, b, c) tant sur le processus relationnel entre les acteurs que sur la conception et la réalisation du projet.

Cette expertise assure une confiance et une autonomie professionnelle qui devient une certaine sauvegarde contre les tensions autour de compétitions et tentatives de domination d'une perspective professionnelle sur une autre, dans la mesure où la confiance n'est pas de l'arrogance. L'interdépendance devrait caractériser les relations entre différents professionnels, tendant vers un but commun par une interdisciplinarité et intersectorialité (Goyette, 1999).

La troisième condition est une ouverture disciplinaire qui reconnaît les forces et les limites de sa propre discipline ou compétence pour entrer en interaction avec les autres avec confiance et humilité. On peut penser encore que la prémisse du partenariat, qui se veut une façon de réaliser un objectif avec d'autres parce que l'on ne peut y arriver seul, joue en

faveur de cette ouverture. C'est une reconnaissance de ses limites et du besoin d'autres partenaires.

Enfin, la quatrième condition qui ressort est l'habileté au travail d'équipe. Si le « porteur de dossier » doit avoir des compétences tant relationnelles que liées au contenu même du projet, chaque partenaire doit composer avec d'autres dans une finalité commune, donc le travail d'équipe est incontournable, tant au niveau du cadre partenarial que de l'intervention. L'ouverture, l'écoute, le leadership coopératif, la résolution de conflit sont des atouts professionnels indispensables. C'est ici que les communicateurs diplomates (Doray et al., 1998) deviennent précieux.

9.1.6. Les facteurs personnels

Les facteurs personnels se retrouvent parfois à travers les conditions organisationnelles et professionnelles dans la mesure où les individus incarnent les organisations et professions, mais la volonté de les distinguer est liée à l'importance de bien comprendre les forces et faiblesses du partenariat sans occulter quelque niveau que ce soit. Cela pourra aussi favoriser la mise en oeuvre de formations et de supervisions, voire de consultations extérieures, qui peuvent devenir nécessaires. Selon les rôles joués par les acteurs dans le processus partenarial ou/et dans l'intervention, les qualités spécifiques nécessaires ne seront pas les mêmes. Le leadership est assuré par un certain nombre plus restreint, mais tous les rôles sont importants dans une perspective d'interdépendance et de collaboration active. On tentera d'abord de nommer des facteurs ou qualités humaines qui sont utiles à tous les acteurs.

Une première condition souvent occultée est la prise de conscience de ses valeurs en tant que personne et intervenant. Cela va au cœur de la motivation à participer ou pas dans le cadre partenarial. Il faut croire profondément à cette stratégie pour y consacrer le meilleur de soi-même, mais il faut aussi comprendre et tenir à cœur la finalité de l'intervention pour accepter un processus parfois lourd et onéreux, qui sollicite des compromis. C'est lorsque la personne doit aller à l'encontre de ses valeurs qu'il y a compromission et incohérence, et c'est dans ces situations que l'on ne peut offrir le meilleur de soi-même. Cela engendre aussi du cynisme qui favorise un positionnement sur des intérêts étroits, personnels ou professionnels. Si les partenaires partagent des valeurs communes cela facilitera les compromis, mais s'ils ne partagent pas les mêmes et qu'ils ne se le disent pas, cela peut entraîner des conflits stériles. Sans tout harmoniser, il doit y avoir un minimum de liens communs entre les acteurs : ce peut être au niveau de la finalité (justice et bien-être pour les enfants) ou au niveau d'un processus consensuel. Une concertation ponctuelle sur un aspect très précis exige moins de consensus profond sur les valeurs qui guide l'action. Donc, il devient important de prendre conscience des différences dès le départ du processus partenarial et accepter que certaines divergences soient irréconciliables. Par exemple, des intervenants de rue auront de la misère à travailler avec des policiers, car leurs valeurs et leurs missions organisationnelles risquent de diverger profondément.

Les qualités de respect de l'autre, d'ouverture d'esprit, de tolérance à la diversité et de patience sont toutes reliées, et sont des conditions à la créativité que plusieurs considèrent comme la base du succès du partenariat (Doray et al., 1998; Malo 2000).

Le sens du relatif devient une qualité pour des acteurs qui doivent composer avec des visions et des façons de faire différentes : comprendre l'autre dans sa perspective et sa façon de savoir, être et faire.

Cette créativité et cette ouverture sont souvent soutenues par un sens du risque qui guide l'audace de tenter quelque chose de nouveau et d'innovateur sans connaître tous les tenants et aboutissants de ce long processus. Autant il faut bien connaître les contextes et objectifs, autant il y a toujours des questions auxquelles on ne pourra répondre parce que l'on expérimente, donc tout n'est pas connu.

À ces qualités, l'humilité, (Doray et al., 1998) tout en ayant confiance en soi, est corollaire de l'acceptation de la contribution incontournable de l'autre : sans l'autre le partenariat est impossible.

Enfin, si le processus partenarial est une relation de pouvoir et de négociation, les risques de perdre du pouvoir et l'incertitude du processus demeurent toujours malgré l'analyse préalable, et rien n'assure un gain personnel ou organisationnel, même si tous acceptent le défi en espérant y trouver leur avantage. Donc, il y a une marge de risque et le processus peut créer un sentiment de déséquilibre et d'absence de contrôle. Les bons partenaires sont à l'aise de naviguer dans l'incertitude et voient dans les obstacles des défis de créativité.

Les concepteurs des partenariats sont souvent des personnes et des organismes qui respirent la confiance et qui connaissent leurs forces et leurs faiblesses sans illusion. Ils sont créatifs parce qu'ils osent risquer et défendre leurs valeurs et convictions dans le respect des autres (Rouffignat et al., 2001) : ils sont porteurs de vision d'abord et de dossier ensuite.

CONCLUSION

Nous avons vu que la confusion conceptuelle n'aide pas la compréhension du phénomène de collaboration. Mais au-delà des différends conceptuels, il importe avant tout de comprendre des dynamiques et processus qui peuvent déterminer le résultat des actions menées par les acteurs en présence. Du point de vue des intervenants ce qui compte avant tout c'est une compréhension pragmatique de l'impact positif que peut avoir une collaboration sur une pratique auprès des jeunes et de leur famille.

Donc le prochain chapitre portera sur une analyse de quelques études de cas qui visaient à développer une meilleure intervention auprès des jeunes en tenant compte de certaines ressources et compétences qui pouvaient prolonger ou bonifier les pratiques des intervenants des CJM.

CHAPITRE 10

ANALYSE DES PROJETS À LA LUMIÈRE DES CONDITIONS DE RÉUSSITE DES COLLABORATIONS

Ce chapitre présente les conditions de réussite et les obstacles aux pratiques de collaboration de quatre projets décrits dans la PARTIE II. L'analyse s'appuie sur le cadre théorique présenté dans le chapitre 9 précédent. Dans la mesure du possible, les conditions et les obstacles seront présentés dans une perspective temporelle afin de montrer l'évolution des rapports entre les partenaires depuis le début du processus à savoir : 1) la conception et l'émergence d'une idée pour rallier des collaborateurs (idéation); 2) l'élaboration et la construction du projet avec les acteurs collaborateurs; 3) l'implantation et l'actualisation de l'intervention encore en devenir; 4) le maintien et le suivi de l'intervention ou de la création émanant de ce partenariat ou de cette concertation : c'est le processus partenarial. Ce découpage du continuum est inspiré de Lebeau, Vermette et Viens (op. cit.). C'est en évaluant les processus pour atteindre ces niveaux de collaborations, tels que définis, (concertation ou partenariat) que nous identifions les conditions et obstacles qui ont favorisé ou nuit aux différentes étapes de maturation.

Cette dimension temporelle est difficile à mettre en évidence dans la mesure où les projets étudiés se situaient à des périodes parfois lointaines, avant le virage milieu (GSP, PITREM), autour du virage (RAPVIH, Guide), ou depuis le virage milieu (Maison d'Haïti, Répit Transit), ce qui se reflète sur les faits rapportés. De plus, l'accès parfois limité à l'information ne permet pas une analyse fine aux différents moments de l'évolution des projets. Certaines étapes du processus sont donc intégrées en une seule analyse. Grâce à cette analyse des processus de collaboration, il devient possible de qualifier la nature même des rapports (concertation, partenariat, action intersectorielle) entre les acteurs, sachant que ces rapports évoluent et que toute qualification doit être considérée avec prudence : la réalité est toujours plus nuancée que les typologies. Il apparaît aussi utile de nommer les différents rôles (action, appui, liaison, instrumental, relève) de ces acteurs à chaque étape.

Pour mieux comprendre ces conditions nous les avons regroupées, là où pertinent, au niveau personnel, professionnel et organisationnel (Panet-Raymond et Bourque, 1991). Cela devrait servir à favoriser les nuances dans l'analyse et mieux orienter les éventuelles pistes d'ajustement. Dans un contexte organisationnel difficile, on a tendance à tout expliquer par l'organisation et inversement, quand ça va bien, on a tendance à nommer des personnes clés comme condition incontournable de la réussite. Or tous les niveaux de facteurs jouent dans les processus partenariaux, et il ne faut ni occulter certains niveaux ni faire tout porter sur un seul niveau. Il faut aussi garder en tête que les acteurs sont à la fois des personnes, des professionnels et des membres d'organisations qui influencent de diverses façons les dynamiques partenariales.

Les conditions personnelles comprennent les valeurs, les caractéristiques humaines, les attitudes, les comportements et les habiletés ou connaissances des personnes. Par exemple, une personne charismatique qui a beaucoup de légitimité dans un milieu et qui est bien enracinée pourra jouer un rôle important de leadership au moment de l'idéation et de l'élaboration d'un projet pour réseauter et rallier différents organismes autour d'un objectif commun.

Les conditions professionnelles tiennent plus à la formation professionnelle, aux expertises et habiletés, aux perspectives et visions inhérentes aux professions, aux valeurs portées par ces professions, aux rôles et responsabilités tenues dans l'organisme. Par exemple, un éducateur qui a acquis une bonne expérience de l'intervention auprès des jeunes et une excellente connaissance des ressources du milieu ainsi que des rouages administratifs de son institution, pourra bien soutenir la démarche partenariale en allant chercher les partenaires importants et les ressources nécessaires.

Les conditions organisationnelles relèvent des missions, des objectifs, des moyens d'action, du financement, de la structure et du mode de fonctionnement, le support, la formation, la supervision, la circulation de l'information, la prise de décision, l'environnement externe socio-économique, politique et culturel (idéologique), les activités et pratiques d'intervention. Par exemple une institution qui vit une période difficile sur le plan budgétaire et qui est critiquée par les instances administratives supérieures, aura de la misère à créer un climat mobilisateur à l'intérieur de son organisation ainsi que dans le milieu professionnel et auprès de ses partenaires potentiels.

Enfin, les apports de ces pratiques partenariales à l'innovation et à la bonification des interventions auprès des jeunes, de leur famille et de leur milieu, seront soulignés.

Nous tenterons d'analyser les pratiques en privilégiant le regard des intervenants sur ces pratiques et les cadres des partenariats ou concertations qui les balisent et les soutiennent.

10.1. LE PROJET GROUPE SUPPORT AUX PARENTS

10.1.1. Les objectifs et les acteurs

Le projet groupe support aux parents (GSP) est une intervention qui a pris la forme de projets ponctuels entre le Service de police de la communauté urbaine de Montréal (SPCUM), des organismes sociaux (Centre de services sociaux du Montréal Métropolitain (CSSMM), Centre Rose Virginie Pelletier (RVP) et, selon les territoires, d'autres organismes communautaires ou institutionnels. Le projet GSP était une formule d'intervention de groupe qui voulait sensibiliser les parents à la problématique des gangs de rue; gangs auxquels leurs jeunes étaient associés. Cette sensibilisation des parents souhaitait leur permettre de reprendre leur autorité et briser le processus d'affiliation au gang.

Le projet GSP a été intimement associé au développement d'un autre projet, les groupes-contact (GC) où les policiers ont joué un rôle important, à tel point que l'intervention GC est devenue rapidement la première étape (phase 1) d'une intervention devant se poursuivre en GSP. Il sera donc nécessaire parfois d'envisager conjointement l'évolution de ces deux interventions pour comprendre les enjeux du projet GSP.

L'analyse des conditions de réussite et des blocages aux partenariats s'intéressera à l'émergence et l'élaboration du projet puisque malgré plusieurs tentatives, il n'a jamais été implanté de façon viable.

10.1.2. Les conditions de réussite et les obstacles lors de l'émergence et de l'élaboration du projet

10.1.2.1. Le constat d'un problème complexe nécessitant concertation et partenariat (condition organisationnelle)

La conception des GSP émerge du constat de plusieurs intervenants d'organisations différentes que des efforts concertés devraient être déployés pour « contrer l'embrigadement de jeunes dans les gangs de rue ». Cette stratégie apparaît comme un moyen de combler des besoins toujours présents face au phénomène des gangs de rue, besoin complexe qu'une seule organisation ne pouvait régler (Malo et al., 2001).

10.1.2.2. Des intervenants porteurs des pratiques (condition de réussite personnelle)

Or, c'est grâce au travail acharné de plusieurs intervenants persuadés de la valeur ajoutée du partenariat que ce projet a vu le jour. L'un d'eux, du CSSMM²³ a plus particulièrement contribué à mettre en valeur l'importance de l'intervention auprès des parents dans le cadre de la « problématique gang » à partir de sa vision des GSP. C'est d'ailleurs ce dernier qui a porté le projet et soutenu les tentatives d'implantation. Ce dernier a été au cœur de l'action tandis que ses collaborateurs étaient des partenaires de liaison, d'appui.

Si l'esprit de cette intervention est toujours demeuré le même, c'est-à-dire informer les parents dans le but de leur redonner ou soutenir les compétences nécessaires à leur rôle parental face à leur enfant aux prises avec des gangs de rue, le processus d'intervention des GSP ainsi que l'activité ont évolué. Lors des GSP (de 1987 à 1993-94), le recrutement pour l'activité était réalisé par les organismes sociaux. La naissance des GC (à partir de 1993) a vu ce rôle davantage confié aux policiers, ciblant les jeunes associés à des événements policiers à partir de données policières. Cette évolution du projet constitue un rétrécissement de la cible de l'intervention, les références étant réalisées par les policiers et non plus comme dans le projet de Saint-Eustache en 1989, par des organismes sociaux, voire communautaires (RVP et l'Accueil communautaire Jeunesse). De plus, si sur papier les GC devaient s'accompagner d'une phase 2 inspirée des groupes support aux parents sous la responsabilité des organismes sociaux, ceux-ci n'ont connu au mieux que quelques expérimentations éphémères. Or, ces considérations mettent en évidence que les policiers ont joué un rôle accru dans le développement, la mise sur pied et la coordination des GC, orientant ainsi l'action de l'intervention vers une conception policière de la problématique. Les GC sont donc, dès leur élaboration, une intervention policière à laquelle participe les CJM), cette collaboration étant facilitée par une vision complémentaire de la problématique gang (Goyette et al., 2000b). Dans cette nouvelle intervention, le SPCUM est donc clairement un partenaire d'action. Le CJM pour sa part peut également être qualifié de partenaire d'action, malgré que sa participation soit moindre : son action en est une d'appui et de liaison.

²³ Le CSSMMM est une organisation ayant été fusionnée en 1993 pour devenir les Centres jeunesse de Montréal.

10.1.2.3. Des individus supportés dans la construction des collaborations (condition de réussite organisationnelle).

Enfin, bien qu'un certain support leur ait été offert, les GSP ont surtout reposé sur les épaules des intervenants-partenaires. Or, ce support, qu'il ne faut pas négliger par ailleurs, constituait davantage une « marge de manœuvre » laissée aux intervenants, en particulier ceux des CJM, qu'une réelle reconnaissance symbolique et matérielle traduite par un aménagement de l'organisation du travail. Au-delà de leur émergence, les projets doivent donc être soutenus.

Dans ce contexte, le déplacement des individus porteurs des GC à la suite des réorganisations organisationnelles (surtout dans les CJM) et la concentration accrue des énergies à d'autres projets, a contribué lors de la réforme policière (police communautaire) à ce que le projet soit délaissé, malgré un certain enthousiasme. Pour construire et maintenir des collaborations, il faut assurer un noyau de porteurs du projet pour parvenir à maintenir la mémoire institutionnelle (Goyette et al., 2000b). En ce sens, un porteur par organisation partenaire permet également de faire connaître le projet par son organisation (Hade, 1998)

Ces difficultés liées à la trop grande instabilité professionnelle des individus porteurs des GSP soulignent, pour nous, l'importance de la formalisation de la collaboration (Panet-Raymond, 1994) et de l'appropriation de l'organisation pour éventuellement le soutenir, encore faut-il que la problématique du projet soit considérée comme partie intégrante du mandat de cette organisation.

La formalisation met la collaboration à l'abri d'un changement organisationnel ou d'individus, et assure ainsi une certaine pérennité du projet. Une entente écrite claire permet également de favoriser l'inscription du projet dans les priorités organisationnelles de chacun des partenaires, ce qui a fait défaut dans le cadre du projet à l'étude. Bien évidemment, plusieurs collaborations survivent même sans cette formalisation, mais elles reposent sur les épaules d'individus et sont à la merci du transfert de la mémoire institutionnelle d'un projet lorsqu'un porteur du dossier quitte son poste (Goyette et al., 2000b). Une certaine formalisation de la collaboration permet également une clarification des rôles des partenaires dans le développement du projet et de minimiser les tensions liées aux intérêts. Bien que cette formalisation soit essentielle, elle doit être réalisée avec parcimonie dans la mesure où si elle se réalise en réduisant la marge de manœuvre des intervenants du terrain, elle risque de réduire d'autant le potentiel d'innovation de l'intervention. En effet, nous avons pu souligner que l'instauration, d'une part, de lieux de concertation régionaux entourant le projet Connais-tu ma gang, et d'autre part, la création plus tard par les CJM de plusieurs comités chargés de la programmation des interventions gang, ont été perçues par plusieurs informateurs-clés comme une récupération politique de l'initiative dans la mesure où par la suite les investissements en ressources n'ont pas suivi.

10.1.3. Les retombés des pratiques partenariales sur le modèle d'intervention

Les GSP représentent une piste d'innovation intéressante pour l'intervention aux CJM, notamment parce qu'ils envisagent le groupe comme étant un nouveau lieu d'intervention. Les GSP se situent au-delà des pratiques institutionnelles courantes axées notamment sur l'intervention psychosociale individuelle, tout en demeurant dans une perspective très institutionnelle et plutôt coercitive.

Les échanges d'informations dans le processus de collaboration du projet GSP entre les intervenants CJM et les policiers permettent, selon les informateurs-clés, une plus grande connaissance de la situation-problème du jeune et de la problématique gang dans le quartier. Ces échanges permettent aux policiers d'avoir plus d'informations pour concrétiser leurs enquêtes et intervenir dans une perspective de police communautaire (prévention secondaire). Pour les intervenants CJM, si ces échanges d'informations sont réguliers, ils permettent également d'adapter les interventions sur les jeunes pris en charge par les CJM dans un contexte de Loi des jeunes contrevenants (LJC) et ce, autant pour les jeunes pris en charge avant l'intervention GSP que pour ceux qui seront référés à la suite des GSP. En effet, les GSP permettent une meilleure cohérence de l'intervention, c'est-à-dire, un plus grand arrimage entre les interventions policières et la prise en charge LJC/CJM et une plus grande coordination entre les interventions à l'interne des CJM. Dans cette optique, les GSP peuvent favoriser une augmentation de la continuité de l'intervention en permettant éventuellement une diminution du chevauchement des interventions, une diminution des interruptions inopportunes de services et l'identification, à partir du point de vue du professionnel, du service le plus approprié pour répondre aux besoins du jeune et de sa famille.

Au-delà de la meilleure coordination entre les intervenants CJM, il faut mentionner que les GSP visent directement à associer les parents à l'intervention de rééducation. Ainsi, en voulant contribuer à leur compétence parentale, il s'agit pour les animateurs de rendre le parent complice de l'intervention en rééducation, une forme de « partenaire » de l'intervention en voulant responsabiliser les parents dans une perspective « autoritaire ». Ainsi, l'intervention engage les parents afin qu'ils assurent de nouveau pleinement leur rôle de contrôle.

Enfin, et ce n'est pas à négliger, une des retombés envisagées du modèle d'intervention GSP est de pouvoir parvenir à une forme d'entraide des parents face à la situation de leur enfant. Or, cette entraide se construit graduellement au cours des rencontres en groupe. Ainsi, l'entraide ne peut émerger d'une seule rencontre, tels les GC, surtout dans le contexte du recrutement des parents (Goyette et al., 2001).

En outre, la cible des GSP est clairement le parent qui doit lui-même devenir complice de l'intervention institutionnelle des CJM en « intervenant » auprès du jeune dans la continuité de la philosophie de rééducation du projet. Le fait de vouloir associer le parent à l'intervention est un aspect novateur qui s'inscrit dans une approche-milieu. Or, l'implication des parents pourrait se réaliser en leur donnant une place d'acteurs dans le processus des GSP. Ainsi, les GSP envisagent les parents comme l'objet d'une intervention dont les professionnels demeurent les maîtres d'œuvre. Envisager les parents comme des

sujets acteurs permet de rompre avec les stratégies de counselling individuel où l'intervenant est l'expert, laissant la place dans cette perspective à une certaine ouverture quant à d'autres types de formation que l'acquisition de compétences parentales, comme plusieurs stratégies d'intervention de groupes le prônent (Lindsay, 2000; Renaud, 1996). Or cette évolution du paradigme d'intervention constitue un enjeu majeur. Ainsi, bien que, comme le soulignent Larivière et al., (2000), le poids des contraintes juridiques et sécuritaires limite l'élasticité des pratiques (des CJM notamment), une évolution des mentalités s'opère graduellement, celle-ci appuyée par des changements structurels.

Par cette intervention « sur » les parents (et indirectement sur le jeune) l'objectif ultime était la diminution de l'implication des jeunes dans des gangs. Mais comme l'ont fait remarquer plusieurs informateurs-clés, sans une intervention de type GSP, les GC sont condamnés à agir que dans une logique coercitive d'urgence parce qu'ils ne sont pas intégrés à l'intérieur d'un plan d'action plus global où les acteurs intervenant sur les déterminants structurels de la problématique sont présents. C'est une hypothèse de travail partagée par certains informateurs-clés. Or, ces stratégies complémentaires n'ont pu se réaliser considérant le manque de temps et de ressources disponibles et peut-être de volonté politique (entrevue no 12). Or c'est l'étiquette coercitive collée notamment à la phase de recrutement des GC qui freine, selon plusieurs informateurs-clés, l'élargissement formel des GC en GSP et/ou l'adhésion d'organisations tels les CLSC et les organismes communautaires dans une stratégie d'intervention plus préventive.

Ces organisations du milieu permettraient de transformer des collaborations complémentaires entre les CJM et le SPCUM, collaborations pouvant être qualifiées d'utilitaires, dans la mesure où elles visent à atteindre des objectifs organisationnels, en une collaboration qui laisse une plus grande autonomie et une plus grande place aux différents acteurs du milieu.

En effet, l'analyse fait ressortir que pour les CJM, la collaboration vise d'abord à améliorer la coordination et la continuité des interventions afin, notamment, de maintenir le jeune dans la communauté et d'éviter son placement. Pour le SPCUM, la collaboration vise une meilleure gestion de la « dangerosité » des jeunes, peu de place étant faite aux jeunes et aux organismes de la communauté. Dans cette optique, dans leur devis d'intervention, les co-animateurs semblaient avoir des liens statiques avec quelques organismes du milieu, offrant aux parents une liste d'organismes, sans plus. Des liens plus dynamiques pourraient être développés avec ces derniers afin, par exemple, de pouvoir réaliser des références personnalisées, voire même une collaboration à l'animation, qui tiennent compte de la mission des organismes, de leur philosophie d'intervention, de leur fonctionnement, etc.

Une des questions centrales est de savoir si les GSP doivent s'inscrire dans la continuité des GC et si les organisations ont la volonté politique d'investir dans ce type d'intervention. En effet, plusieurs informateurs-clés sont d'avis qu'en l'absence d'intervention permettant de combler les besoins suscités par l'activité GC, il faut, sinon se questionner sur la pertinence de la participation des CJM aux GC, à tout le moins être certain que les animateurs adoptent une attitude « prudente et non alarmiste » à l'égard des parents.

10.1.4. Quelques questions et pistes d'action possibles

Or, afin de surmonter les blocages recensés ayant contribué à l'échec de la remise sur pied des GSP, il faudra s'assurer que les intervenants, les gestionnaires ainsi que la direction appuient le projet. Dans cette optique, un appui politique clair devrait s'accompagner de ressources pour mettre en œuvre le projet, sachant que plusieurs initiatives d'intervenants déjà impliqués sur le terrain sont en faveur de cette réimplantation. Ainsi, quelques questions soulevées par les informateurs-clés lors de la collecte de données mériteraient d'être abordées avec les acteurs actuels et les décideurs voulant réimplanter les GSP. Quelles formules de GSP doit-on envisager ? Est-ce qu'il y a vraiment une volonté politique de la part des dirigeants du SPCUM et des CJM de s'impliquer dans ce type de pratiques de groupe ? Comment les cadres et les conseillers peuvent-ils contribuer à cette remise sur pied ? Ont-ils la marge de manœuvre nécessaire pour bien supporter les intervenants-animateurs des GSP ? L'organisation du travail permet-elle aux intervenants de s'impliquer dans la construction d'une nouvelle intervention ?

On pourrait aussi adresser des questions aux partenaires communautaires du milieu quant à leur ouverture et volonté de collaborer avec les services institutionnels. Si les organismes se veulent des antennes plus accessibles pour parents et jeunes, comment peuvent-ils recruter, informer et sensibiliser les jeunes et leurs parents sur les dangers des gangs ? Comment peuvent-ils créer des alternatives aux gangs comme lieux d'identité et d'appartenance pour les jeunes ? Comment les organismes communautaires peuvent-ils travailler à l'intérieur et à l'extérieur des écoles pour rejoindre ces jeunes qui n'y ont pas de sentiment d'appartenance ?

10.2. LE GUIDE D'ACCOMPAGNEMENT ET D'INTERVENTION USAGE ET ABUS DE DROGUES

Le projet de guide a été initié en 1997. Il a pour objectif de mieux outiller les intervenants des CJM et leurs partenaires en matière d'intervention en toxicomanie auprès des jeunes. À ce jour, le guide en lui-même, un document s'inspirant de la philosophie de la réduction des méfaits à l'usage des intervenants, a été validé, produit et diffusé au sein des CJM comme à l'extérieur (Durocher et al., 2001). Les formations destinées aux intervenants des CJM sont en cours depuis l'hiver 2001. De plus, un « Regroupement toxico CJM », soit une instance chargée de soutenir les intervenants et de favoriser l'appropriation du Guide était en construction au moment de la rédaction. En ce sens, ce projet est encore en période d'implantation. L'analyse qui suit concerne l'étape de l'élaboration du Guide en lui-même.

Essentiellement, la rédaction du Guide a été menée à terme par un groupe de travail rassemblant des membres provenant de trois organisations ainsi que d'une ressource intermédiaire des CJM : ASPA (un représentant), le Centre Dollard Cormier (un représentant), les CJM (4 représentants) ainsi qu'une représentante d'un foyer contractuel. Le Centre Dollard Cormier et les CJM réalisaient déjà d'étroites collaborations au moment de la mise en marche du projet. Seul un membre de ce groupe de travail provient du milieu communautaire, c'est-à-dire ASPA.

10.2.1. Contexte d'émergence : un cadre de programmation facilitant

Le projet « Guide » est issu du programme d'action communautaire en prévention des MTS/VIH (PAC), lui-même mis sur pied en 1995. Ce cadre de programmation a favorisé l'émergence et la réalisation d'une variété de projets en prenant appui sur les connaissances, les compétences et les priorités des acteurs, autant celles des CJM que celles des partenaires qui interviennent sur le terrain. Dans ce cadre, la mise en place de l'équipe de travail pour la rédaction du Guide a été précédée d'une réflexion collective réunissant une diversité d'acteurs qui ont mis en commun leurs expériences et connaissances en matière d'usage et d'abus de drogue chez les jeunes. Cette étape de « problématisation » (mobilisation d'acteurs autour d'un projet général et provisoire) conduit à une vision commune quant à la pertinence de l'action, soit le projet Guide.

Nous sommes face à une équipe de travail dont l'objectif est de rédiger conjointement un guide d'intervention. Ces partenaires se retrouvent dans un contexte de travail d'équipe régulier et prolongé sur une période de près de trois ans. Ils tiennent des rencontres mensuelles dans lesquelles le contenu du guide est discuté dans les détails. Ils se distribuent des tâches entre les rencontres et optent pour un fonctionnement qui donne à chacun l'espace voulu pour s'exprimer. Ainsi la réalisation du produit est le fruit d'une intense collaboration entre les acteurs. Son succès reposera ainsi, pour une bonne part, sur la qualité de la dynamique de groupe. À cette étape, le projet rassemble essentiellement « des **partenaires d'action** qui s'impliquent dans la réalisation d'activités sur la base d'un partage d'affinités et de compétences ».

10.2.1.1. Au niveau personnel et professionnel

Intérêt pour la problématique

Plusieurs témoignent d'un vif intérêt pour la problématique. Pour l'un de nos interlocuteurs, cette problématique de surconsommation concerne fortement la clientèle des CJM mais en retour, l'intervention est très limitée. Pour une éducatrice d'une ressource intermédiaire, il s'agit d'une problématique à laquelle elle est fréquemment confrontée. Puisqu'un foyer est un milieu ouvert, les jeunes peuvent aller à l'extérieur, absorber des substances et revenir en état de consommation. Le fait de les isoler dans leur chambre pour un moment ne règle rien car ils ressortent à l'extérieur. Donc, il faut des moyens plus efficaces pour les intervenants. Le Guide comblera ce vide.

Apport d'expertises variées et reconnaissance de ces expertises par les membres du comité

La composition du comité permet la mise en commun d'une diversité d'expériences et de préoccupations, ce qui contribue à l'enrichissement du projet.

J'apportais une vision proche de la réalité des jeunes étant donné que je suis dedans, au niveau de l'application, si c'était réaliste, comment ça peut se vivre, comment ça peut se faire, tout ça là.

La présence d'acteurs terrain, en prise avec la réalité concrète d'un milieu est reconnue tout autant que l'expertise sur la réduction des méfaits développée par le Centre Dollard-Cormier par exemple. Un autre membre, intéressé par les problématiques familiales, partage sa préoccupation d'inclure les parents dans le processus d'intervention proposé par le Guide.

Partage d'une vision commune

Le partage d'une vision commune est central dans le projet guide. Les participants adhèrent fortement à l'idée que l'usage de drogues chez les jeunes est là pour rester et qu'il est irréaliste de viser l'abstinence. L'adhésion à une théorie commune de l'action, soit l'approche de réduction des méfaits, mobilise fortement les partenaires de même que l'adhésion à un objectif commun, soit l'écriture d'un guide d'intervention.

On part tous avec des bagages de valeurs et des façons de voir etc. ça fait qu'il a fallu quand même avoir des bonnes discussions... Mais je te dirais que les premières rencontres ont été un peu plus ardues à cause de ça, mais très intéressantes par contre parce que ça nous a permis beaucoup de se connaître, puis de s'entendre sur vers quoi qu'on se dirigeait. ... Mais une fois que ça a été fait, après ça on n'avait plus besoin de revenir là-dessus, les gens on se comprenaient dans le comité, parce qu'on était sur la même longueur d'ondes.

En somme, ce groupe de travail rassemble des acteurs dont les visions sur l'intervention sont assez apparentées au point de départ. Tous convergent vers un même objectif : adopter une orientation claire « en regard de l'intervention en matière de surconsommation ».

Ouverture à la diversité des points de vue et respect

Bien que les partenaires s'entendent sur l'approche de la réduction des méfaits comme principe directeur, cette approche donne lieu à plusieurs interprétations et requiert qu'on se pose la question : jusqu'où allons-nous dans son application ? À cet effet, l'ouverture des membres du comité de travail permettait l'expression d'opinions divergentes.

Il avait beaucoup une conception communautaire, ça fait que c'était ben le fun parce que même lui il était à la limite choquant. Mais c'était le fun dans le sens qu'un moment donné il faut aussi dire les choses telles qu'elles sont. puis c'est ça des fois qui fait avancer.

Je ne te dis pas qu'il n'y a pas eu d'accrochages ou des fois c'était pas évident là de s'entendre, mais ça s'est toujours fait quand même dans le respect.

Un obstacle : une modalité de travail d'équipe qui engendre des pertes de temps

Le souci de favoriser l'expression des membres à son maximum, mais surtout le temps passé à discuter des détails dans la rédaction du contenu, ont été contre-productifs selon plusieurs. Si c'était à refaire, les interviewés favoriseraient un allègement des modalités du travail d'équipe.

10.2.1.2. Au plan organisationnel

Obtention de l'appui des directions quant à l'approche de la réduction des méfaits et au projet (leçon tirée d'expériences antérieures)

Il n'y a pas que les acteurs directement impliqués dans le partenariat qui se doivent de partager la même philosophie d'intervention, mais également les organismes en tant que tel. À cet effet, on constate que les grandes lignes du projet ont été présentées à la direction en vue d'obtenir son approbation dès le début, tant en ce qui concerne la rédaction du Guide que ses suites.

Clarification de la nature de l'intervention avant de s'impliquer et partage de la même philosophie d'intervention.

« Tu ne peux pas faire un partenariat puis aller dans des directions opposées. » Pour l'un des interviewés, le caractère parfois répressif des CJM, en regard de la consommation de substances, va directement à l'encontre des principes fondamentaux de la réduction des méfaits. Il y a une contradiction apparente entre le mandat légal de protection des CJ et les principes de la réduction des méfaits qui remet entre les mains des jeunes, les choix concernant la consommation. Ainsi, pour un tel organisme, il n'est pas facile d'appliquer la réduction des méfaits dans un contexte où la consommation est illégale (drogue) ou interdite aux mineurs (alcool).

De part et d'autre, des propositions sont avancées pour tenter de résoudre cette contradiction : pour l'un des partenaires « l'abstinence peut être recherchée dans la réduction des méfaits, mais ce n'est pas le seul objectif possible et surtout pas celui qu'il faut atteindre en premier ». Pour un intervenant des CJM, il est important de faire voir au jeune que la consommation en centre d'accueil n'est peut-être pas idéale compte tenu de la démarche qu'il a à entreprendre (réflexions à mener, problèmes à régler). Il peut être précisé au jeune que s'il est surpris avec des substances sur lui, il devra en assumer les conséquences étant donné la dimension légale de la question. On arrive ainsi à respecter les choix du jeune tout en le mettant face aux conséquences possibles de sa consommation qui conserve un caractère illégal.

Intérêt commun des organismes à l'endroit des usagers

Le Centre Dollard-Cormier a développé un programme jeunesse qui s'appuie sur la réduction des méfaits. L'un de ses mandats est de promouvoir cette approche dans la communauté. De leur côté, les intervenants des CJM et des foyers contractuels font souvent face à des situations de surconsommation devant lesquelles ils se

sentent plutôt démunis. Le CDC et les CJM partagent ainsi des préoccupations communes envers la clientèle jeunesse.

Pour sa part, l'organisme ASPA ne s'adresse pas à une clientèle jeunesse, mais au moment de la cueillette des données, la Table de concertation en toxicomanie et ASPA procédaient à l'intégration de l'approche de la réduction des méfaits. Selon la représentante de l'ASPA, les intérêts de son organisme envers les jeunes ne sont pas évidents au premier regard. Cependant, ils résident à ses yeux dans l'appui d'une action préventive, d'une action de sensibilisation des jeunes dont les effets à long terme sont propres à réduire le nombre d'adultes nécessitant les services d'ASPA. C'est à partir de cette vision globale qu'elle inscrit sa participation au projet Guide à l'intérieur de la mission de son organisme.

Des retombées équitables pour chacun des partenaires ?

La mission du CDC et des CJM converge, de sorte que les deux organismes assureront conjointement la formation des intervenants des CJM. Ces deux partenaires tirent des avantages organisationnels de leur implication. Dans le cas d'ASPA, la situation est différente. Aux yeux de la représentante, le guide doit avoir des retombées « pour le communautaire ».

Moi je suis prête à donner de mon temps, mais en même temps je trouverais ça vraiment intéressant qu'il y ait des retombées sur le communautaire. Ça faisait un peu partie des ententes là au début, de dire qu'il faudrait que ce guide-là profite aussi au communautaire, parce qu'en quelque part c'est quand même un bon investissement, puis je trouvais ça important que ça soit quand même équitable.

10.2.2. Les conditions de réussite liées à l'implantation du Guide

Bien que le projet Guide ne soit pas encore implanté, les personnes interviewées ont formulé beaucoup de commentaires sur les obstacles qu'elles prévoient rencontrer et sur les conditions à mettre en œuvre pour assurer le succès de la poursuite du projet. Ces conditions se rapportent à la dimension organisationnelle (structure, climat, formation, soutien des intervenants, environnement externe).

10.2.2.1. Prévoir les résistances des intervenants des CJM à l'égard de l'approche de réduction des méfaits

L'un des intervenants rapporte que la culture d'intervention en place peut constituer un obstacle à l'appropriation de l'esprit du Guide.

C'était toujours présent à l'esprit des membres du comité qu'en contexte d'internat, de centre d'accueil, d'éducateurs habitués à de l'intervention, vendre l'accompagnement puis faire confiance au jeune puis le laisser faire ses choix puis qu'il assume ses conséquences, c'était pas quelque chose qui est venu d'avance.

10.2.2.2. Une formule gagnante à trouver dans un contexte d'implantation difficile

La lourdeur de la structure des CJM et la surcharge de travail des chefs de service est évoquée en tant qu'obstacle à l'implantation réelle du Guide.

C'est une grosse structure, on sait pas ce qui se fait dans les territoires à côté - tellement d'informations circulent...il faut trouver des manières pour que les expertises se répartissent plus. Il faut trouver dans chaque point de services une personne intéressée d'investir là-dedans, un porteur de dossier.

10.2.2.3. Un climat morose qui affecte le déploiement du projet

Des commentaires font référence au climat de travail morose dans les CJM à l'heure actuelle.

Ce que je vois autour, ce que j'entends de mes collègues, une morosité, de l'amertume, c'est difficile de se motiver dans un contexte comme ça. Ça prend une méchante foi pour continuer à faire du travail auprès des jeunes.

10.2.2.4. L'intégration du contenu des formations

L'importance de trouver une formule pour que la formation et le soutien proposés aux intervenants soient véritablement intégrés et utilisés dans la pratique est soulignée :

On a des formations sauf qu'on est jamais relancés... on a une formation sur quelque chose, ça devient important le temps que c'est frais à notre mémoire puis après c'est oublié...En tout cas, souvent on revient à notre routine puis la formation qu'on a eue n'est pas actualisée. Moi je voudrais que ce guide-là soit quelque chose de permanent,...que ça fasse partie intégrante de la programmation des centres jeunesse.

La réalisation d'un guide, issu d'une étroite collaboration entre acteurs détenant des expertises diversifiées en matière de toxicomanie et d'interventions jeunesse, permet, en principe, de bonifier la qualité de celui-ci. Ce guide a été enrichi de l'apport d'une diversité de points de vue et d'expertises afin d'adapter l'approche de la réduction des méfaits à la clientèle jeunesse. De plus, l'appropriation de ce guide par les intervenants des CJM grâce à une diffusion et à des formations présentement en cours, est susceptible d'améliorer la qualité des interventions auprès des jeunes consommateurs, plus particulièrement auprès de ceux qui présentent des problèmes de surconsommation. Pour ces raisons, le Guide peut être envisagé sous l'angle d'une innovation conduisant à une plus-value au plan de la qualité des interventions, ce qui sera à évaluer cependant. Les obstacles énoncés ci-dessus pouvant nuire à la poursuite du projet sont à considérer sérieusement. La

présence de partenaires d'appui, c'est-à-dire des acteurs qui supportent et font valoir la légitimité de la diffusion de l'approche de réduction des méfaits dans l'intervention jeunesse, de partenaires de liaison faisant connaître le Guide et encourageant l'utilisation du *Regroupement toxico* par les intervenants jeunesse, et enfin de partenaires de relève, apparaît essentielle à la survie du projet.

10.3. PROJET DE L'ATELIER DU SUD-OUEST (PITREM)

Le projet de partenariat à l'étude est en opération depuis septembre 1998. Ce projet incluait dès le départ quatre partenaires dont le Service de Développement de l'Employabilité et de l'Animation de Milieu (SDEAM) des CJM, la Corporation des Ateliers des CJM, le Programme d'Initiation au Travail de la Région Est de Montréal (PITREM) et Opération Placement Jeunesse (OPJ). Il visait à offrir aux adolescents de l'institution un parcours d'insertion à l'emploi cohérent avec les étapes chronologiques de ce processus (l'apprentissage des attitudes au travail, le développement de l'employabilité et l'intégration en emploi) et ce, à partir d'une seule demande d'inscription faite auprès des conseillers en employabilité du SDEAM. Puis des organismes du milieu intéressés à établir des ententes de référence avec l'un ou l'autre des organismes partenaires des CJM dans le cadre de ce programme s'y sont associés ainsi que des entreprises, les partenaires incontournables de la Corporation des Ateliers des CJM et du PITREM. Trois types de collaborations peuvent être identifiés : 1) un premier niveau porte sur les collaborations dites intra-institutionnelles entre organismes issus des initiatives d'intervenants associés aux centres de réadaptation et CJM; 2) un second niveau porte sur des collaborations ponctuelles ou de concertation locale avec des institutions et organismes du milieu; 3) et un troisième niveau porte sur des collaborations partenariales, avec des entreprises privées. C'est ce troisième niveau « novateur » qui a amené l'équipe de recherche à étudier l'ensemble des pratiques autour du PITREM, à la suggestion des intervenants des CJM.

C'est en évaluant les processus se rapportant aux différentes collaborations que nous identifions les conditions et obstacles qui ont favorisé ou nuit à 1) la conception et l'émergence, 2) l'élaboration, 3) l'implantation 4) et au suivi et déploiement des pratiques partenariales dans l'intervention auprès des jeunes. Autant que possible, les conditions ont été regroupées au niveau personnel, professionnel et organisationnel. Cela devrait favoriser les nuances dans l'analyse et mieux orienter les éventuelles pistes d'amélioration des pratiques. Les trois types de collaboration sont analysés selon leur déroulement dans le temps suivant les étapes « contractées », 1) conception et émergence, élaboration, implantation 2) déploiement et suivi) retenues là où pertinent et là où nous avons recueilli suffisamment d'information validée.

10.3.1. Les collaborations intra-organisationnelles

10.3.1.1. La conception, l'émergence et l'implantation du projet

Le « Programme de l'Atelier Sud-Ouest » a été initié par les intervenants des CJM et les intervenants des trois organismes du réseau des partenaires (Corporation des Ateliers des CJM, PITREM, OPJ) qui ciblent la clientèle de l'institution (de 50 à 80 % selon les trois partenaires) et assurent un suivi conjoint des adolescents ou des jeunes adultes. En fait, les trois organismes constitués en OSBL, ont été initiés par les CJM et ont des liens structurels avec les CJM, soit par une présence sur leur

conseil d'administration, soit par un soutien financier qui peut passer par une fondation, soit par des ressources humaines affectées, soit par des locaux disponibles. Mais ces trois organismes ressemblent plus à des ressources intermédiaires, liées à l'initiative des CJM, qu'à des partenaires autonomes. Ils ont négocié entre eux une entente correspondant à une complémentarité du mandat des CJM afin d'assurer une meilleure continuité d'accompagnement des jeunes en favorisant leur insertion socioprofessionnelle. Il va sans dire que cette relation est dynamique et évolue constamment avec des moments de tension et d'harmonie. On peut même voir une évolution vers une plus grande autonomie des organismes tant sur le plan financier que sur le plan de la clientèle non référée par les CJM, laquelle augmente. Les liens sont à la fois formels (structures de la Corporation des Ateliers des CJM, présence sur des conseils d'administration d'intervenants des CJM, affectation de ressources humaines des CJM, soutien financier par le biais de la Fondation des CJM, prêts de locaux, etc.) et informels entre individus qui se connaissent bien depuis nombre d'années. Si l'on peut qualifier le CJM de partenaire d'action, voire même de porteur de dossier, PITREM et OPJ seraient davantage des partenaires instrumentaux assurant le suivi du mandat des CJM à l'égard de l'adaptation et de l'insertion des jeunes.

Les conditions personnelles et professionnelles sont regroupées, car nous n'avons pas assez d'informations validées pour apporter un degré de nuance valable.

10.3.1.2. Au niveau personnel et professionnel

Il y a une complicité et un respect important entre des individus qui partagent une même préoccupation de continuité de service à offrir à des jeunes qui doivent quitter les CJM sans être bien équipés pour le faire. Ce sont par ces individus que transige l'essentiel des rapports entre les CJM et le réseau des partenaires. Il y a une complicité et une ouverture sur l'innovation, à partir d'une confiance fondée sur une solide expérience, soit auprès des jeunes en organismes d'employabilité, soit en centre de réadaptation. On peut même parler d'esprit de créativité et de risque, voir de l'audace pour repousser les limites du mandat légal attribué aux CJM (CSSMM et Mont Saint-Antoine à cette époque). Ce sens de l'innovation est doublé de bonnes compétences professionnelles tant sur la réalité des jeunes, de l'accueil des marchés du travail que des ressources ou absence de ressources existantes. On peut noter une excellente connaissance des rouages administratifs publics et des sources de financement. On a pu développer des projets et les « vendre » à des bailleurs de fonds publics (gouvernement fédéral) et privés (la Fondation des CJM, et les entreprises privées).

10.3.1.3. Au niveau organisationnel

La force de cette collaboration réside dans une vision commune, des intérêts communs, des missions complémentaires, des cultures organisationnelles qui ne s'opposent pas, des communications ouvertes et fréquentes entre les intervenants animés des mêmes valeurs et intérêts sinon de la même discipline. Si ces partenaires sont légalement autonomes, ils ont un mandat plus spécifique d'insertion socioprofessionnelle qui s'inscrit en prolongation du mandat légal des

CJM. Donc les CJM ont créé des ressources qui complètent leur intervention, d'où le rapprochement avec ces « ressources intermédiaires »²⁴. Il est clair que leur mission est complémentaire à celle des CJM et ils assurent un suivi des services qui visent à soutenir la réinsertion socioprofessionnelle des jeunes dans la société.

10.3.2. Le déploiement et le suivi

10.3.2.1. Au niveau organisationnel

La complémentarité « structurelle » des missions des partenaires permet d'assurer un suivi des services qui visent à soutenir la réinsertion socioprofessionnelle des jeunes dans la société. Cela permet aussi d'éviter une institutionnalisation prolongée ou un choc semé d'embûches à l'arrivée dans la société d'un jeune de 18 ans qui a souvent passé plusieurs mois ou années en institution. Cette intervention ajoute nettement une plus-value à l'intervention qui jadis était marquée par une discontinuité de suivi à l'égard des jeunes. Donc la finalité de la collaboration est acquise, dans les limites des possibilités des jeunes d'une part et des possibilités de la société de les intégrer d'autre part. Il y a des mises en commun importantes de ressources et de pratiques.

Des demandes de financement des partenaires sont parfois pilotées par les personnes employées des CJM, le PITREM est hébergé par les CJM et la Fondation des CJM contribue au projet en allouant des montants aux jeunes qui sont en stage, afin de compléter les montants prévus par le programme et donc de constituer des soutiens supplémentaires. Il y a un climat de confiance et les structures de collaboration sont simples sinon non existantes, en fait pratiquement inutiles dans la mesure où les liens sont quotidiens et intégrés dans une vision d'ensemble pour assurer le suivi des jeunes.

Est-ce que ce partenariat est soutenu par les structures décisionnelles des CJM et des organismes respectifs ? Les CJM soutiennent certes dans la mesure où l'un des initiateurs est conseiller-cadre et bénéficie des appuis de la direction. Mais on peut se questionner sur la reconnaissance publique de la finalité de ce partenariat qui dépasse le mandat strict des CJM, dans la mesure où il soutient des jeunes de plus de 18 ans. C'est pourquoi les initiateurs travaillent à rendre plus autonomes les partenaires PITREM, Ateliers et OPJ en soutenant les démarches de financement extérieures et en favorisant des liens avec les autres acteurs du milieu. Ils deviendraient donc des acteurs de relève et non plus des acteurs instrumentaux du partenariat. Ce faisant, les CJM s'inscrivent dans des visées gouvernementales importantes, voire « obsessives », de pousser les jeunes, surtout de 18 à 21 ans, à poursuivre des parcours d'insertion socioprofessionnelle afin de s'insérer dans le

²⁴ L'utilisation de ce terme emprunté à la loi des services de santé et des services sociaux de 1991 est une analogie qui illustre la proximité entre les partenaires.

marché du travail²⁵. Ce sont aussi les concertations locales qui traduisent ces finalités.

10.3.3. Concertation locale entre la Corporation des Ateliers des CJM, le PITREM avec les organismes du milieu

Pour cette concertation, l'information validée dont nous disposons porte sur le déploiement et le suivi des pratiques contemporaines de nos recherches. Le projet de partenariat, initié par les CJM et les trois organismes de son «réseau de partenaires», mobilise des ressources du milieu vers lesquelles les intervenants orientent parfois les adolescents ou les jeunes pour compléter le processus d'intervention. C'est le cas en particulier du CJE de Verdun qui offre des activités complémentaires de celles de la Corporation des Ateliers des CJM et du PITREM sur le territoire de Pointe Saint-Charles et de la ville de Verdun. Il y a délégation de tâches et référence de jeunes dans un continuum d'interventions unidimensionnelles. Cette collaboration est soutenue par des intérêts organisationnels assez précis et se fait de façon utilitaire, chacun tentant de tirer avantage de cette collaboration pour améliorer ses statistiques de placement. Faut-il préciser que le financement de ces organismes est en grande partie fondé sur leurs «résultats». Il n'y a pas vraiment de réel partenariat d'interventions intégrées et plus larges tirant profit des différentes disciplines et mandats des intervenants. Par ailleurs, on retrouve un suivi qui assure la continuité auprès du jeune et cela constitue certes une valeur ajoutée au profit des jeunes.

Les collaborations formalisées par des ententes de services entre la Corporation des Ateliers des CJM, le PITREM et le CLE de Pointe Saint-Charles illustrent encore cette logique. Ces collaborations se caractérisent par une délégation de l'intervention par le CLE en contrepartie du financement du projet de partenariat. Cette délégation implique que les organismes du réseau des partenaires desservent l'ensemble des adolescents et des jeunes adultes (18-30 ans) du territoire de Pointe Saint-Charles référés notamment par le CLE et non pas seulement la clientèle des CJM. Il s'agit essentiellement d'une concertation territoriale locale et de financement par le CLE plutôt que d'un réel partenariat. On constate même que les jeunes adultes de 18-30 ans font l'objet d'une prise en charge moindre comparativement à la clientèle des CJM. Pour les responsables de PITREM cela relève moins du partenariat que d'une relation de financement de services rendus par PITREM pour le CLE, donc une relation entre le bailleur de fonds et un organisme subventionné. PITREM ne recherche pas un partenariat avec le CLE. Cependant, on connaît la tendance des CLE à vouloir utiliser l'appellation de «partenaires» pour tous les collaborateurs à qui ils délèguent des mandats. PITREM ne recherche que du financement avec le CLE et n'a pas cherché à développer de liens plus étroits avec d'autres partenaires du milieu. Le PITREM et la Corporation de CJM tiennent donc des rôles d'action et le CLE un rôle instrumental.

²⁵ Le programme Solidarité jeunesse initié par le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale en novembre 2000 n'est qu'une des nombreuses mesures récentes, et s'inscrit dans la mesure des «parcours obligatoires» de la Loi sur le soutien du revenu et favorisant l'emploi et la solidarité sociale adoptée en juin 1998.

Cette collaboration se situe en 2000 dans une phase d'implantation et de suivi alors qu'elle s'est amorcée en 1998 en continuité avec les collaborations antérieures.

10.3.4. Le développement des collaborations et les pratiques d'intervention

10.3.4.1. Au niveau personnel et professionnel

On distingue quelques tensions entre des professionnels qui portent davantage sur les préoccupations soit d'éducateur (au CJM) soit de conseiller en emploi (PITREM, CJE, CLE), soit d'animateur (Corporation des Ateliers). Ce ne sont pas les mêmes mandats ni les mêmes approches. Cependant, les conseillers en emploi de PITREM ou ceux des CJE semblent devoir se soumettre aux responsabilités des éducateurs des CJM qui peuvent retirer les jeunes (référés par eux) du parcours en emploi. Par ailleurs, la complicité cordiale créée entre les responsables des CJM et du CLE semble aussi relever d'une complicité "forcée", imposée par le CLE, lequel porte le discours du partenariat.

10.3.4.2. Au niveau organisationnel

Il y a quelques tensions concernant des pratiques de référence entre les CJE, l'OPJ et la Corporation des Ateliers. Chacun partage une vision d'insertion et un intérêt par rapport au suivi à accorder aux jeunes, mais défend d'abord ses intérêts organisationnels pour assurer un financement adéquat, qui est lié à la reconnaissance et au nombre des dossiers. Bien que satisfaite des collaborations avec la Corporation des Ateliers des CJM et le PITREM, la personne-ressource de cet organisme (CJE) évoquait le fait qu'elle avait dû négocier avec les intervenants de ces deux organismes qui orientaient au départ les adolescents et les jeunes adultes vers OPJ plutôt que vers le CJE après leur passage dans l'un ou l'autre. Cette négociation est révélatrice, nous semble-t-il, des logiques d'intérêt organisationnel de ce projet : on veut bâtir des collaborations « dans le milieu », mais en sauvegardant ses intérêts organisationnels. Ceci dit, l'information circule bien entre intervenants et organismes et les liens se font bien autour des dossiers des jeunes. De plus on réévalue au moins annuellement les collaborations dans la mesure où des ajustements des subventions peuvent se faire.

10.3.5. Un réel partenariat avec les entreprises

Dans le cadre des collaborations entre le PITREM et les entreprises, on observe un partenariat qui a permis l'élaboration d'une intervention novatrice et originale. Celle-ci repose sur la philosophie du parrainage en entreprise. Les travailleurs-parrains, et dans une moindre mesure leurs employeurs, sont des partenaires qui participent au processus d'intervention. Ils forment une équipe éducative avec les intervenantes du PITREM et sont impliqués dans l'intervention. Les travailleurs-parrains interviennent dans un champ d'expertise complémentaire à celui des intervenants des organismes du réseau des partenaires. Avec l'aide des conseillères en emploi du PITREM, ils accompagnent et conseillent les adolescents et les jeunes adultes lorsqu'ils se confrontent à la réalité du marché du travail. Ils ne sont pas impliqués dans l'itinéraire complet des adolescents et des jeunes adultes à la différence des intervenants des organismes du réseau des partenaires des

CJM. Cependant, ils peuvent être sollicités comme leurs employeurs dans le cadre des autres interventions mises en place par le PITREM telle que la formation. Ces collaborations relèvent d'une entente négociée entre l'organisme PITREM et l'entreprise qui y trouvent chacun leur intérêt particulier, mais restent autonomes. Il s'agit d'un partenariat qui a donné lieu au développement d'autres interventions élaborées conjointement pour les adolescents et les jeunes adultes en fonction de ce que les deux partenaires pouvaient leur apporter. L'entreprise y trouve son compte en socialisant de futurs employés à sa culture de travail et en retire une image de bon « citoyen corporatif ». Les centres jeunesse réussissent à favoriser une insertion sociale selon leur mandat et s'associer les entreprises qui peuvent aussi contribuer à soutenir financièrement et à légitimer ce travail, ce qui n'est pas négligeable dans un contexte où l'image des CJM est parfois malmenée dans l'opinion publique. En fait, ce partenariat contribue en quelque sorte à mieux préparer les jeunes adultes à leur désinstitutionnalisation. On peut considérer les deux partenaires comme ayant un rôle d'action.

Cette collaboration est en déploiement et en suivi depuis plusieurs années.

10.3.5.1. Au niveau personnel et professionnel

Nous avons constaté une bonne dynamique entre les travailleurs-parrains et les conseillères en emploi qui se voient régulièrement pour discuter le progrès du jeune. On semble respectueux des différentes compétences professionnelles et pas du tout en compétition dans la mesure où la différence des rôles est très claire. Il y a un intérêt très sincère des travailleurs qui font cet encadrement "professionnel" par conviction plus que par obligation professionnelle. La conseillère en emploi joue un rôle pivot dans cette relation et apporte une expertise psychosociale et professionnelle qui complète l'expertise plus pointue du travailleur-parrain qui doit socialiser les jeunes à la culture du travail par l'exemple et l'encadrement au travail. S'il peut se soucier de la vie personnelle du jeune, il ne l'aborde pas dans le cadre du travail, mais le soulignera à la conseillère.

10.3.5.2. Au niveau organisationnel

Il semble y avoir un bon respect des missions respectives et des rôles que chacun joue dans ce partenariat malgré des missions institutionnelles très différentes. La transparence et la circulation de l'information autour du projet ainsi que le respect des cultures organisationnelles facilitent les rapports dans la mesure où l'on garde les relations simples et centrées sur l'objectif d'insertion socioprofessionnelle du jeune. Les deux partenaires en retirent aussi des retombées intéressantes par rapport à leurs objectifs de placement pour ce qui est des CJM ou aux objectifs de formation et de recrutement tout en se donnant une bonne image corporative pour ce qui est des entreprises.

Ce projet faisant appel à des collaborations multiples met en évidence les différentes stratégies de collaboration qu'un établissement comme les CJM peut utiliser pour bonifier son intervention et assurer un certain suivi qui permettra de soutenir un jeune dans une démarche de réadaptation, voire même d'intégration à la société, même si celle-ci passe essentiellement par le travail salarié. C'est un

exemple intéressant d'innovation qui tente de corriger le « saucissonnage » des clientèles selon leurs caractéristiques socio-démographiques au dépend d'un continuum de service et d'une approche globale.

10.4. RAPVIH

Le projet RAPVIH (Le regroupement d'actions préventives contre le VIH) a été actif pendant une période de deux ans, à compter de novembre 1997, grâce à l'obtention de deux subventions successives. La recherche infructueuse de financement pour ce projet l'a contraint à mettre fin à ses activités en mars 2000. Le projet RAPVIH poursuivait deux objectifs : d'une part, prévenir la transmission des MTS/VIH chez les adolescents de Montréal-Nord et d'autre part, favoriser l'insertion professionnelle et sociale de jeunes adultes du même milieu, chargés de réaliser ces actions préventives à titre de pairs aidants. La particularité de ce projet réside dans ce double mandat qui fait des jeunes pairs aidants à la fois la cible d'une intervention d'insertion et les agents d'actions préventives auprès des jeunes en difficultés de leur communauté. À ce titre, l'une de leurs contributions a été de sensibiliser les adolescents aux pratiques à risque au niveau de la transmission du VIH et des autres MTS ainsi qu'à la violence dans les relations amoureuses et ce, à travers des activités diversifiées mettant à contribution les intérêts et les aptitudes des jeunes pairs aidants.

Les Centres jeunesse de Montréal et la maison de jeunes, l'Escale 13-17, sont les principaux partenaires de ce projet auxquels s'ajoutent plusieurs autres dont la Table locale de concertation jeunesse, la ville de Montréal-Nord, le Centre d'action bénévole et surtout GAPVIH (Groupe d'Action pour la Prévention de la transmission du VIH et l'Éradication du sida). Les conditions de réussite et les obstacles sont présentés en trois temps : 1) lors de l'émergence du projet, 2) lors de l'élaboration et de l'implantation (obtention d'une première subvention, embauche d'un coordonnateur, recrutement et formation des pairs aidants) et 3) lors du déploiement (deux années d'activités). Nous discuterons de ce qui a contribué ou nuit à la réussite de l'intervention (modèle d'intervention par les pairs) et également du partenariat.

10.4.1. Les conditions de réussite et les obstacles lors de l'émergence du projet

10.4.1.1. Un cadre de programmation facilitant

Le projet RAPVIH est issu du programme d'action communautaire en prévention des MTS/VIH (PAC), lui-même mis sur pied en 1995. Ce cadre de programmation a favorisé l'émergence et la réalisation d'une variété de projets en prenant appui sur les connaissances, les compétences et les priorités des acteurs du terrain, autant celles des CJM que celles des partenaires qui interviennent sur le terrain.

10.4.1.2. Des résistances à l'implication de pairs aidants

Ce projet a germé grâce à de multiples discussions avec une diversité d'interlocuteurs. Cependant, la création d'un projet impliquant des pairs aidants n'a pas été sans susciter quelques résistances. Aux yeux de certains, un tel projet comporte des risques. Par ailleurs, les Centres jeunesse donneront rapidement leur appui malgré les hésitations formulées par quelques intervenants.

10.4.2. Les conditions de réussite et les obstacles lors de l'élaboration et de l'implantation du projet

10.4.2.1. Un projet porté avec détermination par une personne entrepreneuriale et forte

Ce projet doit son existence à une éducatrice des CJM qui a porté ce dossier avec énergie, détermination et confiance indéfectible envers le potentiel des jeunes pairs aidants. Inspirée par un projet destiné aux jeunes de la rue développé par le CLSC des Faubourgs qui s'appuie sur l'action de pairs aidants (Mercier et al. 1996), cette éducatrice a entrevu la possibilité de construire un projet d'insertion socioprofessionnelle s'écartant définitivement d'une vision des jeunes en tant que « cas problèmes », un projet permettant à ces jeunes d'identifier et de mettre à profit leurs intérêts et leurs forces en jouant le rôle de pairs aidants auprès de jeunes de leur communauté. Cette éducatrice a su interpeller les partenaires du milieu afin de rassembler les personnes détenant les ressources nécessaires à l'élaboration et à l'implantation de son projet.

10.4.2.2. Un recrutement cohérent avec le modèle d'intervention

Les CJM de même que les organismes communautaires de la ville de Montréal-Nord ont d'abord référé des jeunes qui, selon eux, répondaient aux critères de sélection : « une bonne capacité de s'exprimer, une stabilité au niveau des conditions de vie, du leadership et démontrer un intérêt pour la prévention des MTS/VIH »²⁶. Trois organismes ont participé aux entrevues de sélection (le coordonnateur de l'Escale, la personne-ressource des CJM et GAPVIH). L'entrevue portait principalement sur l'identification des forces et des intérêts des candidats. Dix pairs aidants ont été embauchés sur cette base. Or, il s'est avéré par la suite que huit d'entre eux avaient déjà bénéficié des services des centres jeunesse. Les interviewers avaient délibérément écarté ce genre de questions relatives aux difficultés antérieures qu'ils jugeaient non pertinentes, conformément à leur souci de ne pas aborder les jeunes en tant que cas problèmes.

10.4.2.3. Des organismes communautaires qui partagent leur expertise

Trois partenaires ont joué un rôle-clef dans la formation des pairs aidants, soit GAPVIH, Rire jeunesse et Halte Femmes. Rappelons que GAPVIH (Groupe d'Action pour la Prévention de la transmission du VIH et l'Éradication du sida) est un collectif dont la mission est de prévenir la transmission du sida et d'aider les personnes atteintes du virus. Dans le cadre de leur volet préventif, ils offrent des séances d'information et de sensibilisation dans les centres ou organismes communautaires et contribuent à l'éducation au sujet des comportements sexuels responsables et sécuritaires. Le rôle joué par GAPVIH dans le projet RAPVIH apparaît ici comme un moyen pour ce dernier de concrétiser sa mission. Rire jeunesse est un organisme spécialisé dans le travail de rue. RAPVIH a profité de cette expertise du milieu dans la formation des jeunes pairs aidants à ce type d'intervention. Enfin, Halte Femmes a offert son expertise en ce qui concerne la

²⁶ Il est à noter que ces critères sont repris tel quel du projet réalisé au CLSC des Faubourgs (Mercier et al. 1996 : VI)

problématique de la violence dans les relations amoureuses. Cette riche contribution du milieu a permis d'offrir une formation aux pairs aidants très reliée au travail qu'ils ont eu à accomplir. Ces organismes ont d'ailleurs maintenu leur implication par la suite en participant à l'organisation de certaines activités ou certains ateliers. Nous ne disposons pas de données concernant les motivations et les gains réalisés (valeur ajoutée) par ces organismes grâce à leur participation au projet RAPVIH.

10.4.3. Les conditions de réussite et les obstacles lors du déploiement et du suivi

10.4.3.1. Nature des partenaires et des collaborations

La période de déploiement du projet RAPVIH implique tout particulièrement un organisme public, les CJM, ainsi que deux organismes communautaires, l'Escale 13-17 de Montréal-Nord et GAPVIH. Ces organismes constituent des « **partenaires d'action** », soit des partenaires qui, conjointement, contribuent à la réalisation des activités du projet. Il faut bien sûr ajouter les pairs aidants, partenaires essentiels, mais dont le statut diffère puisqu'ils sont en processus d'insertion et de développement de leurs habiletés au travail, sous la supervision des partenaires identifiés ci-dessus. Nous sommes en présence d'un projet d'intervention conjoint qui implique une coordination très étroite entre les partenaires et des activités réalisées conjointement ce qui colore l'analyse des conditions de succès.

10.4.3.2. Contexte organisationnel dans lequel se déploie l'intervention

Fragilité et instabilité de l'Escale 13-17

Les CJM de Montréal ont contribué à rescaper l'Escale 13-17 destinée aux jeunes et implantée depuis 1979 par la ville de Montréal-Nord au moment où la municipalité s'est déclarée incapable de continuer à en assumer la responsabilité financière. En janvier 1998, l'Escale est devenue un organisme sans but lucratif. Cette difficulté s'est donc présentée en pleine période d'activités du projet RAPVIH. Une partie du financement reçu pour le projet a contribué à la survie même de l'Escale et les pairs aidants ont à un certain moment intensifié leurs activités au sein de l'Escale en raison du manque de personnel.

Des collaborations déjà établies assurant un bénéfice réciproque entre les CJM et l'Escale

Les intervenants des CJM sont déjà présents à l'Escale. Ils outillent l'Escale sur le plan des ateliers, ils encouragent les jeunes avec qui ils interviennent à fréquenter l'Escale et soutiennent les intervenants de l'Escale face aux jeunes présentant des dynamiques plus complexes. La prévention est clairement au rang des préoccupations orientant la maison de jeunes. Des cafés rencontres sont réalisés en collaboration avec des intervenantes des CJM. Les intervenants des CJM peuvent ainsi orienter leurs jeunes vers une ressource adéquate dans leur milieu de vie où ils peuvent développer des habiletés ainsi qu'un réseau social. La présence d'une telle ressource favorise l'actualisation du virage milieu adopté par l'organisme. De son

côté, la maison de jeunes reçoit un appui de l'institution et accède à des ressources de formation pour ses intervenants.

10.4.3.3. Partage d'une même vision et partage des rôles entre les partenaires de l'action (niveaux professionnel et personnel)

Le partage d'une vision commune ainsi que le partage des rôles par les acteurs de l'intervention auprès des pairs aidants est examiné dans cette section. La réussite du projet RAPVIH au quotidien est liée en partie à l'établissement d'ententes satisfaisantes entre les principaux partenaires quand à deux aspects étroitement reliés : l'encadrement des pairs aidants et la place du projet RAPVIH dans l'Escale.

Pendant la durée du projet, trois directeurs se succéderont à l'Escale, chacun ayant sa personnalité propre et chacun se faisant sa propre lecture des finalités du projet RAPVIH et de son rôle dans l'Escale, ce qui affectera la nature des négociations entreprises avec les partenaires autour du fonctionnement du projet. Dans un cas, les caractéristiques personnelles d'un directeur et la nature des rapports établis avec les jeunes affecteront négativement la relation avec sa partenaire des CJM de même qu'avec les pairs aidants.

L'encadrement des pairs aidants, une tâche complexe au cœur du processus partenarial

La tâche d'encadrer les pairs aidants est complexe. Il s'agit de jeunes en insertion dont il faut suivre le cheminement sur le plan du développement de l'employabilité. Elle comporte aussi une dimension clinique puisque plusieurs d'entre eux portent des fragilités (tendance suicidaire, consommation de substances, fragilité émotionnelle, etc.). En outre, il faut coordonner les tâches des pairs aidants qui sont diversifiées (travail de rue, animation à l'Escale, ateliers dans les écoles et les organismes de la communauté et petits projets). En elle-même, la gestion des demandes qui parviennent d'organismes de Montréal-Nord en termes d'organisation d'activités ou d'ateliers est exigeante : accueillir les demandes, planifier la réalisation des actions avec les pairs aidants, les accompagner au besoin, s'assurer de la qualité des services proposés, etc.). Le tout requiert de la souplesse, de la disponibilité. Enfin, un enjeu important qui est soulevé consiste à ne jamais perdre de vue que les pairs aidants sont des jeunes en insertion qui ont besoin d'être entourés et compris dans leurs difficultés et en même temps stimulés et responsabilisés.

Cet encadrement est réalisé conjointement par la personne-ressource des CJM et, pendant les six premiers mois, par un coordonnateur engagé à cette fin. Après le départ du coordonnateur, ce sont les différents directeurs de l'Escale qui ont pris la relève. Pour sa part, la personne-ressource des CJM est présente depuis le début du projet et a créé un lien de confiance stable avec les pairs aidants. Les jeunes ont ainsi tendance à se tourner vers elle lorsqu'il y a des problèmes à l'Escale qui devraient relever du directeur, surtout les aspects qui concernent l'employabilité. Ce contexte est à l'origine d'une qualité inégale dans le partage des rôles et le déroulement harmonieux de l'encadrement pendant la vie du projet. Au plan

personnel et professionnel, le dernier directeur de l'Escale et l'intervenante des CJM ont su développer une vision commune de l'intervention et du partage des rôles qui a eu des retombées positives. Cependant, ces ententes ne sont en aucune façon formalisées et il n'existe pas de mécanismes d'évaluation outre le suivi qu'en font les principaux protagonistes²⁷. À leurs yeux, il importe que les communications soient fréquentes et transparentes entre les deux adultes responsables, que les rôles respectifs de chacun soient très clairs : il était donc important que ces deux personnes s'entendent et résistent aux tentatives des jeunes de sortir de ce cadre, en se plaignant à l'un d'une position prise par l'autre par exemple. La vision partagée de la philosophie des pairs aidants par les intervenants constitue une assise solide du succès du projet.

10.4.3.4. Un enjeu organisationnel : l'ambiguïté quant aux frontières entre RAPVIH et l'Escale

Quel est le statut du projet RAPVIH ? Jouit-il d'une autonomie relative ou constitue-t-il un programme de l'Escale 13-17 auquel collaborent les CJM ? Cette ambiguïté constitue sans doute l'une des difficultés importantes rencontrées dans ce projet alors que la position des directeurs de l'Escale, d'abord préoccupés de la survie même de la maison de jeunes, est bien différente de celle de la personne-ressource des CJM qui porte le projet depuis le début. Par exemple, il est arrivé en cours de route que des pairs aidants et la personne-ressource des CJM estiment que le travail assigné aux pairs aidants s'était écarté du mandat de RAPVIH. En fait, ces derniers auraient été appelés à faire un surplus de travail à l'intérieur de l'Escale, dans une période où le personnel régulier de l'organisme était insuffisant. Cette situation a été source de tension et d'insatisfaction. La frontière entre RAPVIH et l'Escale s'estompait. Quel était le statut des pairs aidants ? Sont-ils, avant tout, des membres de l'Escale ou des membres de l'équipe RAPVIH avec un mandat très distinct ? Deux visions organisationnelles s'opposent ici et fragilisent le projet.

Aux yeux des directeurs de l'Escale, RAPVIH est l'un des projets de l'Escale parmi d'autres. La situation est donc perçue sous un angle différent. Pour l'un d'eux tout au moins, il faut d'abord assurer le fonctionnement adéquat de l'Escale et créer un esprit d'équipe. Le fait de séparer les pairs aidants des intervenants de l'Escale constitue un risque pour le climat de travail de la maison de jeunes.

Aux yeux de la personne-ressource, il importe de maintenir le caractère distinct du projet RAPVIH. Idéalement, ce projet devrait profiter d'une subvention qui lui est

²⁷ En général, le partage des rôles et responsabilités est souvent analysé en tant que facteur organisationnel (voir cadre théorique dans le chapitre 9), alors que deux organismes s'entendent sur un processus de coordination. Dans le cas présent, la situation est très particulière. Nous avons affaire à un projet porté essentiellement par une intervenante, déléguée par les CJM pour travailler au sein du programme d'action communautaire mis en place par la Régie régionale de Montréal-Centre dans les CJM. Dans ce cadre, cette intervenante jouit d'une assez forte autonomie dans la gestion du projet RAPVIH et les CJM ne sont impliqués en tant qu'organisme que d'une façon marginale. Ainsi, cette intervenante décide à partir de sa propre vision de l'intervention, sans consulter son organisme, des mécanismes de fonctionnement et de coordination nécessaires au projet, de concert avec le directeur de l'Escale. Pour sa part, l'Escale est un tout petit organisme composé d'un directeur et de quelques intervenants engagés sur une base très précaire. En ce sens, le directeur porte à lui seul le point de vue organisationnel, à partir de sa vision personnelle et professionnelle. C'est pourquoi cette négociation sur les rôles et responsabilités est le fait de deux professionnels en collaboration étroite, plutôt qu'une négociation entre deux organismes.

propre et maintenir ses propres objectifs. Le financement de RAPVIH ne devrait pas servir à assurer la stabilité d'un organisme. Le travail des pairs aidants implique certes une présence à l'Escale, mais leur tâche doit différer de celles des intervenants sur le plancher. Précisons que le travail de rue des pairs aidants consiste parfois à inviter les jeunes à se joindre à l'Escale, à fréquenter ce milieu de vie qui peut leur ouvrir de nouvelles portes. Pour y arriver, les pairs aidants invitent des jeunes rencontrés dans les arcades ou les cours d'école à venir participer à des activités qu'ils animent à l'Escale. Les intervenants de l'Escale prennent ensuite le relais lorsque ces jeunes ont besoin d'un accompagnement plus clinique. Enfin, toujours selon la personne-ressource, les pairs aidants doivent maintenir leur implication dans le milieu de Montréal-Nord et même répondre aux sollicitations des écoles de Montréal ou de plus loin en région. RAPVIH doit avoir sa vie propre tout en collaborant étroitement avec l'Escale.

Compte tenu de ces tensions, si le projet RAPVIH doit revivre, il devra s'assurer de bien clarifier ses frontières. Peut-être également qu'une formalisation accrue du projet serait souhaitable²⁸.

Des pairs aidants étroitement impliqués à l'intérieur du projet et dans le milieu

Dans leur rapport d'évaluation du projet d'intervention par les pairs auprès des jeunes de la rue du centre-ville, les auteurs concluent qu'il faudrait accorder une plus grande importance à l'appropriation du projet par les jeunes de façon à ce qu'ils puissent personnaliser leur intervention, donner leur pleine mesure et préparer les jeunes à une participation plus active à l'ensemble du projet (Mercier et al. 1996 : XI). Comme en témoignent les lignes qui suivent, le projet RAPVIH semble, à cet égard, avoir fourni d'intéressantes opportunités d'appropriation du projet, ce qui constitue une importante condition de réussite selon Mercier et al. (1996).

Le statut et le rôle des pairs aidants au sein du projet ont évolué vers une plus grande autonomie au cours des deux ans de fonctionnement. Dès le départ, les pairs aidants ont été partenaires dans l'élaboration du contenu des ateliers. *C'était eux autres qui nous disaient la façon de rejoindre les jeunes.* Ils étaient aussi consultés sur des questions importantes, tel le retrait d'un pairs aidant du projet.

Au tout début, lorsqu'ils se rendaient dans les écoles pour y présenter l'atelier sur la violence dans les relations amoureuses, ils étaient toujours accompagnés d'un adulte rattaché au projet RAPVIH. Vers la fin du projet, compte tenu de leur maîtrise de l'atelier, ils ont commencé à s'y rendre seuls. Précisons cependant qu'un éducateur ou un professeur était toujours présent lors de l'activité. Cet adulte devait assurer une disponibilité aux jeunes ayant besoin d'information ou de soutien à la suite du travail de « déclencheurs » réalisé par les pairs aidants.

²⁸ Une maison de jeunes comme l'Escale demeure un lieu pertinent pour loger un projet comme RAPVIH, tant parce que c'est un lieu d'intégration intéressant pour les jeunes en insertion que pour attirer des jeunes en difficultés de Montréal-Nord vers une ressource pouvant leur offrir des opportunités.

Graduellement, les pairs aidants ont commencé à recevoir directement certaines demandes de la part d'organismes de la ville. À ce moment, il pouvait arriver que les pairs aidants travaillent à l'élaboration d'un nouvel atelier dont le contenu était par la suite revu en supervision. Après chaque activité, l'organisme ayant bénéficié du service était invité à faire parvenir à RAPVIH une lettre d'appréciation.

Enfin, à certaines reprises, les pairs aidants ont été des partenaires à part entière dans l'élaboration de projets avec des organismes de la communauté.

Ils ont monté des trucs finalement conjointement avec des organismes. Ce n'était pas juste offrir des services, mais là c'était maintenant de faire des choses avec l'école ou avec l'organisme pour après ça desservir les jeunes. Ça c'est un plus.

Enfin, grâce au projet, les pairs aidants ont pu établir d'autres liens significatifs avec des adultes, chercheurs ou intervenants, qui les ont reconnus dans leur travail et leur expertise (violences dans les relations amoureuses, gang, etc.) et leur ont fourni l'occasion de faire valoir leur expérience dans différentes tribunes et même d'obtenir certains contrats (deux d'entre eux ont été engagés pour animer des groupes de discussion). Le constat de leur capacité à exercer une influence, à apporter une contribution dans le monde de l'intervention est particulièrement valorisant pour eux et source d'un sentiment d'accomplissement.

10.4.4. Des obstacles provenant de l'extérieur ²⁹

10.4.4.1. Des résistances dans le milieu

Des résistances dans le milieu à l'égard du modèle d'intervention par les pairs sont notées. Elles mettent particulièrement en cause des intervenants auprès des jeunes et des professeurs qui réagissent avec méfiance. Ceux-ci, peu nombreux toutefois, reconnaîtraient difficilement les compétences des jeunes en processus d'insertion et accorderaient peu de crédit à leur travail. Les responsables du projet se doivent donc d'investir de l'énergie pour protéger la crédibilité des pairs aidants. Un répondant avance l'hypothèse que le succès remporté par les pairs aidants auprès des jeunes peut s'avérer menaçant aux yeux de certains adultes remis en question dans leurs propres compétences, sujet qui s'avère tabou.

10.4.4.2. L'instabilité du financement

La difficulté d'obtenir du financement, et du financement récurrent de surcroît, est la principale cause de l'interruption du projet. Non seulement le financement de RAPVIH a-t-il été difficile, mais également celui de l'Escale. La rédaction des demandes de financement requiert beaucoup de stratégie afin de donner au projet des couleurs qui s'arriment avec les attentes des bailleurs de fonds.

²⁹ Malheureusement, nous ne disposons pas de données sur le rôle précis de la table de concertation dans le soutien de RAPVIH, ni sur la position des membres de la table sur la nature de l'intervention et la reconnaissance du travail des pairs aidants.

10.4.5. Un partenariat et des collaborations dans le milieu qui bonifie l'intervention

Au terme de ce survol des conditions qui ont favorisé la réussite de RAPVIH ou des difficultés et obstacles rencontrés, il apparaît qu'un projet comme RAPVIH dépend de la qualité des collaborations établies avec des intervenants et organismes du milieu et de la reconnaissance de ce milieu pour assurer la survie financière. C'est cette dynamique du milieu, la connaissance du projet RAPVIH par les organismes et la volonté d'y recourir, la reconnaissance du potentiel des jeunes, qui rend possible l'actualisation des potentialités des pairs aidants. Plus encore, la survie d'un tel projet semble liée à une appropriation accrue du projet par les organismes du milieu et les acteurs soucieux de l'amélioration de la qualité de vie et de la santé des jeunes. Ce projet n'a pas survécu faute de financement, mais aussi faute d'un organisme capable et désireux de remplacer l'Escale 13-17 désormais fermée.

Le partenariat et les collaborations établies ont permis à ce projet, fondé sur la philosophie des pairs aidants, d'avoir une plus grande portée. Mercier et al. (1996) font valoir l'intérêt d'accroître la portée des projets d'intervention par les pairs à d'autres problématiques ou à d'autres actions menées dans le milieu. En ce sens, RAPVIH a su mener des actions préventives concernant plusieurs problématiques et rejoindre des jeunes dans différents cadres.

Le projet RAPVIH n'a pas donné tous ses fruits. Une interviewée va beaucoup plus loin en considérant la portée possible de RAPVIH. D'abord, l'équipe RAPVIH pourrait assurer son propre renouvellement en formant de nouveaux pairs aidants. Le projet pourrait aussi donner naissance à une autre équipe travaillant dans un nouveau milieu, tel un quartier de Montréal. La mise à contribution des pairs aidants dans la formation de cette relève serait un atout. Mais plus encore, ce projet pourrait inspirer d'autres milieux d'intervention qui à leur tour *mettent à contribution leurs propres jeunes dans leurs propres milieux, soit en co-animation, soit pour monter des trucs*. La réalisation de tels rêves implique de nouvelles collaborations entre organismes engagés en faveur du bien-être des jeunes de leur communauté.

CHAPITRE 11

LE CONTINUUM DES APPROCHES-MILIEU

Un souci global d'assurer la protection, le développement et le bien-être maximal des jeunes sur un territoire donné

Nous avons abordé cette recherche sur les projets construits en partenariat au moment où les CJM connaissaient un virage institutionnel important, soit le « Virage milieu ». Les liens entre la notion de partenariat et celle d'approche-milieu étaient alors peu précisés. Il semblait évident que les partenariats pouvaient contribuer à enrichir le virage milieu, que celui-ci ne pouvait véritablement prendre forme sans étroites collaborations et actions réalisées en partenariat. Cependant, la réflexion sur l'approche-milieu s'est approfondie tout au long de la démarche de recherche. Il est apparu essentiel de préciser la perspective d'approche-milieu au-delà du discours développé par les CJM pour être en mesure d'examiner tout projet jeunesse en vertu de l'approche-milieu, que les CJM soient impliqués ou non. Dans cette partie, nous examinons les six projets en tant qu'initiatives prenant place dans une communauté au même titre que d'autres projets tout aussi nécessaires pour accroître le bien-être des jeunes dans un territoire donné.

Pour soutenir cette réflexion, un continuum de caractéristiques pouvant s'associer à la notion d'approche-milieu a été développé à partir d'une recension d'écrits et constitue le présent chapitre. Par ailleurs, il ressort clairement que le terme « approche-milieu » peut servir à représenter des réalités très différentes, c'est pourquoi il nous paraît préférable de parler dorénavant des approches-milieu afin de bien marquer cette pluralité du sens.

La réflexion théorique sur les approches-milieu est suivie, au chapitre XII, d'une démarche d'analyse. Il s'agit cette fois d'examiner chacun des projets à la lumière des caractéristiques associées aux approches-milieu. Il ne s'agit pas de poser un jugement normatif sur un projet en particulier, mais de s'exercer à penser les interventions jeunesse à partir de cette perspective.

11.1 LES APPROCHES-MILIEU PRÉSENTÉES À L'AIDE D'UN CONTINUUM

La notion d'approche-milieu est fréquemment associée au souci de prendre en compte et d'impliquer le réseau primaire des personnes en difficultés dans les interventions et au fait d'offrir des services dans le milieu naturel des personnes (Guay et al., 2000). D'autres pratiques se rapprochent aussi de l'approche-milieu. C'est le cas du « case management » qui, sans se désintéresser du réseau primaire des personnes, met l'accent sur la coordination entre les diverses institutions et praticiens impliqués auprès de personnes en difficultés ceci afin de lutter contre la fragmentation et la discontinuité des services (Besson et Guay, 2000; Gélinas, 1998). Dans tous les cas cependant, il s'agit de pratiques auprès de personnes en difficultés et de leur réseau primaire qui s'efforcent de rendre les services plus accessibles et de consolider les liens entre la personne et son milieu. L'approche-milieu porte aussi un discours inspiré de l'écologie humaine et sociale, lequel insiste sur le développement de milieux de vie sains et sur l'imputabilité de la communauté à cet égard (Chamberland, 1998). Dans cette perspective, l'approche-milieu ne concerne donc plus essentiellement des pratiques auprès de jeunes et de familles en difficultés

mais aussi des pratiques de développement d'une communauté sur un territoire délimité³⁰. Dans le cadre de ce continuum, nous élargissons considérablement le sens attribué à cette notion d'approche-milieu. Globalement, les approches-milieu représentent une tentative d'élaborer une vision globale et des principes orientant le développement et le maintien des ressources institutionnelles et communautaires destinées aux jeunes et aux familles sur un territoire, ceci afin d'offrir un ensemble cohérent d'interventions et de favoriser la consolidation des réseaux d'entraide et le développement de l'empowerment individuel, de groupe et collectif. Ainsi, cette expression sous-tend idéalement l'idée que les membres de la communauté et les personnes concernées par diverses problématiques soient associées à ce développement de ressources de même qu'aux transformations aux plans culturels (ex. : dans les rapports intergénérationnels), social, politique et économique permettant d'améliorer les conditions de vie. En fait, nous trouvons logique que cette perspective globale combine une vision des besoins des jeunes et des familles selon un axe développemental, avec une perspective de développement social local. C'est cette jonction des préoccupations concernant les conditions favorisant le développement des personnes et celui du milieu qui nous apparaît intéressante à renforcer.

Pour faciliter l'identification de paramètres associés aux approches-milieu et l'examen des initiatives concrètes pouvant s'y rapporter, nous avons construit un continuum qui comprend trois segments (voir tableau VI). Comme c'est le cas pour toutes les typologies qui ne peuvent enfermer le réel dans un cadre rigide, les projets qui pourraient être examinés en fonction de ce continuum ne présenteront pas toutes les caractéristiques liées à un segment particulier. Les projets peuvent chevaucher deux segments et leur évolution dans le temps peut marquer le passage d'un segment à un autre.

³⁰ Dans leurs écrits, Jérôme Guay et ses collègues mentionnent l'importance de l'action communautaire dans l'actualisation de son modèle d'approche-milieu, ceci en relation avec le développement de ressources sur le territoire.

Segment 1	Segment 2	Segment 3
Protéger tout en prévenant le placement	Rétablir, préserver ou accroître le bien-être des jeunes sur un territoire	Adhérer explicitement à une perspective de développement social local
S'adresse aux jeunes en besoin de protection	S'adresse aux jeunes en développement et à leur famille, qu'ils soient en difficulté ou non	S'adresse à toute la collectivité
Responsabiliser surtout le jeune et la famille	Responsabilité partagée Responsabiliser le jeune et la famille en tant que sujets et acteurs Responsabiliser la communauté dans le développement d'environnements sains pour les jeunes	Responsabiliser surtout la communauté face à son développement global

Tableau VI – Le continuum des approches-milieu

11.2. PROTÉGER TOUT EN PRÉVENANT LE PLACEMENT (SEGMENT 1)

Dans le premier segment du continuum, nous retrouvons des caractéristiques de programmes, projets ou actions qui visent à prévenir le placement grâce à des interventions menées dans le milieu de vie naturel des jeunes. On constate que la plupart de ces interventions s'appuient sur une analyse des problèmes qui retient surtout les facteurs individuels ou familiaux associés à l'apparition des difficultés. En ce sens, ces actions misent sur une responsabilisation accrue du jeune et de sa famille à l'égard de la situation problématique. Elles risquent ainsi de faire porter par les personnes le blâme pour des problèmes qui résultent de processus sociaux et économiques hors de leur contrôle (Dallaire et Chamberland, 1996; René et al., 2001; Ryan, 1971; Le Bossé, 2000).

11.2.1. Distribuer les services dans la communauté

À cette extrémité du continuum nous situons, dans le cas des jeunes et des familles, les programmes d'alternatives au placement ou de sauvegarde de la famille, développés aux États-Unis (Goulet et Turcotte, 1997). Nous faisons référence ici aux stratégies accessibles aux intervenants impliqués auprès des jeunes et des familles dont la situation est très détériorée. Dans l'espoir d'éviter la rupture des liens familiaux, une intervention familiale ou psycho-éducative auprès du jeune, dans son milieu de vie, est préconisée (intervention de crise familiale, intervention familiale à domicile, traitement intensif, suivi du jeune à l'école, etc.).

Ces interventions s'inscrivent le plus souvent dans une logique adaptative où l'on préconise la responsabilisation du jeune et de ses parents, envisagés en tant que « cas problèmes » (familles à problèmes multiples, jeunes mésadaptés, etc.). En somme, la responsabilité face au changement repose essentiellement sur le jeune et ses parents et peu d'attention est accordée à leurs conditions de vie et aux caractéristiques du milieu.

Il apparaît cependant que le fait d'offrir une aide psychosociale intensive pour prévenir le placement correspond dans certaines situations, aux besoins et à l'aide demandée. Lorsque le problème se situe essentiellement dans la sphère des relations familiales, alors que les conditions de vie sont adéquates et que la famille jouit d'une bonne intégration sociale, l'approche systémique avec les familles peut s'avérer très pertinente et prévenir l'éclatement de la famille. L'intervenant limite alors son intervention à cette sphère.

11.3. RÉTABLIR, PRÉSERVER OU ACCROÎTRE LE BIEN-ÊTRE DES JEUNES SUR UN TERRITOIRE ET PRÉVENIR LA DÉSAFFILIATION (SEGMENT 2)

Dans cette section du continuum, nous considérons l'approche-milieu dans son souci de favoriser la pleine intégration, le développement optimal et une réponse aux difficultés des jeunes et des familles grâce à un décloisonnement, au développement et à une mobilisation des ressources dans la communauté et à une consolidation des réseaux sociaux. L'approche-milieu est présentée ici comme un projet collectif afin d'accroître la prise en charge des multiples besoins des jeunes et des familles dans une perspective de réseautage à travers laquelle des jeunes et leurs parents sont considérés comme des sujets et citoyens à part entière. Quelques fondements théoriques permettant de consolider la construction de ce continuum sont d'abord présentés. Suivent trois illustrations d'approches-milieu.

11.3.1. Quelques fondements pour alimenter la conception de l'approche-milieu

11.3.1.1. Une approche territoriale comme point départ souhaité

L'idée d'approche-milieu peut aller beaucoup plus loin que le simple fait d'offrir un service dans le milieu naturel des personnes. Idéalement, on peut imaginer qu'une communauté sur un territoire défini porte une préoccupation collective pour le développement, la protection et le bien-être de ses jeunes. Comment se traduit alors concrètement cette préoccupation? Comment saisir et nommer cette dynamique plus globale sur un territoire? Quels rôles jouent les Tables de concertation? Comment se traduisent les efforts des acteurs en santé publique en vue de développer des stratégies territoriales (Québec, 1999)? Comment s'intègrent les ententes formelles entre les institutions afin de mieux délimiter leurs zones respectives d'action et leurs modalités de collaboration afin de concrétiser des continuums de services intégrés (Larivière et Barbeau 2000)? Quels rôles jouent les citoyens et les familles du territoire? Cette compréhension au niveau d'un territoire permet de dégager certains enjeux qui n'apparaissent pas en étudiant les projets isolément (problèmes de ressources, jeux de pouvoir, dynamique des rapports institutionnels et communautaires, priorités locales qui orientent la distribution des services et le développement des ressources, pressions gouvernementales, etc.). Il serait très pertinent de disposer d'un portrait de ces

préoccupations plus globales sur les territoires afin de voir comment les divers organismes ou projets en partenariat s'y rattachent ou pourraient s'y rattacher. Il nous apparaît logique que le premier réflexe, lorsque l'expression approches-milieu est évoquée, soit d'abord de s'interroger sur la façon dont les préoccupations pour les jeunes s'expriment sur une base collective et territoriale.

11.3.1.2. Le lien social

Un concept s'avère crucial pour caractériser cette portion du continuum, soit celui de lien social. Si, sur un plan pratique, l'approche-milieu se caractérise par la présence et l'accessibilité de ressources dans le milieu, encore faut-il s'interroger sur la qualité des liens établis par les jeunes et les familles avec leur réseau informel, les ressources et la communauté. Cet aspect est particulièrement accentué par Guay (1995a; Guay et al., 2000). Il est fréquent d'évoquer la « crise du lien social » que nous connaissons actuellement et sa contribution à la détresse psychologique et au manque de soutien que connaissent un nombre accru de personnes et de groupes, dont bien des jeunes. De Foucauld et Piveteau (1998 : 68 et 74) décrivent bien la teneur de cette crise : « il n'y a plus de structures pour épauler celui qui a vu se désagréger son tissu de relations (...) ce qui est en crise, c'est la cristallisation du lien social en un véritable « entourage », constitué des gens qui pourront, qui voudront, qui sauront être présents lorsque surviendra un tracassé de santé, un drame affectif, un revers professionnel ou patrimonial. ». Nous avons connu un déclin des grands appareils intégrateurs religieux, syndicaux, politiques et une diminution des rapports sociaux fondés sur la logique du don – donner, recevoir, rendre. À l'ère des communications électroniques, nous nous sommes refermés sur l'univers domestique et passons moins de temps avec des individus en chair et en os.

Combien de jeunes éprouvent un sentiment de solitude ? Combien souffrent du manque de lien significatif avec un adulte ? 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, l'ouverture sur l'autre dans sa globalité, en tant que sujet et acteur.

11.3.1.3. L'approche écologique

L'approche écologique s'inscrit ici en toile de fond avec son postulat fondamental selon lequel le développement des personnes est fortement lié à la présence de contraintes et d'opportunités dans l'environnement proche et éloigné des jeunes (Bronfenbrenner, 1979; Chamberland, 1998; Pransky, 1991). Nous parlons donc d'une responsabilité partagée à l'égard du changement. En aucun cas l'analyse des problèmes ne peut être dissociée du contexte dans lequel ils se manifestent. L'action doit permettre d'éliminer les obstacles et d'augmenter les opportunités dans l'environnement du jeune en plus de mettre le jeune et sa famille en mouvement (Blanchet, 2001).

L'écologie humaine fournit aussi des balises pour bien jouer le rôle « d'apprenti du local » (Coulon, 1992; Rappaport, 1987; Trickett, 1996; Trickett et al., 1993). Intervenir dans le milieu implique une connaissance du milieu, soit les normes et règles qui y circulent, les ressources présentes et potentielles qu'on y trouve, les particularités culturelles, les événements qui ont jalonné l'histoire de ce milieu ou de cette organisation. Une approche-milieu qui s'en inspire doit favoriser une évaluation des interactions significatives entre les personnes et leur milieu de même qu'une responsabilisation de la communauté. Elle ne perd jamais de vue les personnes en difficultés et surtout le sens que celles-ci attribuent aux circonstances qui affectent leur vie.

Inspirées par le courant écologique, les approches-milieu peuvent se caractériser par l'importance accordée au développement d'environnements de vie sains, respectueux de la diversité humaine et adaptés aux particularités locales. Elles se distinguent également par une analyse des problématiques qui prennent en compte l'ensemble des facteurs associés à son apparition qu'ils soient reliés aux personnes, aux milieux de vie ou aux conditions sociales, économiques, politiques et culturelles plus larges.

11.3.1.4. Le processus d'empowerment

Le souci de faire émerger la capacité d'action personnelle et collective des jeunes et des familles sur leur environnement constitue la dernière des caractéristiques des approches-milieu présentées dans le Segment 2. Différentes théories associent le développement de la personne au développement d'une capacité critique et d'une capacité d'agir pour transformer son environnement.

La psychologie communautaire et le service social s'intéressent au processus d'empowerment, le plus fréquemment décrit comme le processus par lequel une personne ou une collectivité accroît son pouvoir sur les circonstances qui affectent sa vie (Breton, 1994; Le Bossé, 2000; Ninacs, 1996; Rappaport, 1987). Grâce à l'activation de ce processus, l'individu passif et réactif devient un acteur, un participant actif dans la création et l'implantation des politiques, décisions et processus qui l'affectent (Staples, 1990 : 31). Ninacs (1996) et Zimmerman (1995) identifient quatre dimensions propres au processus « d'empowerment qui cherchent à articuler le lien entre l'individu et son environnement 1) une participation accrue aux organisations et institutions présentes dans sa communauté et dans la société 2) une hausse de l'estime de soi³¹ 3) le développement de connaissances et de compétences » 4) le développement d'une conscience critique à l'égard des conditions d'existence, des situations d'exploitation ou de domination, qui permet ensuite de s'engager dans une action collective de transformation des rapports sociaux (Ninacs, 1996 dans René et al., 1999 : 58).

En sociologie, Touraine (1994,1997) et Dubet (1994) présentent le sujet caractérisé par le désir d'être acteur et de transformer son environnement. Pour ces auteurs, le

³¹ Zimmerman (1995) remplace l'estime de soi par le sentiment d'être capable d'exercer un contrôle sur sa vie

sujet se constitue grâce à un travail sur lui-même par lequel il construit son autonomie et sa capacité critique. C'est le refus d'être défini de l'extérieur, la résistance et la dissidence qui créent le sujet. Il se construit en se distanciant à l'égard des rôles et des normes sociales, en refusant les rapports de domination qui le prive de sa liberté.

Toutes ces conceptions reconnaissent la réflexivité des acteurs et leur rôle dans la construction sociale des régulations et institutions qui les entourent. Ces conceptions de la personne invitent à ne jamais perdre de vue le fait que les jeunes et les familles en difficultés ne cessent jamais d'être des sujets, acteurs et citoyens, insérés dans des rapports de pouvoir.

Inspirées souvent conjointement par les théories sur l'empowerment et une perspective écologique, les approches-milieu se caractérisent par le souci d'impliquer les personnes concernées dans l'analyse des problématiques et dans l'élaboration des actions, ressources et projets qui les concernent, tout en favorisant et en appuyant les initiatives émanant de la communauté.

11.3.2. Quelques illustrations d'approches-milieu

L'expression « approche-milieu » est rapidement associée, pour plusieurs lecteurs, aux expérimentations du psychologue communautaire québécois Jérôme Guay et de ses collègues concernant la distribution des services en CLSC. La présentation de ce cadre organisationnel d'intervention constituera la première partie de cette section. La deuxième illustration concerne un plan d'action local en promotion-prévention à l'intention des jeunes et la dernière approche, développée en France, s'adresse spécifiquement aux jeunes en difficultés d'insertion sociale et économique.

11.3.2.1. Resserer les liens avec le réseau et la communauté

L'approche-milieu développée par Jérôme Guay et ses collègues (Guay, 1995a; Guay et al., 2000), lui-même fortement inspiré par l'approche communautaire développée en Angleterre ³² (Barclay, 1982; Hadley et al., 1984; Hadley et al., 1987; Hadley et Young, 1990) et prônée dans plusieurs CLSC au début des années 90 (Gingras 1992, Bourque 1989, Panet-Raymond, 1988), est un modèle d'organisation des services qui propose à la population une modalité d'intervention proactive, globale et communautaire dont la mise en place entraîne d'importantes modifications par rapport à l'organisation habituelle des services, surtout en termes de décentralisation. Les intervenants sont invités à sortir du cadre institutionnel pour intervenir directement auprès des personnes en difficultés dans leur environnement quotidien. Elle prend appui sur de nouveaux paradigmes d'intervention dont l'élargissement des cibles d'intervention aux personnes faisant partie de l'environnement social du client identifié et le partage de la prise en charge avec les membres du réseau informel et les aidants naturels. Il s'ensuit que le lieu de travail de l'intervenant est la communauté. Cette approche prône une

³² Présenté comme politiquement neutre, le patchwork britannique laisse dans l'ombre toute analyse des causes sociétales et des formes d'oppression à l'origine des difficultés des personnes (Panet-Raymond, 1988).

intervention précoce et rapide qui permet les contacts avec les personnes à risque grâce à une véritable visibilité et accessibilité des intervenants dans la communauté, lesquels développent des liens de proximité significatifs avec les personnes, allant au-delà du rapport client/professionnel. Parmi les stratégies utilisées, on compte : le soutien du réseau, la réactivation et la stabilisation du réseau et la création de liens, la réponse aux besoins de base et l'entraide qui peut déboucher sur l'empowerment essentiellement individuel.

Selon Guay et al., (2000) cette approche vient compléter l'approche communautaire (Gingras, 1992) et l'organisation communautaire en CLSC. Elle cible la communauté, non comme finalité, mais pour connaître les réseaux sociaux afin d'être en mesure d'intervenir avant une demande formelle de services. Ce modèle développe des liens étroits avec la thérapie brève (Guay, 1992), l'intervention de crise (Guay, 1991) et l'entraide (Guay, 1995b).

Ce modèle d'organisation des services est encore à l'état expérimental, mais son application peut certes contribuer à transformer la dynamique communautaire d'un milieu et favoriser la reconstruction des liens sociaux³³. On peut également émettre l'hypothèse que le déploiement d'un tel modèle dans une communauté entraînerait une diminution substantielle des signalements et préviendrait l'aggravation de bien des difficultés (surconsommation de drogue, idéations suicidaires, négligence, etc.). Le modèle s'efforce de tirer un plus grand profit des connaissances dont nous disposons sur le soutien social et l'entraide, et sur l'intervention centrée sur les forces des personnes et des communautés.

À toute jeunesse, un plan d'action local en promotion-prévention

À toute jeunesse est un programme de promotion-prévention auprès des jeunes de 5-17 ans et de leur famille dans un cadre d'intervention de santé publique. Il est assez représentatif d'initiatives semblables menées par d'autres régies régionales dont le projet jeunesse montréalais (Québec, 1999). Dans le cadre de ce programme, les intervenants communautaires en CLSC ont été chargés de réaliser une mobilisation intersectorielle afin d'élaborer un plan d'action local qui répond aux besoins particuliers des jeunes, en respectant cependant les priorités établies par le cadre de programmation, le tout devant favoriser la cohérence entre les projets et activités et accroître l'efficacité et l'efficience des actions. L'action sur les déterminants de la santé et du bien-être est au cœur du programme. Elle

³³ Le Centre jeunesse de Laval expérimente présentement un programme d'intervention intensive dans le milieu. Celui-ci va plus loin que les exemples donnés dans la section illustrant le premier segment du continuum. Ce programme repose sur le postulat que «la protection de l'enfant n'est pas une responsabilité exclusive au Centre jeunesse mais appartient à toute la société, autant les proches de la famille, les systèmes informels d'aide, les membres de la communauté locale (quartier, village) que les partenaires des services publics» (Guay et al., 2000). Ce Centre jeunesse a mis en place des équipes recoupant des territoires de CLSC qui dispensent les services aux jeunes et aux familles dans leur milieu de vie et leur communauté. Ils interviennent auprès des familles avec souplesse, en fonction des besoins et des disponibilités des familles, ajustant leur horaire en conséquence. Ils accompagnent le jeune ou ses parents vers d'autres ressources, font un large usage des groupes d'entraide, permettant en cela aux parents de se percevoir non seulement comme des personnes ayant besoin d'aide, mais aussi comme des aidants. L'incitation à utiliser les ressources du milieu est assortie d'un soutien à la communauté dans son implication auprès des jeunes et des familles en difficulté. Ainsi, le rôle et la mission du CJ «sont réexaminés sous l'angle de sa contribution à la communauté locale» (Guay et al., 2000 : 16).

interpelle plusieurs milieux d'intervention et s'appuie sur le partenariat. Les stratégies préconisées s'inspirent de la *Politique de la santé et du bien-être* : renforcer le potentiel des personnes et du milieu, aménager le milieu physique et offrir des services qui préviennent des problèmes de santé précis. Des principes fondamentaux président à l'élaboration du programme : placer le jeune et sa famille au cœur du programme et en tant qu'experts de leur situation; respecter les périodes de développement de l'enfant; agir en amont des problèmes; miser sur le partenariat; et intensifier les actions dans les milieux économiquement défavorisés.

Un tel projet, misant sur la mobilisation des ressources et l'intersectorialité afin d'apporter une réponse adéquate aux véritables besoins des jeunes et des familles, est soumis à plusieurs défis. Tout d'abord, il doit rallier les acteurs du communautaire qui luttent depuis longtemps pour préserver leur autonomie, leur capacité d'élaborer des projets qui émanent des volontés locales, de se maintenir en somme hors d'une « notion technocratique du communautaire faite de populations cibles, de programmes prioritaires » (Panet-Raymond, 1987 : 54). Mais la réalisation du programme par la Régie fait ressortir les visions et les façons de faire différentes des organismes communautaires. Ce projet prétend placer les jeunes et la famille au cœur du programme. Comment arrivera-t-il à recueillir cette parole et à en tenir compte dans le plan d'action, surtout si les besoins exprimés ont trait à l'amélioration des conditions de vie.³⁴ En effet, la stratégie d'amélioration des conditions de vie n'a pas été retenue compte tenu que ses leviers d'action se situent hors du réseau sociosanitaire. Ce programme vise donc à réduire les effets négatifs de l'appauvrissement et formule une vague invitation à s'impliquer dans les comités locaux visant le développement économique et social.

Considérer le jeune comme sujet-acteur et reconstruire le lien social

Une autre sphère d'expérimentation, s'inspirant cette fois de la sociologie et se présentant comme une approche de médiation, s'appuie sur les forces présentes dans la communauté pour aider les jeunes en difficultés à trouver une place reconnue au sein de l'espace social. Tout comme pour le modèle de Guay, ce modèle s'est développé en réaction au cloisonnement des services et à leur rigidité. Il fait état de la dissolution des « groupes d'appartenances traditionnels » (famille, village, quartier) qui n'ont pas été remplacés par d'autres formes de « sociabilités stables », et du grand isolement dont souffrent plusieurs jeunes (Bondu, 1998). L'intérêt de ce modèle réside en partie dans la prise en compte, dans l'analyse de la problématique des jeunes, du fait qu'elles sont révélatrices « des dynamiques et dysfonctionnements au sein de la société instituée », des difficultés des jeunes à se construire une identité sociale et des nombreux symptômes de mal-être qu'ils présentent.

³⁴ L'expression de besoins liés à la pauvreté afin d'améliorer le bien-être est pourtant très probable. À titre d'exemple, le CLSC Villeray a construit un plan d'action enfance/famille à partir d'une consultation menée auprès des parents et des organismes communautaires du quartier (Comité intersectoriel Villeray, 1998). Or les besoins liés à la pauvreté ressortent d'une façon criante (alimentation, logement, loisirs, travail, etc.).

Passer de l'identité de cas problème à sujet

Les expériences s'inscrivant dans cette perspective invitent à sortir d'une logique adaptative dans laquelle on considère le jeune dans ce qu'il « devrait être ». Elles invitent à s'écarter d'une relation « acteurs institutionnels vs cas problèmes », pour construire une relation de sujet à sujet. (Bondu, 1998 : 132). Cette vision du jeune en tant que sujet introduit une dimension nouvelle dans la représentation d'une approche-milieu. L'objectif d'une pleine intégration et participation sociale des jeunes est central (Bordet, 1999).

Quelques principes orientent l'intervention : aller à la rencontre des jeunes, les recevoir en leur qualité de sujets, leur offrir une pleine disponibilité, une écoute gratuite et non sélective, bref une attitude qui tranche avec le fait de réduire la situation du jeune à un cas type entrant dans le cadre d'action d'une activité professionnelle. En somme, permettre aux jeunes de vivre des relations authentiques, en particulier avec des adultes, ce qui fait parfois cruellement défaut à certains jeunes tout au long d'un parcours scolaire difficile. L'insertion des jeunes se réalise à travers une diversité de projets qui mobilisent les ressources formelles et informelles.

11.4. INSCRIRE LES APPROCHES-MILIEU DANS UNE PERSPECTIVE DE DÉVELOPPEMENT SOCIAL LOCAL (SEGMENT 3)

Le deuxième segment du continuum nous situe principalement dans une perspective d'intervention à partir d'une connaissance fine des besoins des personnes et du milieu dans lequel elles évoluent et d'une réponse qui fait appel à la mobilisation de la communauté et à la création de liens sociaux. Les projets qui s'inscriront dans ce troisième segment du continuum sont ceux qui, en plus de miser sur la mobilisation des ressources, se rattachent à une perspective plus vaste de développement social local. S'inscrire dans une telle perspective implique des liens étroits entre les intervenants qui créent des liens de proximité avec les jeunes et les familles en détresse et les intervenants plus actifs politiquement au plan de l'amélioration des conditions de vie; une appréhension active de la nature du développement social, thème en pleine évolution présentement; enfin, une vision des jeunes et des familles en tant qu'acteurs collectifs critiques dans leur milieu.

11.4.1. Une préoccupation récurrente : relier l'intervention auprès des personnes, familles et groupes aux actions portant sur l'environnement

L'approche-milieu complète l'organisation communautaire aux yeux de ses instigateurs (Guay et al., 2000). Cependant, la question des frontières ou des passerelles entre ces deux « courants » n'est pas abordée. Ce qui nous paraît prioritaire maintenant, c'est de tenir ensemble ces deux registres d'action comme le dit si bien Bondu. D'un côté, l'intervention de proximité auprès des jeunes (et des familles) et de l'autre, une action sur l'environnement social, économique, politique et culturel des personnes, selon la problématique du développement social local (Bondu, 1998 : 153). Il s'agit en d'autres mots d'inscrire un

travail sectoriel, c'est-à-dire s'adressant à des clientèles particulières³⁵ dans une perspective de développement de la communauté (Lachapelle, 1994 : 94). Tenir ensemble ces registres d'action c'est encore « s'inscrire dans une perspective globale liant l'intervention auprès des individus et des familles avec l'intervention auprès des communautés, et procéder de choix de société favorisant l'intégration sociale des personnes sur tous les plans » (Mercier et al., 2001). De la sorte, on se préoccupe à la fois des souffrances et des besoins à court terme des personnes et d'un travail de transformation sociale à plus long terme.

Cette idée de l'association étroite entre des acteurs impliqués avec des jeunes, des familles ou des groupes, et des acteurs engagés dans l'amélioration des conditions de vie dans une perspective de développement communautaire, est récurrente et centrale. Elle est présente depuis longtemps chez les psychologues communautaires qui remettent en question les modèles très technoscientifiques en prévention (Albee, 1986; Dallaire, 1998; Elias, 1987; Pransky 1991; Rappaport, 1992).

Dans cet état d'esprit, Pransky (1991) propose un éventail de programmes et d'actions favorisant le bien-être des communautés et la prévention de multiples problèmes sociaux. Ces ressources vont du soutien aux parents en période périnatale jusqu'à l'accès pour les jeunes à des emplois significatifs dans la communauté, en passant par l'implantation de services de garde adéquats et l'amélioration du climat scolaire. Mais à la base de toutes ces actions, il importe de garantir des conditions de vie décentes pour tous. Le soutien du développement des compétences des communautés dans l'utilisation et le développement d'actions préventives s'inscrit en filigrane. De plus, les acteurs dans la communauté sont invités à situer leurs propres actions dans un ensemble plus vaste de dispositifs propres à assurer le bien-être des personnes et d'appuyer le développement de ressources faisant défaut.

Faisant la promotion d'une stratégie de développement local, Lachapelle (1994) suggère de « retrouver l'enracinement communautaire des « problématiques » spécifiques et des alliances autour des besoins des milieux plutôt que de clientèles ». Cette même idée centrale d'une rencontre entre une logique d'intervention auprès des personnes en difficultés dans un milieu, portée par des préoccupations psychosociales, et une logique de développement social local est aussi fort bien traduite par Bondu (1998 :152).

Resituer actions et pratiques d'acteurs dans le cadre d'un territoire revient ainsi à définir leur objet, non plus à partir d'un secteur d'intervention spécialisée et qui renvoie à une logique institutionnelle, résultant bien souvent des sédimentations de l'histoire, mais bien à partir du caractère multidimensionnel, global, de la vie sociale des populations visées (Bondu, 1998 : 152)

³⁵ L'approche-milieu a été expérimentée auprès de clientèles spécifiques : personnes ayant des problèmes importants de santé mentale et leurs réseaux, personnes présentant des déficiences intellectuelles et leurs réseaux, jeunes et familles en difficulté, périnatalité, etc.

11.4.2. Le développement social local - quelques repères

Le segment 3 fait référence à une perspective de développement social local qui reflète ce caractère multidimensionnel de la vie des populations. Les pratiques sociales se rapportant au développement des communautés locales sont en pleine expansion : développement local, développement économique communautaire, économie sociale et solidaire, développement social (Favreau, 2000; Mome, 1997; White, 2001). L'expression développement social local marque la distinction avec le développement économique local qui concerne plus particulièrement le développement de l'emploi et la revitalisation économique des quartiers afin de lutter contre l'exclusion (Mome, 1997). Le développement social, pour sa part, concerne toutes les dimensions du développement (éthique, sociale, politique, culturelle, économique et spirituelle) et leurs interactions. Il a comme finalité « d'assurer le bien-être individuel et collectif ce qui inclut l'accès aux ressources humaines et matérielles, le développement du potentiel, l'autodétermination, la participation à la vie sociale et aux décisions qui affectent nos destinées et le respect des différences » (Cameron et Dallaire, 2000 : 93). Le développement social est porteur d'un modèle alternatif de développement visant à subordonner l'économique au social tant au plan mondial que local. Au plan local, le développement social prend appui sur une lecture du territoire dans lequel toutes les dimensions importantes de la vie collective sont considérées.

Le développement social local tel qu'esquissé par de Gaulejac et al. (1989) rend bien compte de ce qui nous apparaît important dans cette référence à une perspective de développement social local. Il propose « un nouveau mode de gestion globale de la vie sociale locale qui nécessite une transformation du fonctionnement des institutions » (de Gaulejac et al., 1989 : 20). Le « cloisonnement des professions sociales et la parcellisation de leur travail » conduit à une lecture partielle de la communauté. Il est très difficile de développer une vision globale quand l'action est découpée en champ d'action spécialisé (maladie mentale, toxicomanie, violence familiale, décrochage scolaire). Ce mode de gestion augmente les risques de s'en tenir davantage à des facteurs psychologiques, individuels et familiaux. « Le développement social ne peut être conçu comme la somme des actions sociales spécifiques dont les individus font l'objet » (idem : 63).

Cette démarche d'action locale et globale repose sur l'analyse de la situation d'un quartier et sur l'élaboration d'un projet d'action qui agit sur les causes plutôt que de traiter les symptômes. Elle fait appel à une gestion personnalisée, territorialisée, globalisée et concertée. Le développement social local doit tenir compte des situations locales spécifiques (territorialité), des particularités et des demandes des différents groupes sociaux et ethniques en présence (personnalisation). Il doit également prendre en compte « l'ensemble des éléments qui structurent la vie sociale : logement, santé, éducation, loisir, travail etc. » (globalité) (idem : 63). Enfin, ce mode de gestion met en synergie les différents protagonistes (institutions, associations, administrations, groupes sociaux) impliqués dans un projet de développement social et positionne clairement les individus et groupes concernés comme des acteurs (concertation et empowerment).³⁶ Ce type de

³⁶ Le mouvement québécois Villes et Villages en Santé illustre ce type d'initiatives dans lesquelles le bien-être des groupes et collectivités, la participation des citoyens et la démocratie sont des enjeux importants. Plus de 75 municipalités sont impliquées dans des projets locaux dans le but d'améliorer la qualité de vie des quartiers et la santé de la population dans une perspective de promotion de la santé définie par l'Organisation mondiale de la santé. Ces projets rassemblent des partenaires

démarche incite à articuler des réponses aux besoins urgents des jeunes en profonde détresse en même temps que des réponses à long terme, inspirées par une critique plus radicale des processus socioéconomiques à l'œuvre dans la production de l'appauvrissement et de la désaffiliation, et par l'analyse des enjeux liés à l'accès aux ressources financières pour concrétiser ces approches-milieu.

CONCLUSION

Le développement et la protection des jeunes dans un milieu donné est une question à la fois scientifique, éthique et politique. Cette tentative d'aborder l'approche-milieu sous un angle aussi large nous apparaît nécessaire si nous voulons susciter une volonté collective, dans la perspective d'une citoyenneté critique et responsable, soucieuse de l'avenir de nos jeunes. Cette perspective globale, autant préoccupée des trajectoires de développement des jeunes et des familles que de la qualité du développement du milieu, permet aussi de mieux s'outiller collectivement pour dépasser les approches sectorielles qui ont fait l'objet d'un constat d'échec (Bondu, 1998; Castel, 1995). Il apparaît évident que la majorité des acteurs concernés par la protection et les difficultés des jeunes envisagent d'abord la situation sous l'angle de leur profession et de l'idéologie et des mandats de l'organisation à laquelle ils appartiennent. Mais il apparaît tout aussi évident que tous ces acteurs doivent se rallier à un espace de débats, d'analyses et d'actions plus vastes, qui englobe toutes les dynamiques d'un milieu et ses interdépendances au niveau régional, national et mondial, afin de mieux assurer collectivement la protection, le développement et le bien-être des jeunes sur un espace délimité. L'analyse des effets des modifications des politiques sociales, notamment en termes de restrictions de services, dépasse le niveau local et réclame des débats et des combats politiques au plan national, le projet de loi sur l'élimination de la pauvreté en constitue une excellente illustration. L'actualisation de l'approche-milieu nous engage ainsi sur le terrain de la concertation, de l'action intersectorielle et du partenariat, bref de l'action négociée et de la citoyenneté renouvelée.

Le discours sur l'approche-milieu est très centré sur la participation sociale accrue des jeunes et des familles. Cependant, un danger subsiste que cette participation soit sollicitée, sans que les acteurs ne partagent une analyse critique du contexte socioéconomique et culturel dans lequel les problématiques sociales se développent. Comme le fait remarquer Helly (1999), « la participation associative apparaît comme la voie privilégiée par laquelle des individus au réseau de relations sociales déficient peuvent retisser des liens, réapprendre la vie en société et faire valoir leurs droits » (37). Les personnes qui n'ont pas accès au pouvoir peuvent s'insérer dans une vie associative où certains problèmes sociaux sont pris en charge : décrochage scolaire, délinquance, déstructuration familiale, etc. Helly s'interroge cependant sur l'efficacité de ce mode de gestion des inégalités qui responsabilise les exclus et qui laisse dans l'ombre les rapports de force politiques et économiques et les mutations structurelles en cours. Il s'agit donc d'une insertion à la marge (Bellot, 2000). Le fait d'adhérer à une perspective de développement social préoccupé de réformes radicales du système économique et de défense des droits sociaux et humains à l'échelle mondiale et locale, réduit ce risque.

issus de la population et du secteur public, privé, syndical et communautaire. Ils se rapportent à l'environnement, à l'habitation, au transport en commun, au soutien à la famille etc.

Ce continuum, à parfaire bien sûr, invite à un élargissement quant à l'étendue des facteurs et des niveaux d'interactions appréhendés dans une discussion sur les approches-milieu. Il nous oblige à tenir compte à la fois des trajectoires de vie des personnes et de leur point de vue sur le monde, et des postulats sur lesquels reposent les choix des intervenants et du milieu. Il invite enfin à des choix collectifs fondamentaux pour assurer la protection, la santé, le bien-être et le développement maximal des jeunes.

CHAPITRE 12

ANALYSE DES PROJETS DE PARTENARIAT À LA LUMIÈRE DU CONTINUUM DES APPROCHES-MILIEU

Les six projets de partenariat étudiés sont examinés dans cette section à la lumière des caractéristiques se rapportant aux approches-milieu, telles que présentées dans le chapitre 11. Le plus fréquemment, les pratiques dites orientées vers le milieu, visent tantôt à prévenir l'institutionnalisation et tantôt à intervenir de façon proactive en mobilisant le maximum de ressources autour de la personne et de son réseau, dans son milieu naturel. Le cadre théorique a conduit à préciser les différents contours de ces perspectives d'intervention. Tout en incorporant les travaux de Jérôme Guay et de son équipe, un pionnier à cet égard, la réflexion a été élargie en y intégrant d'autres caractéristiques susceptibles d'aider à mieux cerner cette notion encore floue d'approches-milieu. Il apparaît pertinent d'appliquer cette grille de réflexion, qui a pris la forme d'un continuum, aux différents partenariats étudiés. Cet exercice permet de comparer des situations concrètes et de vérifier la valeur heuristique du continuum proposé. Il conduit aussi à jeter un autre regard sur les projets étudiés pour mieux saisir les interactions entre les projets construits en partenariat et les approches-milieu.

12.1. DESCRIPTION DE LA DÉMARCHE D'ANALYSE

Étape I : dégager les caractéristiques des projets à l'aune des approches-milieu

Chacun des projets à l'étude est passé en revue à la lumière des caractéristiques des approches-milieu, d'abord celles du premier segment **s'il y a lieu**, puis du deuxième et enfin du troisième. Pour faciliter l'analyse, ces caractéristiques sont résumées dans le **tableau VII**, p. 188 et 189. Un même projet peut combiner des caractéristiques se rapportant à différents segments du continuum. Les liens avec les caractéristiques du tableau aident à clarifier la nature des projets et éclairent des aspects particuliers de ceux-ci. Dans l'analyse qui suit, les liens avec le tableau s'établiront en fonction des segments du continuum (S1, S2 et S3) et des dimensions associées à chacun des segments (A, B, C, D). Ainsi, (S1D) fait référence à la dimension D du premier segment du continuum.

Étape II : Envisager, s'il y a lieu, des modifications et des prolongements possibles des projets leur permettant d'appuyer davantage les préoccupations collectives à l'égard du bien-être des jeunes ou du développement social de la communauté.

L'évocation de ces prolongements n'invalide pas la valeur intrinsèque des projets. Elle sert plutôt à les réinscrire dans une perspective plus large.

12.2. LES GROUPES SUPPORTS AUX PARENTS

Comment aborder le projet « groupes support aux parents et groupes contact » dans la perspective des approches-milieu ? À prime abord bien peu des caractéristiques de ces projets semblent les rattacher aux approches-milieu. Nous évoquons ici la présence de plusieurs projets et non d'un

seul, puisqu'il s'agit en fait d'une succession d'initiatives s'étalant sur une dizaine d'années et qui ont pour but de contrer l'embrigadement dans les gangs.

Tout d'abord, dans une première version, ce projet concernait non pas des jeunes rencontrant des difficultés dans leurs milieux de vie (segment 1), ni des jeunes faisant l'objet d'un signalement dont on aurait pu prévenir le placement par des mesures alternatives (Segment 2). Il s'adressait plutôt aux parents d'adolescentes déjà placées en centre d'accueil en raison de graves difficultés d'adaptation et qui étaient « jugées aux prises avec des problèmes de gang » à qui une intervention de groupe était proposée.

Dans d'autres versions ultérieures des GSP, on préconise une réaction rapide dès les premiers démêlés des jeunes avec les services policiers autour de l'appartenance à un gang. Mais le peu d'intensité de l'intervention, l'insuffisance du suivi de celle-ci, ainsi que le manque de coordination des stratégies d'intervention ayant des cibles plus larges, restreignent la portée du projet en regard des approches-milieu. Les objectifs qui consistent à répondre aux besoins des jeunes en développement sur un territoire en favorisant une approche globale, l'intensification des rapports intergénérationnels et des liens avec la communauté, la création ou le maintien d'environnements sains pour les jeunes ou encore l'empowerment, ne sont pas recherchés par ces projets (S2). De plus, l'intervention se déroule en milieu institutionnel, soit en centre d'accueil ou au service de police, à la suite d'une convocation formelle par un policier au domicile des parents. Il ne s'agit donc pas d'offrir un service dans un milieu de vie quotidien du jeune ou de sa famille (S1B). Donc, que ce soit par leurs objectifs, leur cible ou le lieu où se déroule l'intervention, ces projets cadrent peu avec l'idée d'approches-milieu.

Les groupes support aux parents (GSP) sont des groupes spécialisés comparativement à des activités de soutien et d'éducation parentale ouverts aux parents du milieu. Ces groupes offrent peut-être des avantages par rapport à des interventions individuelles, mais ceci ne les rapproche pas pour autant d'une perspective milieu. En effet, c'est une lacune en termes d'autorité et de contrôle des parents qui est le principal facteur évoqué dans l'apparition ou le maintien du problème, et l'objet sur lequel porte l'essentiel de l'intervention des GSP. Ainsi, la responsabilité du changement repose sur les parents en ce qui concerne ce volet.

Retenons toutefois que les groupes support aux parents visent à développer l'entraide entre les parents en plus d'aider ceux-ci à recouvrer leur autorité parentale et à mieux encadrer leurs jeunes. Nous ne savons pas cependant si cette entraide donne lieu à la création de liens entre les parents en dehors de rencontres prévues au programme, ni si ces rencontres favorisent une utilisation de nouvelles ressources dans la communauté, ce qui rapprocherait cette intervention du deuxième segment (S2).

Enfin, on a indiqué la quasi-disparition des GSP. Cependant l'organisation de groupes-contact, c'est-à-dire de rencontres ponctuelles regroupant les parents de jeunes repérés à l'intérieur d'enquêtes policières, des policiers et des intervenants sociaux, s'est poursuivie. Ce contexte de nature répressive éloigne certains organismes susceptibles d'offrir des collaborations.

12.2.1. Perspectives de développement

Comment rattacher un projet qui à première vue semble réactif, sectorisé et éloigné des milieux de vie naturels des jeunes à une perspective d'approches-milieu ? Guay et ses collègues reconnaissent l'importance des services spécialisés bien que les intervenants au cœur de l'approche-milieu manifestent leur polyvalence et leurs capacités à s'intégrer aux milieux de vie des personnes du territoire desservi. Au besoin cependant, ces intervenants doivent diriger les citoyens vers des services spécialisés appropriés. De la même façon, il ne faut peut-être pas rechercher tant un élargissement du projet de partenariat GSP que de considérer comment il peut établir des liens avec d'autres réseaux du milieu.

Il serait donc approprié ici d'examiner la question sous l'angle d'un continuum de services auprès des parents et /ou des jeunes auquel le projet GSP serait relié. C'est en partie sur la présence d'intervenants jeunesse et de citoyens engagés dans le milieu que repose une approche-milieu : travailleurs de rue, travailleurs de milieu, animateurs en maisons de jeunes, intervenants sociaux présents dans les milieux de vie et en milieu scolaire, enseignants, adultes et parents vigilants et engagés envers les jeunes, etc. Ce sont ces acteurs qui sont aux premières loges pour promouvoir le bien-être et les capacités des jeunes, les aider à se développer en tant que sujets et citoyens, créer avec eux des liens authentiques et significatifs et également déceler les manifestations de détresse et de difficultés et les accompagner dans la recherche de solutions (S2A – favoriser le lien social). Enfin, en dernier recours ou selon la nature des besoins (anorexie mentale, risque suicidaire, criminalité, appartenance à un gang), ils sont là pour aider le jeune et ses parents à accéder aux ressources appropriées. Le projet GSP apparaît ainsi en tant que ressource spécialisée, destinée à des parents dont un jeune participe à des activités violentes ou illicites liées à un gang. Il répond à un besoin spécialisé dans un milieu et il pourrait occuper une place périphérique par rapport à un noyau de ressources et d'interventions qui sont plus au centre de cette perspective d'approches-milieu.

Un tel projet pourrait de la sorte tisser un réseau de relations avec les acteurs et organismes du milieu, partager son expertise au niveau de la dynamique des jeunes et du phénomène des gangs, contribuer aux actions plus larges afin de réduire la problématique sur un territoire. Les intervenants spécialisés dans la problématique des gangs pourraient rencontrer les écoles, former les enseignants et les intervenants sociaux. Les organismes du milieu en contact avec des jeunes qu'ils soupçonnent d'appartenir à un gang pourraient consulter ces spécialistes afin d'ajuster leur intervention avant même que le rôle de contrôle social de la police ne soit formellement sollicité. Mais la délation ? Il est connu que les intervenants des maisons de jeunes, par exemple, construisent un lien de confiance sur la base de la confidentialité. À quel moment et pour quelles raisons peut-on briser cette confidentialité ? Ces différences de missions et de visions, (vision répressive et vision préventive) constituent sans doute l'un des points d'achoppement lorsqu'il est question de collaborations entre des projets tels les GC et des organismes communautaires du milieu. La vision du jeune également. Considère-t-on chaque jeune pris dans sa globalité ou un jeune défini par son appartenance à un gang et en tant que cas-problème dans un schéma d'intervention spécialisée ?

Enfin, dans la perspective de favoriser le développement d'environnements sains (S2B), le rôle des tables jeunesse des divers quartiers qui se préoccupent du phénomène est à redéfinir. Ne peuvent-elles pas initier des actions de sensibilisation auprès de la population à partir d'une compréhension du milieu, incluant les particularités culturelles, dans lequel évoluent les gangs et les facteurs qui influencent le développement des gangs ?

12.3 RÉPIT TRANSIT (RT)

12.3.1. Segment 1 (S1)

Selon les données recueillies, les caractéristiques du Projet Répit Transit se retrouvent principalement dans le premier segment du continuum. Ce projet vise le maintien du jeune dans son milieu naturel, en ce sens qu'il veut prévenir le déplacement d'enfants présentant des problèmes de comportements, dans des classes fermées. Dans certains cas également, cette intervention semble prévenir le placement de l'enfant en milieu substitut puisque qu'elle s'adresse à des familles aux prises avec des situations familiales assez détériorées dont certaines font même l'objet d'un signalement en cours d'intervention.

Les problèmes identifiés sont présentés en termes de troubles de comportement et de dysfonctionnements familiaux. Les problèmes de l'enfant sont clairement associés au vécu familial, dont les difficultés de le contrôler et de l'encadrer à la maison. La responsabilité du changement est entre les mains du jeune et de ses parents (S1D). L'intervention proposée est de nature « rééducative » et mobilise des ressources autour du jeune et de sa famille (ex. : CLSC, CJM, classe répit). En plus de l'offre d'une classe Répit pour une courte durée, un plan de services impliquant le plus souvent les CJM est proposé à la famille qui est encouragée à y adhérer (S1F – continuité et accessibilité).

Toute la démarche d'évaluation est menée dans un environnement quotidien du jeune, soit le milieu scolaire. Par la suite, le suivi des CJM se réalise dans la famille (S1B – déplacement de l'institution dans le milieu). Les caractéristiques de la relation entre les intervenants sociaux ou les éducateurs d'une part, et les jeunes et leur famille d'autre part, ne sont pas précisées dans les données recueillies.

12.3.2. Segment 2 (S2)

L'intervention mise sur la durée. L'enfant, de retour dans sa classe régulière, reçoit le soutien d'un éducateur pendant quelques mois, selon les besoins. De plus, l'intervention peut se prolonger sur une longue période du côté des CJM (S2A). Cependant, les intervenants impliqués ont très peu de liens entre eux, chacun dispensant ses services sous un mode très sectorisé. Nous ne savons pas cependant si la famille est encouragée et accompagnée vers d'autres ressources de la communauté pendant l'intervention psycho-éducative menée par les CJM.

L'enseignant, qui a déjà profité d'un Répit pendant l'absence de l'enfant, reçoit également du soutien pendant cette période, ce qui correspond à un élargissement du client identifié comme le stipulent Guay et ses collègues (Guay, et al., 2000).

12.3.3. Perspectives de développement

La classe Répit se situe parfois à une bonne distance du domicile de l'enfant. Ce dernier vit un déracinement temporaire. Nous ne savons pas comment ce déplacement est vécu par les enfants concernés, comment leurs pairs réagissent à leur départ ni comment il leur est présenté par l'enseignant. Les promoteurs du projet voient l'importance d'ouvrir des classes Répit dans chacun des territoires desservis par le projet (S1B – services dans le milieu naturel).

La demande pour le service RT est formulée par l'enseignant et acceptée une fois qu'on a constaté que les autres ressources accessibles au sein de l'école sont épuisées ou inexistantes. Une rencontre a lieu avec le jeune et ses parents afin de présenter le projet RT de même que la possibilité de profiter des services du CLSC ou des CJM. Les intervenants de ces organismes se rencontreront en l'absence des parents pour partager des informations et définir un plan de services à proposer à la famille. Or, comment le jeune et la famille sont-ils impliqués dans l'élaboration de ce plan ? L'offre de services correspond-elle vraiment aux besoins des personnes concernées (Le Bossé et Dufort, 2001) ? En quoi ces dernières se sentent-elles partenaires ? L'empowerment du jeune et de sa famille n'est pas au premier plan de ce projet (S2C).

La contribution du projet à la construction du lien social entre la famille, l'école et sa communauté n'est pas claire (S2A). Ce thème amène aussi à questionner la façon dont les troubles de comportement des enfants du primaire sont abordés par les écoles. En quoi l'école contribue-t-elle aux problèmes et comment en faire un environnement plus sain et plus propice au bien-être des enfants (Caouette 1992; Chartrand, 1999; Pransky, 1991; Élias, 1987; Hawkins et Catalano, 1992; Hochman, 1997) ? Existe-t-il une approche collective du problème ? Certains aspects du fonctionnement scolaire sont-ils remis en question (différence entre les garçons et les filles, inadéquation du fonctionnement des classes aux besoins de certains garçons, moyens alternatifs de répondre aux besoins des enfants dont les habiletés sociales sont insuffisantes, nature des contacts développés avec les parents des enfants qui présentent des troubles de comportement, soutien possible aux enfants et aux parents de la part d'organismes communautaires du milieu tels la halte répit, la maison de la famille) (S2B – développement d'environnements sains) ?

En fait, les restrictions budgétaires et l'insuffisance des ressources à l'intention des jeunes reviennent constamment dans les propos des interviewés. Le projet est présenté comme une ressource qui intervient de façon rapide et concertée. Or, si on considère le contexte plus large, ce service viendrait plutôt pallier, en situation extrême, aux manques de ressources du milieu, puisqu'il intervient en dernier recours, une fois que les ressources du monde scolaire (psycho-éducation, service social, etc.) sont épuisées. Où sont les actions proactives qui surviennent avant que la situation ne soit détériorée ? Elles seraient la manifestation d'une approche-milieu proactive, rapide, intensive et concertée ainsi que la conçoivent Guay et son équipe (2000). Enfin, on voit peu où se situent les classes fermées dans tout ce parcours. Qu'advient-t-il des autres jeunes en classe fermée ? L'intervention conduite auprès d'eux est-elle totalement coupée du projet RT ? Qui sont les jeunes orientés vers la classe fermée plutôt qu'à RT ?

Le regroupement 5 de la CSDM siège sur des tables de concertation du territoire. Or, le projet RT n'est pas issu de préoccupations soulevées par ces tables pas plus qu'il ne maintient de liens formels avec ces tables ou des partenaires communautaires qui s'y impliquent. N'est-ce pas là une piste à explorer afin d'ancrer le projet dans des préoccupations pour le mieux-être des jeunes du territoire (S3) ?

12.4. MAISON D'HAÏTI

« Comment éduquer nos enfants sans utiliser la correction physique ? »

Les caractéristiques du projet « Comment éduquer nos enfants sans utiliser la correction physique ? » se rapportent aux segments 1 et 2 du continuum. Ce projet se distingue par l'effort déployé pour adapter l'intervention à une communauté culturelle, par son souci de renforcer le lien social et par son rôle, dont l'intensité est difficile à circonscrire, dans la transformation de l'école en tant que milieu de vie.

12.4.1. Segment I – Offrir une alternative au placement (S1E)

L'un des objectifs évoqués dans ce projet est de réduire les placements. Il s'adresse alors à des familles haïtiennes qui sont en processus d'évaluation dans le cadre de la Loi sur la protection de la jeunesse. Les familles dont la problématique se situe autour d'un usage inapproprié de la correction physique sont référées à la Maison d'Haïti pour participer en groupe, dans leur milieu naturel et avec d'autres parents de la communauté, à un programme d'éducation parentale leur permettant de développer des pratiques alternatives (S1B). Ainsi, le projet mobilise des ressources autour du jeune et des familles, mais dans le cadre de l'application de la LPJ (S1F). Au terme du programme, d'une durée de quatre semaines, un rapport est transmis à la DPJ. Le dossier sera fermé si les parents ont démontré leur capacité et leur volonté d'utiliser d'autres stratégies disciplinaires que la correction physique. Notons ici que du point de vue des CJM, ce projet contribue peu à réduire les placements car les familles référées au projet n'exercent pas d'abus physiques graves, mais font un usage problématique de la correction physique. Le projet constitue alors l'une des mesures pouvant être proposées aux parents.

Le projet s'inscrit dans un continuum de services. Il permet à la DPJ d'offrir rapidement un service adapté aux familles haïtio-qubécoises lors d'un signalement relié aux pratiques disciplinaires de celles-ci (S1F).

12.4.2. Segment II

Le programme d'éducation parentale ne rejoint pas que les familles faisant l'objet d'un signalement. Grâce à un projet développé par la Maison d'Haïti et les écoles primaires du quartier (Projet École/Familles), les enseignants et la direction sont sensibilisés à la culture haïtienne et aux pratiques éducatives courantes, ce qui a aussi permis de réduire le nombre de signalements à la DPJ. En effet, l'école réfère plusieurs familles directement aux programmes d'éducation parentale, avant même qu'un signalement ne soit produit. Il s'agit d'une pratique proactive rendue possible grâce à une action concertée dans la communauté

(écoles et Maison d'Haïti) et qui se réalise par la présence d'observateurs vigilants à l'intérieur du milieu de vie naturel et quotidien que constitue l'école. Ces pratiques constituent un bon exemple d'intervention proactive caractérisant une approche-milieu telle que privilégiée par Guay et al. (2000).

Ce projet, qui repose sur l'intervention de groupe, peut favoriser le développement du lien social grâce au renforcement des liens entre les parents de la communauté haïtienne et par une participation sociale accrue dans cet organisme qui offre de multiples ressources aux membres de la communauté. Cet aspect serait par ailleurs à vérifier : ce projet, sous sa forme actuelle, contribue-t-il à consolider le réseau d'aide informelle ?

La participation des enfants au programme, grâce à une intervention de groupe dans laquelle ils ont la parole, suivie d'un échange avec les parents, constitue un autre élément intéressant qui favorise cette fois le renforcement des liens intergénérationnels (S2A).

12.4.3. Perspectives de développement

12.4.3.1. Contribution potentielle au développement d'environnements sains (S2B)

L'approche écologique invite à examiner, non seulement les liens entre l'enfant, sa famille et l'environnement mais aussi, les liens entre les milieux de vie (mésosystème) dont leur façon de coopérer au mieux-être des jeunes. À cet égard, il apparaît pertinent d'envisager les efforts combinés de deux projets dont la Maison d'Haïti est un partenaire principal, soit le projet « École/Familles » et le projet « Comment éduquer nos enfants sans utiliser la correction physique ».

Grâce au projet École/Famille, la Maison d'Haïti est présente au sein d'une école du quartier en particulier. Dans l'analyse de la problématique, les facteurs culturels sont pris en considération. Des formations sont dispensées aux enseignants afin de les sensibiliser à la culture haïtienne. L'un des messages qui est véhiculé est que la communauté d'accueil doit revoir ses attitudes à l'égard de la communauté haïtienne. Le changement attendu n'est donc pas uniquement du côté des comportements familiaux inadéquats. Une meilleure compréhension interculturelle doit aussi s'instaurer afin de favoriser une cohabitation positive entre les cultures. En ce sens, grâce au projet, l'école en tant que milieu de vie peut devenir plus réceptive aux particularités et aux besoins des écoliers et des familles haïtiennes en y ajoutant au besoin des collaborations avec d'autres ressources du milieu. Ce projet École/Famille appuie le projet d'éducation parentale (Comment éduquer nos enfants sans utiliser la correction physique) en y référant des familles. Ainsi ces deux projets de partenariat ont le potentiel de contribuer à tisser la toile d'une approche-milieu dans cette communauté en réduisant les signalements, en transformant un milieu de vie, en rapprochant les ressources de ses membres et en favorisant les liens sociaux.

Il faut prendre garde de regarder la qualité d'une approche-milieu en fonction du nombre de partenaires impliqués dans un projet. L'ensemble des liens établis par le

projet avec le reste des services et actions dans la communauté en est un meilleur gage. Ainsi, on peut se demander jusqu'où l'implication des écoles aux côtés de la DPJ à l'intérieur du projet d'éducation parentale est nécessaire. Le projet École/Famille assure une formation aux acteurs scolaires afin qu'ils sachent orienter les familles vers la Maison d'Haïti lorsqu'ils notent une situation problématique reliée aux pratiques éducatives des parents. Les intervenants de la Maison d'Haïti sont peut-être les mieux placés pour clarifier la situation et proposer un plan d'action avant d'envisager un signalement à la DPJ ³⁷. Dans la perspective des approches-milieu, c'est l'intervention au sein de la communauté qui doit d'abord être privilégiée. Les CJM de leur côté, pourraient jouer un rôle de chien de garde afin que les communautés soient en mesure de jouer ce rôle actif de dépistage de situations problématiques et de médiation entre les cultures.

12.4.3.2 Participer au développement social - Segment III

Le projet d'éducation parentale a été développé par les intervenants de la maison d'Haïti. La collaboration de jeunes et de parents de la communauté haïtienne à l'élaboration de ce projet n'est pas signalée. Il y aurait là une occasion de choix de donner la parole à cette communauté afin qu'elle participe à la définition du problème et à ses solutions, allant ainsi dans le sens d'un empowerment collectif. Le développement d'une analyse critique des conditions d'adaptation de la communauté haïtienne à la terre d'accueil serait favorisé. Enfin, les actions déjà en place à la Maison d'Haïti tracent la voie à des considérations plus larges à l'égard des conditions globales de vie des personnes d'origine haïtienne et aux implications en termes de développement social local.

12.5. PROJET DE L'ATELIER DU SUD-OUEST (PITREM)

12.5.1. Segment I

Les caractéristiques du projet d'insertion PITREM se rapportent principalement au premier segment du continuum. Ce projet se distingue par un dispositif bien rodé qui assure à la fois souplesse et continuité dans l'intervention. Il est intéressant de noter que le document de consultation sur l'approche-milieu (CJM, 1997a) faisait état de l'importance de développer des actions et services de soutien et de développement de l'employabilité pour les jeunes mères et adolescents (p. 10). De plus, les caractéristiques de ce projet de collaboration correspondent assez bien à la définition proposée (toujours en discussion) par les CJM, (Paquette, 2000) à savoir une intervention qui porte sur le jeune, comme individu, avec l'aide des ressources du milieu, dans le but d'assurer la continuité des interventions (S1F). On espère prévenir une institutionnalisation (sociale, judiciaire ou autre) ou une dépendance à la sécurité du revenu en assurant des services qui favorisent le développement socioprofessionnel.

³⁷ C'est ce qui se produit dans le projet Répit Transit, alors que l'évaluation de la situation est réalisée en dehors du cadre de la DPJ, même si des intervenants des CJM sont souvent présents. Dans ce projet, l'intervention des CJM, mais cela pourrait très bien être le CLSC ou un organisme communautaire, de concert avec la classe répit, semble contribuer à la prévention de placements. Cependant, lorsque les situations ne s'améliorent pas et que la sécurité ou le développement semblent être compromis, il y a alors signalement.

Si l'on considère les autres organismes du milieu, soit le CLE, le CJE, et le CLSC dans la dynamique de collaboration, on découvre encore des institutions qui portent une préoccupation de réinsertion socioprofessionnelle. On centre l'intervention avant tout sur le jeune, qui est vu comme le sujet du problème et qui doit s'adapter aux exigences du marché du travail (S1C – logique de réadaptation). À travers cet objectif, l'intervention favorise un accompagnement du jeune avec quelques autres ressources du milieu (CLE, CJE, entreprises d'insertion comme les Ateliers du Sud-ouest, entreprises privées comme Canadian Tire et les Pharmacies Jean Coutu). C'est une intervention multisectorielle où les acteurs se succèdent dans le cadre d'une certaine collaboration surtout entre les parrains du milieu de travail et les conseillères en emploi. Pour le reste, c'est le jeu de références qui permet une intervention en continuité sinon une intervention globale (S1F). Ce suivi maintient le jeune dans une « marginalité contrôlée » sans influencer les conditions de vie ou les conditions de travail du jeune et de son milieu. C'est-à-dire que les jeunes restent dans une certaine précarité d'emploi sans grande chance de s'en sortir à cause notamment de leur niveau de formation académique et des liens ténus avec la famille ou avec des pairs aidants ou des ressources qui peuvent investir assez longtemps pour réellement leur donner des outils pour affronter le marché de l'emploi moins précaire. Donc, ces jeunes demeurent marginaux par rapport au marché « régulier » de l'emploi mais ils sont relativement encadrés à leur sortie du système des services sociaux de réadaptation. L'intervention vise ainsi à encadrer les jeunes sans vraiment affronter les causes structurelles de leurs difficultés (S1D – centration sur les facteurs personnels).

12.5.2. Perspectives de développement

Le dispositif d'intervention permet aux jeunes de s'ouvrir à l'univers du marché de l'emploi. Il est probable que plusieurs d'entre eux construisent des liens privilégiés avec le travailleur-parrain (S2A). Le projet pourrait bénéficier d'une participation à une table de concertation, la TRAC. Cette adhésion encouragerait sans doute une meilleure circulation des informations favorisant des références pertinentes, un accès accru aux ressources et une intervention plus globale (S2B). On ne se situe pas encore dans une logique d'empowerment du jeune (S2C), mais plutôt dans une logique de réadaptation (S1C).

La réflexion sur les définitions de l'approche-milieu peut apparaître audacieuse pour les CJM, considérant leur mandat légal, leur tradition ainsi que les contraintes financières et administratives qu'ils connaissent. Cette perspective pourrait aller jusqu'à intégrer le développement local visant à transformer le milieu lui-même, dans lequel évolue le jeune (S3). Nous n'en sommes pas là pour les CJM. Bien que les collaborations des CJM, de la Corporation des Ateliers des CJM, du PITREM et d'OPJ, avec les quelques organismes du milieu, permettent d'intervenir « dans le milieu » des adolescents et des jeunes, elles ne se concrétisent pas par une intervention « avec le milieu ». Elles se situent encore moins dans une perspective de promotion de meilleures conditions de vie qui contribueront à un environnement plus soutenant pour un enfant, un jeune ou un jeune adulte (S3). On a encore une vision assez institutionnelle du milieu et l'on n'entrevoit pas beaucoup de partenaires issus de l'action communautaire autonome tels les maisons de jeunes, le mouvement action chômage, l'ACEF, l'ODAS (organisation d'aide aux sans emploi), le POPIR (aide au logement). Ces partenaires pourraient se retrouver autour d'une table de concertation

jeunesse ou dans les projets de développement menés par le RESO (Réseau économique du sud ouest).

12.6. GUIDE D'ACCOMPAGNEMENT ET D'INTERVENTION USAGE ET ABUS DE DROGUES (GUIDE)

Il n'est pas facile de situer ce projet par rapport aux caractéristiques des approches-milieu car les données dont nous disposons portent essentiellement sur la période d'élaboration du Guide d'accompagnement. Ce document qui s'adresse aux intervenants des Centres jeunesse de Montréal ainsi qu'à leurs partenaires a été rendu public à l'hiver 2000/2001 (Durocher et al., 2001). Ce projet devait se prolonger au-delà de la production d'un document permettant de soutenir et de sensibiliser les intervenants des CJM. Une stratégie d'implantation du Guide est envisagée sous la forme d'un *Regroupement toxico CJM* composé de différents partenaires concernés par la problématique de la toxicomanie, présents pour soutenir et conseiller les intervenants des CJM en matière de toxicomanie. Pour dégager les liens entre le Guide et les approches-milieu le contenu de celui-ci est examiné dans un premier temps, puis quelques hypothèses sont soumises sur la contribution potentielle du Regroupement à une approche-milieu.

12.6.1. L'analyse du Guide et de ses usages potentiels

L'approche de réduction des méfaits partage des points communs avec la notion d'approche-milieu, par son souci d'aller à la rencontre des usagers là où ils se trouvent et de favoriser la participation, l'intégration sociale et la prise en charge collective (Guay, 2000; Chamberland, 1998; Brisson, 1997). En ce sens, l'approche de réduction des méfaits s'insère bien dans une dynamique d'approche-milieu.

S'inspirant très étroitement des écrits sur la réduction des méfaits, le contenu du Guide toxico a été adapté à une clientèle jeunesse, tant par les exemples fournis que par les outils intégrés au document. Dans la section qui suit, le contenu du Guide est examiné à la lumière des principes de base de l'approche de réduction des méfaits et du choix de stratégies d'intervention auquel il fait appel.

12.6.1.1. Conformité du Guide aux principes de base de l'approche de réduction des méfaits

Essentiellement, les composantes de l'intervention sont conformes aux principes de base de l'approche telle que définie par Brisson (1997). Deux grands principes, soit le pragmatisme et l'humanisme « délimitent les contours de l'approche de réduction des méfaits et en constituent (...) le tronc commun » (Brisson, 1997 : 45).

Le pragmatisme reconnaît le fait que les drogues sont là pour rester et qu'il vaut mieux dès lors s'efforcer de limiter les méfaits liés à leur consommation, constat auquel les participants du Guide adhèrent totalement. De ce constat découlent trois grandes caractéristiques de l'approche, toutes présentes à l'intérieur du Guide (Brisson, 1997) :

Reconnaître la réalité de l'usage

Intervenir dans une logique de l'intérêt, c'est-à-dire à partir d'un calcul rationnel des coûts et bénéfices rattachés à l'usage, ce qui implique la reconnaissance des avantages et satisfactions que tirent les jeunes de leur consommation de même que la prise de conscience des différents méfaits associés à cet usage.

Intervenir à partir de l'établissement d'une hiérarchie d'objectifs « en priorisant les plus urgents et les plus réalistes ».

Le second principe est l'humanisme. Cette philosophie refuse de définir la personne en tant que « cas problème » (S2A). Elle aborde l'usager de drogues en tant que « personne à part entière, digne de respect, possédant des droits et un pouvoir d'agir en tant que citoyen » (Brisson, 1997 : 45)³⁸. Ce second principe colore à son tour l'intervention sous trois principaux aspects :

1. aller à la rencontre des usagers là où ils sont sans attendre que ceux-ci viennent vers les institutions,
2. offrir une variété de ressources et d'opportunités de changement adaptés aux besoins, s'éloignant ainsi d'une approche uniforme et normative,
3. favoriser l'implication des usagers et le respect de leurs droits et libertés dans les démarches de changement, y compris à travers l'auto-organisation et l'auto-support, plutôt que : confiner les usagers à un rôle passif, dans des démarches directives ou imposées. (S2C empowerment des usagers) (Brisson, 1997 : 45)

Ces principes sont également considérés dans le Guide. Tout d'abord, ce document se veut à l'usage des intervenants jeunesse du milieu. On peut espérer que sa diffusion favorisera une action plus proactive auprès des jeunes dans la communauté. Mais, à cet égard, la diffusion du Guide est-elle suffisante ? Ne faut-il pas envisager un mécanisme de formation et de soutien des intervenants du milieu ? Le Guide insiste également sur l'écoute des besoins et sur l'importance d'offrir des ressources en fonction de ces besoins. On peut se questionner ici sur la nature des besoins exprimés par les jeunes et sur la disponibilité effective de ces ressources. Enfin, le Guide favorise l'implication active des jeunes dans la démarche d'évaluation et dans la prise de décision en regard des actions individuelles à entreprendre afin de diminuer les méfaits associés à la consommation ou de cesser la consommation. Il encourage la création d'une alliance étroite et authentique avec le jeune et ses parents, fondée sur le respect. Le document va même plus loin en s'interrogeant sur le respect des droits et libertés des jeunes dans la façon dont l'institution procède lors des fouilles dans les chambres par exemple, prenant ici une position très claire afin d'éviter tous les abus de pouvoir et les attitudes méprisantes.

³⁸ Le fait de considérer les jeunes comme des cas problèmes dans une logique catégorielle est fréquemment reproché aux institutions en raison de la lecture limitée des situations qui en résulte et du type de prise en charge centrée sur l'adaptation des jeunes au milieu et non sur la transformation de ce milieu également (Bondu, 1998).

12.6.1.2. Les pistes d'action suggérées par le Guide dans l'éventail des stratégies adoptées en réduction des méfaits

Le Guide d'accompagnement et d'intervention ne couvre pas tout le champ des pratiques qui s'enracinent dans le courant de la réduction des méfaits, qui, il faut le rappeler, n'est pas homogène et s'est développé différemment selon les pays. L'approche de réduction des méfaits vise à réduire les conséquences négatives de la consommation sur la santé physique et mentale en favorisant une meilleure gestion de la consommation. À cet égard, le Guide fournit du matériel détaillé facilitant l'accompagnement des jeunes.

Une autre stratégie en réduction des méfaits est le « travail avec et par les usagers et l'entourage » qui concerne l'aménagement de zones de tolérance, la prise de contact avec les usagers dans leur milieu naturel, l'implication des intéressés dans la définition et la résolution des problèmes, allant même, grâce à une prise en charge collective et à la défense des droits civiques, jusqu'à influencer l'élaboration et la mise en œuvre des programmes et politiques publiques (Brisson, 1997 : 61-63). Nous reconnaissons là des éléments de base d'une approche orientée vers l'empowerment individuel et collectif (S2C et S3E). Sur ce point, le Guide énonce clairement l'importance de la participation du jeune dans la définition de ses difficultés et l'élaboration de solutions. L'alliance avec le jeune implique d'amener « le jeune à réaliser que c'est lui qui a du pouvoir sur sa vie et qu'il peut, à travers ses propres moyens et solutions, gérer sa consommation ainsi que les risques associés à celle-ci et se construire un mode de vie plus satisfaisant par lui » (p. 23). Ainsi, bien que l'optique théorique qui sert de base au Guide s'inspire des principes d'humanisme et de pragmatique, on découvre que la responsabilité du problème est principalement remise entre les mains des jeunes et des familles qui sont invités à modifier leur comportement et leur mode de vie (S1D). Peu d'attention est accordée à la transformation de l'environnement social des jeunes (S2B) et à « l'empowerment » collectif des jeunes et des familles, à l'instar de certains tenants de l'approche de réduction des méfaits qui préconisent une mobilisation au niveau de la collectivité et des politiques sociales. Pourtant, une telle ouverture favoriserait le développement d'une perspective plus critique à l'égard du problème et peut-être l'élaboration d'actions communes de la part des jeunes, des familles et d'autres membres de la communauté, afin d'agir plus en amont des difficultés des jeunes (S3).

À titre d'exemple, on peut se questionner sur les croyances et les représentations collectives concernant la consommation de drogues et sa circulation dans les écoles, ainsi que sur les avenues à envisager pour créer des milieux de vie plus sains à cet égard (S2B) ? Comment se vit la consommation de drogues dans les écoles ? De quelle façon ce problème est-il abordé par les acteurs dans l'école et quelles lignes de conduite en découle-t-il ? Quand conduit-on des débats ouverts et collectifs impliquant l'équipe-école, les parents et les jeunes, concernant l'approvisionnement et la consommation de drogues et ses implications dans la vie des jeunes ? Quels sont les tabous, les règles implicites ? Comment les jeunes vivent-ils la loi du silence qui les enjoint de taire nombre de faits concernant

l'incitation à la consommation et la gravité des problèmes ? En d'autres termes, peut-on penser à l'instauration de débats plus ouverts à l'échelle des écoles et du quartier, débats que le Guide pourrait contribuer à alimenter³⁹ ?

12.6.2. Perspectives de développement

L'approche d'empowerment pourrait trouver un autre lieu d'ancrage au sein des groupes de réflexion sur les drogues destinés aux jeunes, dont on reconnaît l'importance dans le Guide. Une première étape consisterait à susciter une réflexion plus approfondie sur le sens de la consommation, tantôt source de plaisir mais permettant aussi d'anesthésier des souffrances que plusieurs jeunes ont en commun et qui peuvent avoir trait à l'interprétation qu'ils font du monde qui les entoure et des conditions de vie qui sont les leurs (Bondu, 1998; Boulte, 1995; Dubet, 1994). Une deuxième étape porterait sur l'identification et la mise en œuvre de moyens d'accroître leur pouvoir individuel et collectif sur les circonstances qui affectent leur vie, tant à l'école que dans leur communauté au sens large (S2C). Une approche de groupe contribuerait, de la même façon, à favoriser une réflexion collective des parents autour du sens de la consommation d'alcool et de drogues chez les jeunes ainsi qu'une mise en commun des difficultés liées à l'exercice des rôles parentaux dans certains contextes sociaux, économiques et culturels. Plus largement, l'approche de réduction des méfaits pourrait aussi être au cœur d'un rapprochement intergénérationnel entre adultes significatifs et jeunes. Des études soulignent en effet l'absence de liens significatifs entre jeunes et adultes et le manque de lieux pour ouvrir et expliciter les conflits qui séparent le monde adulte de celui des jeunes (Bondu, 1998; Charlot et al. 1997). La discussion franche et ouverte sur la toxicomanie et la réduction des méfaits pourrait certes servir d'amorce à l'instauration de dialogues constructifs.

12.6.3. Un Regroupement toxico CJM et les approches-milieu

Le Regroupement toxico CJM recèle un fort potentiel en termes d'approches-milieu. Il pourrait être conçu à la fois comme espace de dialogue et espace de soutien à la communauté dans sa façon d'aborder la consommation de substances par le jeune, qu'elle soit problématique ou non.

Or, pour cette étape du projet, peu de directives claires ont été déposées concernant l'implantation du projet à l'extérieur des CJM. Ces questions seront au centre des préoccupations du « Regroupement toxico CJM ». À ce titre, dans une optique d'ancrer davantage le projet dans une approche-milieu, il serait intéressant de construire une structure de diffusion du Guide, en partenariat avec les organismes du milieu, notamment avec les tables Toxico et jeunesse dans Hochelaga-Maisonneuve là où le projet Guide a pris forme localement. Ainsi, une structure de soutien plus large s'adressant également aux intervenants de la communauté pourrait être constituée à partir des membres du « Regroupement toxico CJM ». Celle-ci s'adresserait d'abord aux partenaires des CJM

³⁹ À ce sujet, certains projets directement associés au Guide visent la sensibilisation et la réflexion autour de la consommation de drogues dans le milieu scolaire. D'abord, un groupe de « motivation » présenté dans le Guide sera expérimenté avec des jeunes de l'école La Lancée du regroupement 7 de la CSDM. Dans un avenir rapproché, la personne-ressource en toxicomanie du PAC contribuera à la formation « d'agents multiplicateurs ».

engagés dans l'intervention auprès des jeunes en difficulté, jeunes qui constituent tantôt la clientèle actuelle des CJM, tantôt une clientèle potentielle au regard de la Loi de la protection de la jeunesse ainsi que de la Loi sur les jeunes contrevenants. Cette structure pourrait favoriser la prise en charge des jeunes par ces organismes, en leur apportant un soutien direct et concret, tel que le Centre Dollard Cormier le prônait. D'ailleurs, la création d'une telle structure nous apparaît dans la continuité des réflexions entamées dans le cadre du Projet Jeunesse Montréalais et s'inscrit également à l'intérieur de la philosophie du PAC. Dans cette optique, un arrimage avec le comité de coordination du Projet Jeunesse Montréalais est prévu. De plus, peut-être y a-t-il des initiatives déjà planifiées à l'intérieur des travaux de l'axe 2 de la priorité jeunesse, axe 2 qui visait des plans globaux intersectoriels.

12.7. RAPVIH (REGROUPEMENT D'ACTION PRÉVENTIVE CONTRE LE VIH)

Selon les données recueillies, les caractéristiques du Projet RAPVIH se retrouvent en bonne partie dans le Segment II du continuum. Rappelons tout d'abord le caractère un peu particulier du projet. Il s'agit d'un projet pilote qui a un double mandat : d'une part prévenir la transmission des MTS/VIH et la violence dans les relations amoureuses chez les adolescents de Montréal-Nord et d'autre part favoriser l'insertion professionnelle et sociale de jeunes adultes précaires de cette ville. Ce double mandat fait des jeunes pairs aidants à la fois la cible d'une intervention d'insertion et des acteurs engagés auprès d'autres jeunes de leur milieu. En fait, ce sont des jeunes en insertion qui, par le biais de services offerts à la communauté, expérimentent le monde du travail.

12.7.1. Segment II

Pour mettre ce projet en relation avec les caractéristiques des approches-milieu nous allons l'aborder d'abord dans son volet insertion socioprofessionnelle puis dans son volet prévention dans le milieu.

12.7.1.1. L'insertion socioprofessionnelle

Ce projet cible en premier lieu des jeunes qui ont déjà reçu des services des CJM de Montréal, donc des jeunes qui ont rencontré des difficultés importantes dans leur trajectoire de vie. Cependant, les promoteurs du projet ont insisté dès le départ, pour écarter l'étiquette de « cas-problème » et pour considérer ces jeunes comme des sujets et des interlocuteurs à part entière (S2A). Ils ont été recrutés en vertu de leurs compétences, soit la capacité de s'exprimer, de manifester du leadership, une stabilité au niveau des conditions de vie et un intérêt pour la prévention des MTS-VIH.

Le projet RAPVIH offre à ces jeunes, encore précaires, un milieu de vie propice à leur épanouissement et à leur insertion sociale ainsi que des opportunités de développer leur employabilité (S2B – créer des opportunités dans le milieu de vie). Une partie de la responsabilité du changement repose sur eux, mais cette ressource que constitue le projet RAPVIH (une ressource à la fois pour eux et pour leur communauté) contribue au déploiement d'environnements de vie positifs dans la

trajectoire de développement des jeunes. Cette ressource leur renvoie en général une image positive d'eux-mêmes, leur offre du soutien et enfin permet l'apprentissage d'habiletés nouvelles. Nous parlons en ce sens d'une responsabilité partagée, telle qu'envisagée dans le Segment 2 du continuum.

Ce projet offre aussi la chance d'illustrer, bien que de façon ténue, une caractéristique du Segment 2, soit l'empowerment individuel. La perspective d'empowerment est associée au développement de la capacité de faire une lecture critique de l'environnement en lien avec les objectifs de changement poursuivis. Cette lecture critique signifie qu'il faut être en mesure de déceler les rapports de pouvoir, les inégalités structurelles, bref de comprendre les enjeux organisationnels, politiques et économiques qui se répercutent sur nos conditions de vie (Ninacs, 1996; Lee, 1994; Zimmerman, 1995). Or, cet aspect de l'intervention dans une perspective d'empowerment n'est pas visible dans les données que nous avons recueillies. Par ailleurs, nous sommes en présence d'un projet d'insertion qui implique les jeunes dans l'élaboration du cadre de travail à travers lequel ils développent leur employabilité, ce qui accroît leur contrôle sur un aspect important de leur vie. Les jeunes ont en effet été impliqués dans le développement des actions de prévention à mener dans leur milieu. Ce sont eux qui ont baptisé le projet, en référence au courant musical, tout en donnant une signification à l'acronyme RAPVIH qui signifie « Regroupement d'Action Préventive contre le VIH ». Graduellement, certains en sont même venus à prendre l'initiative de mettre sur pied de petits projets. Comme Bondu le souligne (1998 : 132), les jeunes sont placés dans un contexte relationnel et organisationnel qui modifie les règles du jeu habituelles du rapport professionnel/client ce qui les amène à quitter leur identité de « cas-problème » et favorise le déploiement de potentialités nouvelles.

12.7.1.2. L'action auprès des jeunes de Montréal-Nord (Le volet prévention)

RAPVIH repose sur le postulat que les pairs aidants (ici des jeunes en insertion) peuvent exercer une influence bénéfique auprès des jeunes du quartier, compte tenu que leur âge et leurs expériences de vie s'apparentent à celles des adolescents fragilisés, et compte tenu de leur connaissance du territoire désigné. Recrutés parmi les résidents de Montréal-Nord, les pairs aidants sont susceptibles de mieux connaître le territoire ciblé et d'être sensibles aux problématiques locales.

Les interventions développées entre autres par les pairs aidants ont été diversifiées : travail de rue, ateliers de prévention de la violence amoureuse et des MTS dans les écoles, organisation d'ateliers ponctuels et d'événements dans la communauté. À cela s'ajoutait une présence au sein même de l'Escale 13-17, la Maison de jeunes qui les accueillait et qui encadrait leur travail.

Tout d'abord, l'Escale 13-17 a été soutenue par les CJM désireux de voir les jeunes du territoire bénéficier d'une ressource permettant de répondre à différents besoins. Or, le soutien et la création de ressources adaptées aux besoins du milieu est une caractéristique importante d'une approche-milieu (S2B). Voici un exemple de

gestes concrets que des organismes offrant des services spécialisés tels les CJM peuvent poser pour supporter une approche-milieu dans un territoire.

Les pairs aidants ont travaillé de façon non sectorisée, en gardant en tête des préoccupations concernant plusieurs problématiques (toxicomanie, violence dans les relations amoureuses, prévention du VIH). Ils favorisent ainsi un décloisonnement de l'action auprès des jeunes, objectif important pour bien des protagonistes d'une approche-milieu .

En tant que travailleurs de rue, les pairs aidants constituent des pivots, des personnes accessibles, visibles, disponibles pouvant agir dans la reconstruction des liens sociaux (S2A). Les liens établis sont surtout de « sujet à sujet ». Les pairs aidants agissent aussi comme médiateurs entre les jeunes et les ressources du milieu. Bref, leur présence contribue au développement du lien social (Cheval, 2001). Grâce à ce travail de médiation entre les jeunes et les ressources, RAPVIH a sans doute contribué à :

1. renforcer la visibilité des ressources
2. contribuer à diminuer la distance culturelle entre les jeunes et les ressources
3. encourager la réflexivité des jeunes par la nature des dialogues établis
4. fournir des modèles d'identification positifs aux jeunes

Leur présence dans les écoles, grâce à l'atelier de prévention de la violence amoureuse, a aussi contribué quelque peu à cette construction d'environnements de vie sains (S2B). L'approche utilisée facilite le dialogue avec les étudiants à partir de leurs préoccupations. Les mises en situation permettent d'aborder plus facilement des sujets tabous. Il y a là aussi l'amorce du développement d'une conscience critique en ce qui a trait aux rapports de pouvoir entre hommes et femmes, à la prise de conscience des formes moins évidentes de violence qui s'exercent dans les rapports amoureux et prennent souvent leur origine dans le désir de contrôle de l'autre.

Grâce aux collaborations ponctuelles ou plus durables avec les ressources communautaires l'équipe RAPVIH a aussi permis de :

1. créer des événements pour les jeunes dans lesquels ceux-ci se reconnaissent et ont envie de participer
2. créer des événements dans lesquels les liens intergénérationnels sont renforcés (par exemple la pièce de théâtre dans les écoles qui instaure le dialogue entre les jeunes et les adultes)
3. développer des activités et ateliers favorisant le développement de compétences
4. informer et sensibiliser en regard de la prévention des MTS et de la violence amoureuse

En bref, RAPVIH a contribué à sa mesure, à donner de Montréal-Nord, l'image d'un milieu pour qui le bien-être des jeunes compte.

12.7.2. Perspectives de développement

Un projet comme RAPVIH pourrait également favoriser la prise de parole des jeunes de Montréal-Nord en regard de leurs besoins, de leurs aspirations et de leurs conditions de vie, et tendre vers un empowerment collectif. Pour continuer dans cette direction, il aurait fallu que RAPVIH fonctionne selon le plan initial. Celui-ci prévoyait d'une part, la formation continue de pairs aidants (volet insertion), et d'autre part, une implication encore plus étroite des organismes du milieu ainsi qu'un dispositif permettant d'évaluer la qualité des initiatives auxquelles participe RAPVIH, et la perception qu'en ont les acteurs dans le secteur jeunesse et les jeunes du milieu.

L'analyse des conditions de réussite a mis en évidence la fragilité et l'instabilité du contexte organisationnel dans lequel le projet s'est développé et la nécessité d'une appropriation accrue du projet par les acteurs de la communauté préoccupés par la qualité de l'insertion des jeunes. L'ancrage de RAPVIH dans une perspective de développement social local passerait évidemment par cette appropriation et par une implication dans les instances du milieu impliquées dans le développement social, celle-ci prenant souvent la forme d'un comité local de développement social (Morel, 2001).

CONCLUSION

L'exercice auquel nous venons de nous livrer nous force à confronter des projets d'intervention à une diversité de cadres théoriques qui, le plus souvent, n'étaient pas présents dans l'esprit de ceux qui ont travaillé à l'élaboration des projets. Cette remise en perspective suggère des élargissements aux projets, l'ajout de registres d'action, bien plus que des modifications de leurs objectifs de base (prévenir le placement en classe fermée, développer des alternatives aux punitions corporelles, prévenir l'embrigadement dans les gangs, réduire les méfaits associés à la consommation de drogues et d'alcool et favoriser l'insertion socioprofessionnelle des jeunes). Elle invite par exemple à une implication accrue des jeunes et des familles dans l'identification des besoins et l'élaboration des pratiques (Seul le projet RAPVIH fait appel à l'expérience et au point de vue critique des jeunes à cet égard).

À la lumière des données recueillies, plusieurs des projets semblent favoriser le développement du lien social mais à divers degrés : Gang (intervention de groupe pouvant comporter une dynamique d'entraide), Maison d'Haïti (intervention de groupe et invitation à participer aux activités de la Maison d'Haïti), Pitrem (création d'un lien significatif avec un parrain dans l'entreprise) et RAPVIH (jeunes considérés comme sujets, relations significatives avec des adultes, participation sociale intense). On peut supposer également que des parents d'enfants présentant des problèmes de comportement profiteraient de la possibilité de partager leurs expériences dans un groupe orienté vers l'entraide et l'empowerment.

L'analyse fait ressortir l'intérêt de se préoccuper de façon plus soutenue de la qualité des milieux de vie dont l'école tout particulièrement. L'école répond-elle aux besoins de jeunes et des garçons plus spécifiquement ? Contribue-t-elle à l'émergence de troubles de comportement ? Supporte-t-

elle adéquatement les parents (Répit Transit)? L'école favorise-t-elle une cohabitation harmonieuse entre les cultures et une adaptation réussie des groupes minoritaires (Maison d'Haïti)? Fait-elle suffisamment place à des débats constructifs sur la consommation de drogues et d'alcool? Peut-on y discuter ouvertement de réduction des méfaits (Guide d'accompagnement et d'intervention usage et abus de drogue)? Enfin, l'école ne constitue-elle pas le meilleur point d'ancrage après la famille pour le développement de conduites pacifiques et de relations sans violence entre garçons et filles (RAPVHI)? L'école apparaît comme un acteur clé d'une approche-milieu, un milieu de vie intense au carrefour de la vie communautaire, un milieu de qui on exige beaucoup alors que les conditions organisationnelles de production de nouvelles pratiques, les ressources, les appuis et les partenaires ne sont pas souvent au rendez-vous.

Développer une lecture élargie des problématiques, la débattre, la partager collectivement et y revenir constamment constituent à notre avis un ingrédient essentiel des approches-milieu. Il est en effet compréhensible de mettre en veilleuse les facteurs macrosociaux lorsqu'une action menée isolément n'a pas les moyens de s'y attaquer, ce qui est souvent le cas, par exemple à l'égard de facteurs qui contribuent à l'appauvrissement, tel la fragilisation de l'emploi. Pourtant, l'ancrage dans l'analyse approfondie et collective d'une problématique et de celles qui lui sont associées, avec tous les débats et frictions qui peuvent s'y rattacher, peut soutenir une action globale vraiment efficace et durable dans un milieu. Par exemple, une lecture élargie de la problématique de la violence chez les jeunes conduit à mettre en cause des dimensions fondamentales de l'organisation socioéconomique et culturelle actuelle (Bibeau, 2001), celles-là même qui sont associées aux difficultés d'insertion socioprofessionnelle des jeunes (Bondu, 1998) ou aux difficultés sur le plan identitaire (Boulte, 1995). L'instabilité des repères identitaires, la valorisation extrême de l'accès à un statut social et aux biens de consommation, la faiblesse des liens intergénérationnels, le rejet des conduites marginales des jeunes sont parmi les éléments qui contribuent à l'apparition du problème (Bibeau, 2001). Ne méritent-ils pas la même considération que les difficultés des parents à exercer leur autorité? Au-delà de l'encadrement des comportements n'est-il pas aussi important de fournir à l'adolescent un contexte relationnel dans lequel il peut construire son identité à travers l'élucidation des conflits qui surgissent avec les adultes, à travers les médiations réussies avec ceux-ci, à travers des échanges fructueux au cours desquels il peut exprimer ce qui compte pour lui (Bondu, 1998)?

Le projet Répit Transit fournit une seconde illustration des conséquences d'une lecture étendue des problématiques. Cette lecture implique une prise en compte du contexte plus large dans lequel se développe le projet Répit Transit, de l'ensemble des facteurs institutionnels, organisationnels, culturels et familiaux qui sont associés à la présence de problèmes de comportements. Elle incorpore également une connaissance de la compréhension du problème qu'ont les parents impliqués dans le projet, mais aussi le point de vue des parents dont les enfants sont perturbés par leurs camarades turbulents. Tous ces éléments apporteraient un autre éclairage au projet qui serait alors vu comme un élément de réponse parmi d'autres tout aussi pertinents et nécessaires, et dont on se sent plus solidairement responsable.

L'actualisation d'une approche-milieu implique un projet collectif qui se développe sur un territoire donné. Dans le cas des six projets étudiés, nous ne disposons pas d'un portrait des caractéristiques et des préoccupations collectives et territoriales de la communauté dans laquelle ils se sont enracinés, d'indications concernant les besoins et les difficultés des jeunes et des

familles sur ces territoires, ce qui constitue une lacune importante. Comment en effet étudier un projet à la lumière des approches-milieu sans une connaissance approfondie des besoins, problèmes et ressources de ce milieu ? Par exemple, la compréhension du projet de la Maison d'Haïti s'enrichit de la connaissance du projet de partenariat « École/Familles », un projet distinct du projet à l'étude mais qui pourtant soutient ce dernier et peut-être même modifie sa dynamique, puisqu'il réfère des parents au projet d'éducation parentale sans signalement préalable. Ce projet « École/Famille » vise à harmoniser les rapports entre deux communautés très différentes, à faire tomber les préjugés réciproques et contribue aussi à réduire les signalements liés à l'usage inapproprié de la punition physique. Il intervient plus en amont par rapport à l'objectif qui consiste à réduire les signalements et à prévenir le placement. Il répond à des besoins du milieu. Les deux projets ont intérêt à être appréhendés dans leurs interrelations, ce qui constitue une façon d'actualiser le segment II des approches-milieu, soit « rétablir, préserver ou accroître le bien-être des jeunes sur un territoire ». Or, ce projet dispose-t-il des ressources suffisantes pour mener à bien ce travail de médiation entre les cultures et pour actualiser tout son potentiel ? Peut-on se préoccuper de la survie du projet « Comment éduquer nos enfants sans utiliser la correction physique » sans nous soucier de celle du projet École/Famille ? Penser en termes d'approches-milieu incite ainsi à examiner les projets les uns par rapport aux autres et à bien comprendre l'espace qu'ils occupent dans un ensemble dont chaque élément contribue à l'atteinte d'un résultat qui dépasse les objectifs d'un seul projet. Les connaissances sur le partenariat et les approches-milieu invitent à développer une culture d'intervention qui se traduit par cette capacité à superposer un autre niveau de lecture à la vision traditionnelle sectorisée de l'intervention.

Tableau VII
Synthèse du continuum des approches-milieu

SEGMENT 1 Protéger tout en prévenant le placement	SEGMENT 2 Rétablir, préserver ou accroître le bien-être des jeunes sur un territoire	SEGMENT 3 Adhérer explicitement à une perspective de développement social local
<p>A. Cible des jeunes en besoin de protection</p> <p>B. Déplacement de l'institution dans le milieu - Distribution des services dans la communauté (milieu naturel considéré comme lieu privilégié de distribution des services)</p> <p>C. Liens établis par des acteurs institutionnels par rapport à la situation-problème (logique de réadaptation)</p> <p>D. Retient les facteurs personnels et familiaux dans l'analyse du problème (Fait surtout porter le poids du changement sur le jeune et sa famille que l'on veut « responsabiliser »)</p> <p>E. Interventions alternatives au placement (intervention de crise, intervention familiale intensive, suivi du jeune dans son milieu (école, famille, etc.))</p>	<p>A. Favorise le lien social</p> <ul style="list-style-type: none"> • jeune considéré comme sujet en tendant vers un rapport plus égalitaire avec l'intervenant • construction des liens intergénérationnels - relations significatives avec des adultes, écoute informelle (liens créés dans l'intervention vont au-delà de la relation professionnel/client) • créer ou consolider le réseau d'aide informelle, développer l'entraide - élargissement de la notion de client (Guay) • Accompagnement dans la durée • Instaure des relations positives avec la communauté – • Développe la participation sociale <p>B. Favorise le développement d'environnements sains</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prise en compte de la qualité des liens entre les jeunes et leurs environnements, de la qualité des environnements eux-mêmes (opportunités et contraintes), des liens entre ces divers environnements et de l'ensemble des facteurs environnementaux dans l'analyse des problématiques • Fait porter la responsabilité du changement sur les personnes ET l'environnement. Ainsi le projet se caractérise par sa mobilisation des ressources autour des jeunes en vue de maintenir ou créer des environnements de vie sains pour les jeunes d'un milieu donné – école, maisons de jeunes, lieux de loisir, cafés (Café multiculturel) qualité des lieux de travail, • Approches adaptées au contexte et aux particularités 	<p>A. Relie trois registres d'action</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reconnaître des problématiques spécifiques et des besoins particuliers (ex. thérapie pour les victimes d'inceste, traitement de l'anorexie) (S.1) tout en contribuant à la synergie nécessaire au développement d'environnements sains et aux actions de proximité (S.2) ainsi qu'au développement social local du milieu, lequel repose sur une mobilisation collective significative des intervenants publics, communautaires, privés et politiques de ce milieu. <p>B. Intérêt pour le développement social local du territoire</p> <ul style="list-style-type: none"> • Connaissance des caractéristiques globales de la qualité de vie et des dynamiques entre les acteurs sur le territoire (portrait global) <p>C. Appui d'initiatives de développement social local</p> <ul style="list-style-type: none"> • Supporte des actions relatives aux multiples dimensions de la vie collective (alimentation, logement, revenu, intégration sociale et professionnelle, loisirs, etc.) <p>D. Projet qui s'implique avec d'autres acteurs dans une analyse des causes sociétales des problèmes sociaux dont une remise en cause du paradigme de développement (analyse des déterminants politiques, économiques, sociaux, culturels du bien-être)</p>

<p>F. Continuum de services. Le projet mobilise des ressources autour du jeune mais en vue de répondre à une situation très détériorée. Il permet une planification plus étendue des services, une meilleure accessibilité, cohérence et continuité. Cette mobilisation contribue peu à reconstruire le réseau informel d'aide ou à construire des environnements de vie plus sains (à part la famille).</p>	<p>culturelles et autres</p> <p>C. Favorise l'empowerment individuel et communautaire</p> <ul style="list-style-type: none"> • Augmenter l'estime et le sentiment de contrôle sur sa destinée au plan personnel et du groupe / développer une capacité d'analyse critique, des compétences et des habiletés favorisant la résolution d'un problème personnel ou partagé par un groupe de personnes / passage à l'action afin d'accéder à un meilleur contrôle sur une situation donnée au niveau personnel ou du groupe • Participation à part entière à l'élaboration de ressources, de modalités d'intervention, à la définition du problème et de l'action • Le développement de la conscience collective et critique est encouragé de même que les actions en vue de transformer son environnement (accès aux ressources, développement de nouvelles ressources, modifications de règles administratives, etc.) 	<p>E. Favorise l'empowerment collectif</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implication des jeunes et des familles aux initiatives de développement du milieu à titre de citoyens engagés
--	--	--

CHAPITRE 13

ANALYSE « TRANSVERSALE » DES PROCESSUS DE COLLABORATION ET DE L'APPROCHE-MILIEU

À partir du constat que la diversification des problèmes sociaux et l'avènement de nouvelles formes de pauvreté et d'exclusion sociale ne peuvent être contrés que par une action ancrée dans une analyse globale des facteurs individuels, organisationnels et sociétaux, plusieurs interventions en collaborations sont apparues au cœur des politiques de certaines institutions. Ainsi, aujourd'hui, aucune organisation ne peut prétendre à elle seule avoir les ressources et les compétences pour se mesurer aux problèmes sociaux complexes de la jeunesse.

Dans cette perspective, plusieurs recherches se sont intéressées à comprendre la construction des interventions en collaboration. Notre recherche émane des réflexions d'intervenants, de gestionnaires du CJM s'intéressant aux collaborations développées dans le cadre du virage milieu. Notre recherche a pour objectif principal de comprendre le processus de structuration de six projets d'intervention développés en collaboration avec une diversité de partenaires. Notre analyse aborde simultanément deux dimensions. En plus de reconstituer la structuration des projets, nous analysons les interactions entre les intervenants partenaires qui construisent l'intervention auprès des jeunes et des familles. C'est cette dernière dimension qui témoigne de l'originalité de cette étude. Après avoir situé le contexte du partenariat, nous rappelons quelques éléments du cadre d'analyse développé (Chapitre 9 et 11). Ensuite, l'analyse transversale des projets étudiés permettra de dégager d'une part, les étapes auxquelles se rattachent des enjeux importants pour l'évolution des projets à l'étude, et d'autre part, les collaborations dans le cadre des interventions auprès des jeunes en difficulté.

13.1 LE PARTENARIAT : EFFET DE MODE OU STRATÉGIE DURABLE D'INTERVENTION

Au Québec, depuis 20 ans, l'appel au partenariat se traduit pour le réseau de la santé et des services sociaux par des réductions de services qui entraînent la désinstitutionnalisation et la privatisation, ainsi que par la sous-traitance à des entreprises privées ou communautaires (Mayer et Goyette, 2000; Vaillancourt, 1997). Outre cette perspective néolibérale de décroissance de l'État, le partenariat et les collaborations s'inscrivent également dans une démarche progressiste de décloisonnement des interventions et de modes de gestion plus démocratiques. Dans ce contexte, le développement des partenariats s'inscrit de fait dans une forme de paradoxe. En reconnaissant les multiples déterminants sociaux de la santé (White et al., 2002), le partenariat appelle donc à une lecture de la complexité comme constituante d'une approche globale, ce qui n'est pas sans difficulté. En effet, lors de restructurations des institutions, il semble difficile de « choisir un modèle d'action complexe lorsqu'on est dans l'incertitude et que les fondements (identitaires, technologiques, etc.) (...) des structures d'action sont ainsi ébranlés. » (Dhume, 2001 : 149)

Cette stratégie partenariale a été particulièrement utilisée dans la santé (surtout la santé publique) et les services sociaux, s'inscrivant dans la continuité des Rapports Harnois (Québec, 1987) et Rochon (Québec, 1988) qui en faisaient l'apologie. Dans le domaine de l'intervention jeunesse,

divers documents d'orientation ministériels viennent baliser les transformations vers de plus grandes collaborations (Québec 1991 a et b; Québec, 1992 a et b, Québec, 1994). Les constats majeurs de ces documents « ont trait à la nécessité de renforcer le maintien du jeune dans son milieu, d'agir de façon plus préventive, de miser sur les forces et les capacités des personnes et des communautés, d'agir en complémentarité et en concertation avec les partenaires dans le réseau de services et avec les institutions et les organismes présents dans la communauté » (Larivière et al., 2000 : 6).

Les CJM ont été influencés par ces orientations et les changements entrepris répondent à la fois à des impératifs budgétaires et à une nécessité de revoir les pratiques de gestion et d'intervention. Pour ce faire, des intervenants provenant de cultures et de professions différentes ont été regroupés tant dans la mission de protection que dans la mission de réadaptation de l'organisation afin de concrétiser ce qui a été nommé le virage milieu (Goyette et al., 2000b).

Si les acteurs publics et communautaires font souvent la promotion du « travail ensemble », en collaboration, en partenariat ou en intersectorialité, les termes donnent lieu à plusieurs interprétations et définitions selon la position sociale de l'acteur (Dhume, 2001; White et al., 2002). Rappelons que le terme collaboration est toujours utilisé de manière générique pour définir toute forme d'échange entre acteurs individuels ou institutionnels, échange pouvant être plus ou moins structuré ou formalisé et d'une durée plus ou moins déterminée (Goyette et al., 2000; Panet-Raymond, 1994b). La notion de partenariat constitue une forme particulière d'échange parmi bien d'autres pratiques de collaboration dans le monde des organisations et de l'intervention (maillage, arrimage, concertation, gestion de cas). Le partenariat désigne à la fois un processus et un résultat (le produit de la collaboration, l'intervention auprès du jeune par exemple). Le partenariat se distingue des autres modes de collaboration parce qu'il est plus exigeant que la concertation, plus formalisé, plus circonscrit. Il engage habituellement moins d'acteurs (partenaires) et ceux-ci sont indépendants (Bilodeau, 2000; Goyette, 1999; Lamoureux, 1994; Lebeau et al., 1997; Panet-Raymond et Bourque 1991). Ces derniers visent des objectifs concrets et pratiques qui sont au cœur de leur mission et mandats. Ils mettent en commun des valeurs, des visions, des intérêts, mise en commun que Bilodeau (2000) nomme la convergence. En bref, le partenariat comporte des rapports de pouvoir, une reconnaissance et un respect de la contribution de chacun, des accords basés sur des concessions ainsi qu'un apport mutuel de services (Billette et al., 1995; Bilodeau, 2000).

Le partenariat représente une opportunité de confrontation d'idées pour parvenir à une nouvelle vision commune axée sur le changement : changement de paradigmes d'intervention « fondé à la fois sur une critique de l'approche sectorielle et sur un processus de mutation sociale » (Dhume, 2001 : 66). Le partenariat dans ce contexte représente donc une opportunité de réintroduire la complexité dans nos structures sectorisées et cloisonnées, ou plus justement de créer de nouvelles interventions (White et al., 2002).

On ne peut réduire le partenariat à un « cofinancement, à une codécision initiale ou à la seule mise en œuvre partagée » (Dhume, 2001 : 128) et ceci afin de maintenir une coresponsabilisation. Dans cet esprit, l'association d'un organisme avec un bailleur de fonds qui limite son action au financement, ne peut être considérée comme un partenariat. « Il s'agit d'agir

ensemble, quasiment «de A à Z», sans pour autant que chacun fassent la même chose » (Dhume, 2001, 110).

D'abord, pour réintroduire la complexité, il faut qu'il y ait différence au départ entre des acteurs indépendants favorisant la prise en compte de cette complexité (Bilodeau, 2000; Dhume, 2001). Ainsi, de façon stricte, une ressource intermédiaire ne peut être un « partenaire » puisqu'elle émane ou est subordonnée à une institution (Dhume, 2001; Goyette, 1999; Panet-Raymond, 1994b). De la même façon, deux services d'une même institution ne peuvent « partenariater ». « La notion de partenariat « institutionnel » n'a donc pas de sens entre services de l'État » (Dhume, 2001 : 133), pas plus que celle de partenariat interne puisque la différence est essentielle pour reconstituer la complexité et vaincre la sectorisation. Ces collaborations ont une pleine légitimité mais ne forment pas de partenariat. Dans ces cas, Dhume observe que « (...) les acteurs ont finalement privilégié le travail en réseau (qui organise ce qui existe déjà) à un travail de partenariat (qui conduit à changer l'organisation et les pratiques) » (Dhume, 2001 : 148). Le partenariat est plus qu'une simple stratégie de coordination administrative et organisationnelle.

Enfin, et c'est un élément essentiel, le partenariat doit donner lieu à une nouvelle intervention et ne pas simplement s'ancrer dans une réflexion sur la sectorisation ou la production d'un guide (Dhume, 2001; Goyette, 1999; White et al., 2002).

La définition d'un partenariat idéal de Panet-Raymond et Bourque (1991) donne l'esprit du défi de la contribution, certes inégale, mais perçue comme également importante par chaque partenaire. Ceci dit, cette relation implique des tensions voire même des conflits, habituellement préalables à la formalisation de l'entente, formalisation sans laquelle la relation partenariale devient impossible. Il faut donc que les acteurs acceptent que l'engagement dans un processus partenarial exige une ouverture à la transformation de soi, une cocontamination étant préalable à la coconstruction. « On attend du partenariat qu'il change la relation sans qu'il nous change ? On attend donc surtout un changement de l'autre plus qu'une construction d'un travail ensemble » (Dhume 2001 : 148). Ainsi, « s'il est une constante, au travers des multiples théorisations et analyses des processus de changement, c'est bien que celui-ci trouve son ressort dans le conflit » (Dhume, 2001 : 158). Le partenariat constitue donc un processus exigeant et « celui qui ne se trouve pas confronté aux affres du doute construit tout sauf du changement...et ce qu'il construit n'est sans doute pas du partenariat » (Dhume, 2001 : 158).

Mais, au-delà de ces définitions, la compréhension des différentes collaborations exige de s'inscrire dans un cadre d'analyse de l'action.

13.2. LE CADRE D'ANALYSE

13.2.1. Entre acteur et structure

Retenant d'abord la théorie de l'acteur et du système de Crozier et Friedberg (1977) et l'apport ultérieur de Friedberg (1993), les différentes formes de collaborations sont envisagées de manière dynamique à partir de concepts élaborés par ces auteurs et repris dans les analyses sur le partenariat (Billette et al., 1995; Dhume, 2001; Panet-Raymond et Bourque, 1991). Dans cette perspective, l'individu a une capacité d'agir, de réfléchir et de contrôler une partie de ses interactions, même dans un contexte institutionnel restreignant

(Dhume, 2001; Friedberg, 1993). Il peut exercer une participation critique à l'organisation (Friedberg, 1993) et profiter de l'instabilité organisationnelle pour initier de nouvelles pratiques de collaborations silencieuses voire délinquantes, mais qui pourraient être éventuellement reconnues par son institution d'appartenance (Goyette et al., 2000). La question de la marge de manoeuvre des individus au sein de leur organisation et dans l'espace de collaboration nous apparaît ici essentielle (Friedberg, 1993). Elle peut être variable et limiter leurs initiatives ou les inciter à développer une pratique partenariale pour rendre leurs pratiques plus efficaces.

Par ailleurs, au sein même du système de collaboration, l'asymétrie des ressources dont disposent au départ les partenaires pressentis risque déjà de créer des tensions à plusieurs niveaux. Les différences personnelles, professionnelles et institutionnelles créent de véritables « chocs de culture » (Guay, 1991 dans Panet-Raymond et Bourque, 1991). Des espaces de négociation sont donc essentiels, espaces dans lesquels tensions, conflits, stratégies et compromis construisent la relation de pouvoir. Ainsi, la « coopération conflictuelle » (Dommergues, 1988) ou la « participation contradictoire » (Maclouf, 1985) deviennent des choix stratégiques pour qui veut demeurer dans le processus partenarial axé sur le changement. Or, là encore dans cette nécessaire rencontre avec les autres, les acteurs doivent négocier une marge de manoeuvre (Friedberg, 1993) qui dépend à la fois de leur mission et mandat légal, de leurs ressources, des alliances externes et du contexte (socio-économico-politico-administratif) de l'intervention et du partenariat.

De ce point de vue, il est évident que la construction d'un acteur collectif (et pas seulement d'un collectif d'acteurs) conduit à dépasser ses bornes habituelles, à transgresser des règles de l'habitude (et parfois de l'institution), pour produire du sens ailleurs, autrement. L'équilibre à trouver entre le fonctionnement des institutions et du cadre construit pour le partenariat génère des tensions qui répercutent en grande partie sur les acteurs (Dhume, 2001 : 144-145).

Finalement, les concepts de double allégeance (Lavoie et Panet-Raymond, 2002) et de médiateur (Bilodeau, 2000) nous semblent ici essentiels, puisqu'ils rappellent la double position sociale des acteurs. L'individu qui s'inscrit dans une relation partenariale doit allégeance à son organisation d'origine mais aussi à ce nouveau système qu'est le projet de collaboration, ce qui exige qu'il précise sa « posture ».

Chaque acteur devra, dans le cadre du partenariat, être à la fois représentant de son institution et des enjeux de celle-ci, être professionnel en apportant sa compétence et en défendant une déontologie, et trouver sa place en tant que personne porteuse de valeurs et d'éthique (Dhume, 2001 : 155).

L'exemple des organisateurs communautaires en CLSC illustre cette double allégeance, ceux-ci devenant médiateur et facilitant la communication et la négociation entre le CLSC et les organisations communautaires qui incarnent souvent les demandes du milieu.

13.2.2. Le produit du partenariat et la collaboration dans l'intervention

La mise en commun des visions et des ressources que représente le processus de partenariat se traduit le plus souvent dans les projets à l'étude par la production d'une nouvelle intervention. Deux concepts sont retenus pour envisager globalement ce nouveau produit : la pratique en réseau (Dhume, 2001, Goyette, 1999) et le travail en transinstitutionnalité (en partenariat).

La pratique en réseau équivaut à une pratique multidisciplinaire réalisée à l'image d'une course à relais où chacun se transmet des informations ou un dossier afin de mieux servir les clients dans une perspective de continuum ou de réseaux intégrés de services, tout en se cantonnant aux pratiques traditionnelles institutionnelles qui ciblent l'individu et son réseau. On travaille parallèlement (OPTSQ, 1996). Le *case management* et le plan de services individualisés constituent des dimensions fréquentes de la mise en place d'un réseau de services intégrés. Si ces pratiques contribuent à assurer une continuité des soins et leur complémentarité pour répondre aux besoins des personnes, elles ne permettent pas toujours de sortir de « la logique fragmentée de la sectorisation » (White et al, 2002 : 26) même si elles font appel à des organismes communautaires. On parlera de coordination administrative et de rapprochement intrasectoriel.

La pratique de transinstitutionnalité s'apparente à la fois au partenariat tel que défini plus haut et à l'interdisciplinarité. À la différence de la multidisciplinarité, l'interdisciplinarité exige que les intervenants d'une même équipe travaillent tous « vers » un même objectif. « Sans perdre l'identité qui lui est propre, chaque discipline s'influence mutuellement et se transforme réciproquement » (OPTSQ, 1996 : 3). Dans cette perspective « transinstitutionnelle », les partenaires ont des interactions les uns avec les autres de même que des interactions bilatérales/interactives avec les sujets vus dans leur globalité, leur environnement et leur communauté. Cette conception des pratiques partenariales implique donc qu'il y ait, au sein d'un projet d'intervention, des collaborateurs en mesure d'intervenir sur plusieurs sous-systèmes de l'environnement. (Goyette, 1999). Elle implique également que soit prise en compte la complexité (Dhume, 2001; White et al., 2002). Les interventions dans ce contexte laisseront plus de place au travail ensemble avec les sujets mais aussi aux actions visant à s'attaquer aux facteurs environnementaux contribuant aux problèmes.

13.3. LA STRUCTURATION DES PROJETS ET LA VALEUR AJOUTÉE À L'INTERVENTION

À partir d'une lecture transversale des projets, l'analyse est organisée autour des deux grandes dimensions soit a) la structuration des projets et b) la collaboration dans l'intervention dont la valeur ajoutée issue du partenariat, à savoir l'émergence de pratiques qui tiennent compte de la complexité en favorisant un décloisonnement.

13.3.1. La structuration des projets

L'analyse transversale des projets à l'étude a révélé que certaines étapes de leur processus de développement étaient centrales dans certains cas pour la survie du projet et dans

d'autres pour favoriser une intervention (en collaboration ou non) qui comporte une valeur ajoutée. Nous présentons ici seulement les étapes clés.

13.3.1.1. L'idéation, étape centrale de la définition du problème

Dans la plupart des projets à l'étude, l'étape de l'idéation a été réalisée essentiellement par des individus rattachés administrativement au CJM, sauf un, développé au sein du milieu scolaire (Répit Transit). Il s'avère que le projet d'une intervention en collaboration est d'abord et avant tout une histoire d'individus. Il s'agit le plus souvent d'individus convaincus, persévérants et fonceurs qui se trouvent des alliés pour combler des besoins leur apparaissant criants ou pour développer des modalités d'intervention nouvelles. Les projets s'inscrivent directement ou en continuité avec le mandat de protection ou de réadaptation des CJM⁴⁰. Ces idéateurs/porteurs de dossiers négocient sans cesse avec des environnements changeants et parviennent à saisir des opportunités et ce, même dans un contexte organisationnel difficile (climat de travail, tension syndicale, charge de travail importante, etc.). Si la littérature récente identifie clairement le rôle névralgique de ces porteurs de dossier pour l'émergence de partenariat (Goyette et al., 2000b), la particularité des résultats de notre recherche est d'avoir analysé le travail de différents porteurs de dossiers placés dans le même contexte organisationnel d'appartenance. Or, nous verrons ultérieurement qu'ils n'ont pas tous connu le même succès.

Dans le contexte de l'actualisation de collaborations dans le cadre d'une approche-milieu, on aurait pu s'attendre à retrouver des projets dont l'idée initiale émane de la communauté et des milieux de vie des jeunes, les CJM étant mobilisés par la suite et jouant alors plutôt un rôle de soutien dans l'atteinte du bien-être des enfants en général et non pas seulement en vue de leur protection ou de leur réhabilitation. À ce titre, le projet « Comment éduquer nos enfants sans utiliser la correction physique ? » se distingue des autres à l'étude puisque l'idéation a été coconstruite par un organisme communautaire et par les CJM, la diminution du nombre élevé de signalements pour abus physiques chez les familles d'origine haïtienne et de façon ultime, la création d'une alternative au placement pour les jeunes de ces familles étant au cœur des préoccupations des deux partenaires initiaux.

Si l'idéation est le plus souvent le fait d'un individu appartenant aux CJM, cela ne signifie pas pour autant que les projets qui verront le jour ne constituent pas des démarches partenariales. Pour cela, il s'agit de constater comment ces idéateurs/porteurs de dossiers sont parvenus à mobiliser différents partenaires autour de leurs préoccupations institutionnelles.

⁴⁰ Ce constat doit être mis en perspective, dans la mesure où désignés par les membres du centre jeunesse, les projets retenus pour l'étude regroupent davantage des collaborateurs institutionnels qui complètent directement la mission des CJM

13.3.1.2. La mobilisation, étape clé de la recombinaison des paradigmes

Les porteurs de dossiers assument le rôle important de mobilisation des nouveaux collaborateurs. Dans les projets à l'étude, l'idéateur/concepteur est souvent la cheville ouvrière de la mobilisation des partenaires, il est le porteur de dossier⁴¹, l'idéateur-porteur. Selon sa conception initiale du problème, sa formation et ses expériences professionnelles, il instaurera une dynamique de participation qui varie « quant à son étendue (représentativité des acteurs intéressés ou concernés, mobilisation large ou auprès d'acteurs prédéterminés) [et] quant à son niveau, (mobilisation pour l'élaboration de l'action ou pour la mise en œuvre) » (Bilodeau, 2000 : 312).

Dans le cadre des projets à l'étude, la mobilisation initiale par l'idéateur/porteur est restreinte aux organisations déjà en lien avec lui ou ayant des relations directes avec le centre jeunesse. Le démarchage est limité à certains acteurs prédéterminés. Il n'y a que dans le projet RAPVIH et dans une moindre mesure dans le projet Guide toxicomanie où la mobilisation est plus large et dépasse une certaine sectorisation que le partenariat voulait enrayer. Le cas du projet Groupe support aux parents est exemplaire. Ce projet, qui concerne la prévention de l'embrigadement de jeunes dans les gangs, n'a associé que les CJM et le service de police. Problématique sociale complexe s'il en est une, sa résolution paraît exiger la participation de l'ensemble des acteurs sociaux favorisant le bien-être et l'intégration des jeunes dans leur milieu. Si l'étendue de la mobilisation est restreinte, quatre des six projets ont été élaborés conjointement par les différents collaborateurs. Pour les acteurs des projets, c'est d'ailleurs cette deuxième étape de travail en commun qui témoigne de la réalité du partenariat, alors que les autres étapes du projet sont surtout réalisées en silo, de façon unilatérale, et que le leadership du projet demeure entre les mains de l'institution (CJM ou milieu scolaire).

Étant donné que l'étendue de la mobilisation est restreinte dans les projets à l'étude, les différences idéologiques sont assez ténues puisque les partenaires proviennent pour la plupart de cultures professionnelles et organisationnelles semblables. Considérant cette forme de filiation observée entre les collaborateurs, entre institutions appartenant à un même secteur ou entre institution ayant un lien organique ou de subordination, la coopération conflictuelle caractéristique du processus partenarial est quasi inexistante. Si cette filiation facilite, dans certains sens, un bon fonctionnement organisationnel, il a été constaté, par exemple pour « l'Atelier du sud ouest », qu'elle ne favorise pas une recombinaison des logiques d'action, ni une reproblématisation, mais le maintien d'une vision sectorisée des problèmes.

Quoi qu'il en soit de la qualité de la mobilisation, plusieurs des projets à l'étude ont donné lieu à l'implantation d'une intervention et certains projets se sont

² Dans le cadre de l'étude d'autres projets, il arrive souvent que l'idéateur ne soit pas nécessairement le porteur de dossier au sens où nous l'entendons.

maintenus en place. Or cette dernière étape du suivi comporte des enjeux importants.

13.3.1.3. Le suivi des projets, étape clé pour la survie

La moitié des projets à l'étude ont développé une structure de suivi, la plupart ayant un regard autant gestionnaire et administratif que clinique et d'intervention. Dans tous les cas, un sous comité de cette structure forme en quelque sorte un exécutif. Pour les projets, ces instances de suivi ont contribué à consolider les alliances politiques nécessaires à la négociation de ressources pour le maintien et la poursuite du projet et permis une certaine adaptation de l'intervention. Plusieurs participants de ces structures considèrent que celles-ci constituent un chien de garde essentiel contre la dérive du projet vers des intérêts corporatistes. Pour d'autres, le comité de suivi constitue l'âme du projet, cristallisant ainsi les expériences et la mémoire institutionnelle. Or, la conservation de la mémoire institutionnelle est un enjeu de taille quand, comme nous l'avons observé à maintes reprises, les intervenants des organisations publiques autant que communautaires sont contraints à s'adapter à un fort roulement de personnel.

Des trois projets sans structure de suivi, deux d'entre eux sont morts, l'un en cours d'implantation de l'intervention et l'autre au terme de sa période pilote. Pourtant dans les deux cas, les institutions qui y collaboraient ont mis de l'avant la réalisation de ces projets sur la place publique, dans des conférences de presse par exemple. Le dernier projet sans structure de suivi fonctionne bien et depuis quelques années déjà. Ainsi pour l'Atelier du sud ouest, le suivi du projet et son adaptation sont réalisés, de façon directe et personnalisée, par les deux idéateurs du projet qui ont réussi à inscrire l'insertion socioprofessionnelle dans les priorités organisationnelles des CJM, donnant ainsi accès à des ressources humaines et matérielles de l'institution. Cette formalisation dans les priorités de l'institution et l'omniprésence des idéateurs/concepteurs compensent jusqu'à un certain point pour l'absence de structure de suivi et favorise un fonctionnement organisationnel adéquat pour la survie de l'intervention.

L'analyse de la structuration des projets permet de constater que la création d'une structure de suivi est primordiale pour un projet de collaboration qui veut poursuivre son développement dans une perspective partenariale. Ces structures sont une conditions nécessaire, mais non suffisante d'un fonctionnement organisationnel adéquat, d'une consolidation des alliances entre les acteurs, de la nécessaire coopération conflictuelle et de la prise en compte de la complexité. En l'absence de cette structure qui le formalise, le projet est menacé et repose uniquement sur les épaules d'individus.

L'analyse transversale de la structuration des projets a également permis de constater que les projets qui ne parvenaient pas à s'inscrire dans les priorités organisationnelles d'une grande institution étaient soit menacés, soit morts. Dans cette recherche, la survie du projet dépend en majeure partie d'une institution, les CJM. Encore une fois, ce constat démontre la place centrale que l'institution

occupe dans le développement des collaborations. Si le projet développé est soutenu organisationnellement, ses idéateurs/porteurs auront une reconnaissance symbolique et matérielle qui permettra d'assurer sa survie pour un temps. Dans le cas contraire, le projet repose sur les épaules d'individus et est à la merci du déficit de la mémoire institutionnelle lorsqu'un porteur du dossier quitte son poste.

Par ailleurs, bien que cette formalisation soit essentielle, elle doit être réalisée avec discernement dans la mesure où si elle limite la marge de manœuvre des intervenants du terrain, elle risque de réduire d'autant le potentiel d'innovation de l'intervention et la motivation de ces idéateurs ou porteurs. C'est le paradoxe de la formalisation dégagée par l'analyse de nos résultats. Dans cette perspective, une entente écrite claire permet de favoriser l'inscription du projet dans les priorités organisationnelles de chacun des partenaires. Cependant, le regard processuel sur les pratiques permet également de constater que cette formalisation n'est primordiale qu'à partir de l'étape du suivi, plusieurs projets n'ayant pas bénéficié de formalisation ont pu poursuivre leur développement sans trop de reconnaissance officielle jusqu'à cette étape. Dans ces cas, les individus ont construit la collaboration en plus de leur charge de travail habituelle de manière quasi délinquante, en utilisant leur marge de manœuvre dans l'organisation. C'est donc dès après l'implantation que la reconnaissance organisationnelle est primordiale à la survie des projets et des pratiques.

La prééminence (inattendue) du thème de la survie lors de la reconstitution des processus de collaboration nous montre l'importance de la consolidation des collaborations notamment avec des partenaires de soutien et de relève. L'absence de ces partenaires de soutien peut expliquer en partie la disparition d'un projet comme RAPVIH. Ce projet a fait l'objet de campagnes médiatiques, il a suscité l'intérêt des chercheurs et pourtant sa disparition n'a pas été décriée publiquement, faute d'appui de la part de décideurs ou d'acteurs détenant un pouvoir d'influence (CPLT, 2001). Cette connaissance de l'environnement externe et de ses dynamiques est d'autant plus indispensable lorsqu'un projet de partenariat s'inscrit dans une perspective de changement tel que nous l'avons défini.

13.3.2. Le produit des projets : l'intervention

Bien que situés localement et représentant des défis relativement modestes, les projets à l'étude témoignent d'une bonification de l'action grâce aux collaborations inter-organisationnelles. Les retombées positives sont variées : instauration d'un dialogue interculturel (Comment éduquer nos enfants sans utiliser la correction physique), meilleur soutien des enfants présentant des problèmes de comportement et leur famille (Répit Transit), meilleur suivi des jeunes en difficultés face à la consommation de substances (Guide toxicomanie), élargissement de la capacité d'action des CJM dans la préparation et l'insertion des jeunes au marché du travail (Ateliers du Sud-ouest) et enfin, apport collectif à l'insertion socioprofessionnelle des jeunes de Montréal-Nord et à la prévention des MTS, du VIH et de la violence dans les relations amoureuses (RAPVIH). Toutes ces réponses sont des inventions nées de la conscience de besoins et de la présence d'organisations et

d'acteurs construisant collectivement, avec les connaissances, les idéologies, les ressources et la marge de manœuvre dont ils disposent, des réponses variées, fruits de trajectoires uniques.

Cette section examine le produit des partenariats, soit l'intervention. La cible de l'intervention, la collaboration dans l'intervention et le niveau de la valeur ajoutée sont abordés successivement. Nous pourrions ensuite tenter d'identifier si les pratiques correspondent à des pratiques de réseau, à l'image du *case management* et de la multidisciplinarité, ou à des pratiques de partenariat qui fondent leur action sur l'interdisciplinarité en agissant sur la complexité des facteurs contribuant aux problèmes sociaux.

13.3.2.1. Les cibles de l'action

Dans le cadre des projets à l'étude, la plupart du temps l'objectif principal est tributaire de la mission du centre jeunesse, ciblant d'abord le jeune et dans une moindre mesure les parents. On veut soutenir l'individu ou le système familial en suscitant l'acquisition de compétences qui favoriseront leur développement. Par exemple, le projet de l'Atelier du Sud-ouest vise le développement de l'employabilité, le projet de Groupe support aux parents un meilleur encadrement du jeune, et le projet Guide toxicomanie, une consommation éclairée. Enfin, le projet Repit transit, par plusieurs interventions simultanées, s'efforce d'améliorer le comportement en classe du jeune et intervient sur la famille afin que le jeune soit mieux encadré.

Encore une fois, le projet RAPVIH se distingue puisqu'il intervient simultanément sur les individus dans une perspective décloisonnée et sur le contexte local. Ainsi les pairs aidants, une fois formés, ont été actifs dans la communauté de Montréal-Nord à plusieurs niveaux. Ils ont travaillé de façon non sectorisée, en gardant en tête des préoccupations concernant plusieurs problématiques (toxicomanie, violence dans les relations amoureuses, prévention du VIH). Ils favorisaient ainsi un décloisonnement de l'action auprès des jeunes, objectif important pour bien des protagonistes d'une approche-milieu. L'action des pairs aidants peut aussi être analysée sous l'angle de la contribution effective et potentielle de RAPVIH à l'amélioration du milieu de vie des jeunes, autre aspect essentiel d'une approche-milieu. À cet effet, il faut d'abord préciser en quoi consiste un milieu de vie de qualité. La présence, la visibilité et la disponibilité des ressources pour les jeunes, la qualité des rapports intergénérationnels, l'image que les institutions du milieu reflètent aux jeunes, les opportunités de développer des compétences et des habiletés et les possibilités de participation sociale sont tous des aspects pouvant traduire cette qualité d'un milieu de vie. Or il s'avère qu'un projet comme RAPVIH peut renforcer la présence de telles caractéristiques de plusieurs façons. Par ailleurs, RAPVIH et le projet Guide toxicomanie s'inscrivent dans une réflexion et des actions régionales pour contrer la transmission du VIH/Sida et des MTS, contribuant ainsi à l'inscription de ces actions locales à des politiques plus larges au plan régional et national.

Nous avons déjà souligné que la mobilisation des partenaires a été plutôt restreinte dans le cadre des projets étudiés, limitant de ce fait l'ampleur de la reproblématisation. Nous pouvons supposer que la présence accrue de partenaires provenant entre autres du secteur communautaire ou de l'employabilité aurait favorisé l'élargissement des cibles de l'intervention. On aurait pu s'attendre en effet à rencontrer davantage des pratiques reconnaissant l'importance accordée au territoire, aux rapports du jeune avec les institutions, à la construction sociale des problèmes (ex. violence), aux relations véritables qui s'inscrivent dans la reconnaissance du Sujet en visant d'une part, à changer les modes d'interaction du jeune avec l'environnement social - dimension individualisée de la médiation et d'autre part, à agir sur l'environnement social du jeune en contribuant à la mobilisation des ressources locales (Bondu, 1998 : 150).

13.3.2.2. La collaboration dans l'intervention

L'analyse des interactions entre les acteurs impliqués directement dans les interventions montre que peu d'interventions sont réalisées en collaboration. Dans la majorité des cas, l'intervention est réalisée par un seul partenaire, les autres ayant soit un rôle de référence (Répit transit, Comment éduquer nos enfants sans utiliser la correction physique, l'Atelier du sud ouest) soit un rôle statique de soutien (Groupe support aux parents). Par contre, l'intervention correspond davantage (pour trois projets) à une pratique multidisciplinaire où chacun des partenaires travaille parallèlement, avec des objectifs qui tiennent au mandat, dans une perspective de complémentarité et de continuité. Si les espaces de dialogue que sont les comités de suivi permettent d'échanger les informations dans une optique de coordination des services et dans une perspective de *case management*, les intervenants ne travaillent pas ensemble auprès des jeunes et des familles. Par exemple, dans le cadre du projet Comment éduquer nos enfants sans utiliser la correction physique, le partenaire communautaire a développé l'intervention de groupe pour les parents, celle-ci étant animée essentiellement par son personnel. L'institution réfère certains « cas » à l'organisme et une rétroaction intervient au terme de l'activité de groupe à laquelle le parent a participé.

En somme, si plusieurs projets ont été conçus ou élaborés en collaboration dans le cadre d'une mobilisation limitée, l'intervention, pour sa part, se réalise au mieux dans une perspective multidisciplinaire où le *case management* occupe une place importante.

13.3.2.3. La valeur ajoutée de l'intervention

À partir des constats présentés concernant la cible des projets à l'étude, l'inscription des projets dans une dynamique plus globale et le travail en collaboration, il est possible de situer les pratiques à travers trois niveaux de valeur ajoutée de l'intervention (atteinte d'objectifs organisationnels (administratifs), rapprochement intra-sectoriel (continuité, accès), décloisonnement des interventions (recombinaison des logiques d'action).

La plupart des projets ont été développés afin d'atteindre d'abord des objectifs organisationnels devenus impérieux en raison du contexte organisationnel des

CJM (la réduction du personnel, l'augmentation de la tâche des intervenants, l'augmentation de la clientèle et l'aggravation de leurs problèmes étant au cœur de la justification de la construction de l'action). L'un de ces projets avait pour objectif de favoriser le passage à la vie adulte des adolescents placés aux CJM, élargissant quelque peu le mandat de protection. Ces projets contribuent à leur façon à gérer les restructurations constantes des organisations. Quelques projets contribuent à un rapprochement sectoriel. Dans une perspective de continuum de services issue de la culture planificatrice en santé publique, ces projets facilitent l'accès et la continuité des services, mais demeurent sectorisés. Cette valeur ajoutée est importante dans la perspective institutionnelle et s'inscrit dans la continuité des pratiques en réseau. Enfin, un seul projet est parvenu à développer des actions concrètes au niveau local qui soient réellement décloisonnées. Ce projet a misé sur une mobilisation large; celle-ci a donné lieu à une reproblématisation et à une recombinaison des logiques d'action.

13.4. LA PERSPECTIVE DES APPROCHES MILIEU

À maints égards, le partenariat, tel que défini dans cette recherche, est un puissant levier d'actualisation des approches-milieu. Le partenariat est conçu comme un espace de débat et de négociation entre acteurs autonomes et diversifiés, soucieux d'une prise en compte de l'ensemble des déterminants d'une situation problématique et co-construisant une réponse reflétant cette co-contamination. Or, quels sont les défis que doivent relever les approches-milieu orientées vers les jeunes ? Pour actualiser l'objectif qui chapeaute tous les autres, soit d'assurer le bien-être global des jeunes sur un territoire, plusieurs registres d'action, articulés les uns autres, sont nécessaires. Les jeunes doivent pouvoir accéder facilement à un continuum de services spécialisés dispensés autant que possible dans leur milieu, un réseau mobilisant des ressources institutionnelles et communautaires. Plus largement, les jeunes doivent pouvoir se développer sur un territoire où sont véhiculées d'authentiques préoccupations face à la qualité de leur insertion sociale et professionnelle. Cette priorité se traduit entre autres par des opportunités d'empowerment, de participation sociale et citoyenne, d'accès à l'emploi et de liens intergénérationnels positifs. Le tout émerge principalement des liens informels et de la qualité du climat social, un tout autre registre d'action. Enfin, le bien-être des jeunes est indissociable du niveau de bien-être de toute la communauté dans laquelle ils évoluent, ce qui introduit le troisième registre d'action (ou segment du continuum), soit le développement social local du territoire (logement, transport, emploi, sécurité, exode, environnement, culture, etc.). La notion de complexité prend ici tout son sens et émerge l'image d'un réseau de partenariats en confluence, impliquant tous les secteurs de la vie collective, les univers institutionnel et communautaire, les réseaux de relations formels et informels.

Les projets étudiés dans le cadre de cette recherche sont éloignés du registre d'action du développement social. Tout un courant de pensée en développement social identifie les habitants des quartiers (localité, etc) comme les maîtres d'œuvre de ces pratiques et les intervenants comme des accompagnateurs et facilitateurs. « Les femmes et les hommes des territoires en développement sont les auteurs, les acteurs et les experts de solutions à inventer et à créer pour résoudre leurs problèmes de vie quotidienne » (Simonin, 2001 : 145). Le développement social est ici synonyme de citoyenneté critique et active en vue « d'agir pour améliorer les conditions de vie dans les quartiers et restaurer la dignité et les compétences des personnes (idem. 146).

Dans cette optique, le développement social local est plus que le développement de ressources, il implique la participation civique et une capacité d'autodétermination de ses habitants (Lévesque et al., 2002). Le développement social repose sur une approche inclusive.

Une approche inclusive passe aussi par une approche territoriale en support aux actions de revitalisation des communautés locales...Elle est par essence partenariale, dédiée au principe d'une coresponsabilité entre les secteurs impliqués par le développement, qu'ils soient institutionnels ou communautaires (CRDS, 2002).

Cette conception du développement social renvoie aux mêmes conditions de survie que celles formulées à l'endroit des projets en collaboration étudiés. Sans structure de suivi, une perspective cohérente de développement social semble vouée à l'échec. De plus, la mobilisation nécessaire peut difficilement être assurée sans que le soutien du développement social du territoire ne soit inscrit dans les priorités organisationnelles. Enfin, la diversité des acteurs impliqués nous ramène à la coopération conflictuelle, car, comment imaginer un tel chantier de travail ensemble, sans la présence de tensions et conflits ?

On le voit, l'arrimage des trois registres d'action regroupés dans le continuum des approches-milieu représente un formidable défi dont la compréhension intègre l'analyse des processus de partenariat. L'importance de la continuité des services tout comme celle du lien social est reconnue à de multiples enseignes. Par ailleurs, peu de régions au Québec se sont dotées d'un cadre de développement social (CRDS, 2002), bien qu'il existe des comités locaux et régionaux de développement social. Ce type de structure est en émergence depuis peu, d'où la difficulté éprouvée d'articuler avec des images concrètes les projets à l'étude à ce troisième segment du continuum. Le cadre théorique permettant d'appréhender globalement les approches-milieu demeure fragmentaire à cet égard.

CONCLUSION

L'analyse globale des données, fondée à la fois sur les constats de la structuration des projets et de la construction des interventions, nous porte à croire que le développement d'un partenariat qui parvient à un décloisonnement des interventions et à une déssectorisation des actions se réalise que lorsqu'il y a une mobilisation large des partenaires qui donne lieu à une recombinaison des logiques d'action. Ces résultats confirment ceux d'une étude portant sur le partenariat dans le secteur de la santé publique (Bilodeau, 2000). Ainsi, si l'idéateur/concepteur ne parvient pas à formuler la problématique de départ de manière suffisamment large et à interpellier des acteurs d'horizons divers, les actions qui en découleront s'inscriront au mieux dans une perspective multidisciplinaire de *case management*. Les pratiques étudiées correspondent davantage à des rapprochements des secteurs publics du domaine de la santé et des services sociaux, avec quelques ouvertures sur l'éducation, l'emploi et la police; mais très peu d'ouverture sur l'action communautaire autonome. Au-delà de la mobilisation, plusieurs insistent sur la nécessité d'une renégociation des statuts des partenaires afin de parvenir à une égalité à l'intérieur de ce cadre spécifique qu'est le projet (Bilodeau, 2000; Dhume, 2001).

Nous voulons simplement souligner ici l'importance, dans un processus de collaboration, de la période de définition du problème qui doit se poursuivre au-delà de l'idéation. Ainsi, pour Bilodeau (2000) le choix de la problématique est une étape cruciale du processus de partenariat, exigeant l'implication de partenaires différents, la reconstruction des rapports sociaux inégalitaires entre les partenaires et une contribution de tous les partenaires à l'identification de la problématique et de ses solutions. Or, pour qu'il y ait confrontation de plusieurs paradigmes et la possibilité de recombinaison, il faut déjà au départ que la mobilisation des partenaires ait été large et soit parvenue à intéresser plusieurs partenaires différents. Un tel processus de structuration de la collaboration peut donner naissance à des pratiques complémentaires autour d'une problématique identifiée par une organisation. En outre, dès les premières phases du processus de collaboration, le fait de s'associer à des organisations « représentant la diversité des interventions réalisées au sein d'une localité, contribue à ce que les actions futures d'un partenariat soient ancrées dans le milieu, à l'écoute du besoin exprimé ou perçu de la communauté » (Goyette et al., 2000 : 31). La manière dont la problématique est posée oriente toutes les autres étapes du processus de partenariat, notamment la détermination de la solution à ce problème.

L'analyse transversale des pratiques à l'étude confirme la pertinence de l'approche partenariale pour actualiser les approches-milieu. Or, devant les discours politiques et gestionnaires faisant largement appel au partenariat, le risque d'une dilution conceptuelle manifestant une dérive est certain. Ainsi, l'appel au partenariat peut contribuer à justifier de façon subtile certaines compressions budgétaires donnant lieu à une réduction de la taille des institutions tout en participant à la reproduction d'interventions sectorisées (Dhume, 2001). L'utilisation du concept de partenariat peut aussi permettre de justifier une grande responsabilisation des individus, des familles et des communautés, au détriment d'une responsabilité partagée où l'État, de concert avec les acteurs locaux, participe à la revalorisation des communautés (René et al., 2001). Or, pour parvenir au développement du partenariat, il est primordial que les promoteurs s'inscrivent en médiateurs. Pour jouer ce rôle, il est nécessaire que les acteurs ne s'inscrivent pas seulement dans les objectifs organisationnels, mais également dans ceux des nouvelles entités de concertation et de partenariat auxquels ils participent. Pour ce faire, il est incontournable que ces

acteurs bénéficient d'une autonomie et d'une marge de manœuvre suffisante pour pouvoir par exemple contribuer à rétroagir sur l'institution avec une perspective critique de l'intervention. Il y a donc une question de volonté et de compétences individuelles de ces médiateurs, mais également une question d'organisation du travail et d'ouverture de l'institution au regard des partenaires. Considérant que l'organisation du travail dans les centres jeunesse est centrée sur les stricts objectifs organisationnels où les énergies sont orientées vers la réduction des listes d'attente, réduction rendue plus urgente par les évaluations externes (Bartkowiak, et al. 2000), l'autonomie et la marge de manœuvre nécessaires à ces porteurs de dossier pour jouer leur rôle de médiateur sont ténues, voire absentes (Goyette et al, 2000b). Ceci a pour conséquence d'abord de restreindre le soutien organisationnel du centre jeunesse aux collaborations qui s'inscrivent directement dans le mandat de protection ou de réhabilitation et ensuite de favoriser un très haut roulement des porteurs de dossiers de collaboration ayant des mandats d'intervention, ceux-ci se voyant, au gré des urgences, retirer les dossiers de collaboration au profit d'une augmentation de la charge de cas. Or, ce roulement de personnel est accentué par les très nombreuses réorganisations de la structure de services du centre jeunesse ces dernières années (Lapierre, 2000). Dans ce contexte, les intervenants mentionnent un déficit de cette permanence qui est nécessaire au développement de liens de confiance desquels émergent les collaborations fructueuses.

Par ailleurs, l'allégeance envers la structure de collaboration, l'acteur collectif, pouvant être en péril, certaines tensions issues de l'éthique individuelle, professionnelle et organisationnelle (ou institutionnelle) confrontent les médiateurs. Les enjeux de la définition des rôles de ces médiateurs s'inscrivent dans la continuité de la notion de double allégeance et de conflits éthiques. « Suis-je le miroir, le porte-parole de l'organisation ou un agent de changement »: les valeurs et les balises éthiques viennent toujours aider à définir la marge de manœuvre et les frontières de la participation critique, au travers desquelles le médiateur devra naviguer pour arriver à son objectif, sachant que les balises éthiques, la marge de manœuvre et les objectifs sont mouvants, en constante progression.

C'est dans ce contexte que les acteurs considèrent acceptables « des conditions de coopération et les termes de l'échange » (Friedberg, 1993 :133) qu'ils n'accepteraient pas autrement. Ces compromis interviennent puisque, l'atteinte de l'objectif supra-organisationnel associé au partenariat dépend de la « survie collective » du partenariat lui-même et des organisations partenaires. Or, les tactiques utilisées pour assurer cette survie peuvent parfois s'éloigner trop des balises éthiques (professionnelles et organisationnelles ici) d'un acteur collectif et être considérées comme une forme de compromission incompatible et inacceptable. Ainsi un centre jeunesse ou une école ne pourront risquer de compromettre leur légitimité en débordant de leur mandat légal, même si l'intérêt ultime de l'enfant pourrait en profiter. Un intervenant ne voudra pas plus risquer son renvoi par son employeur en allant bien au-delà de son mandat et de celui de son organisation, malgré des collaborations négociées patiemment avec des représentants d'autres organisations, malgré la valeur ajoutée importante dans l'intervention auprès des enfants et de leur famille.

Le développement de pratiques partenariales est donc confronté aux enjeux de la double allégeance. Or, mettre de l'avant la double allégeance constitue un changement de paradigme d'intervention majeur. Ainsi, comme le soulignent Larivière et al. (2000), le poids des contraintes

juridiques et sécuritaires limite l'élasticité des pratiques (du centre jeunesse notamment), une évolution des mentalités s'opère graduellement, celle-ci appuyée par des changements structurels. Dans cette perspective, chacun des projets à l'étude a permis d'éclairer une étape du processus partenarial. L'enjeu réside dans le passage d'une vision organisationnelle et sectorisée du partenariat à une modification des paradigmes d'intervention que constitue leur recombinaison dans une reconnaissance de l'importance des actions sur les réalités complexes.

Dans le cadre de cette recherche, nous avons voulu porter un double regard sur les projets de partenariats qui étaient soumis à l'analyse : d'abord un regard sur le processus de structuration des projets en collaboration ainsi que sur la co-construction des interventions développées par l'instance partenariale; ensuite nous avons analysé les liens entre ces deux dimensions. Cette manière novatrice d'envisager les collaborations permet d'abord de dépasser les lectures idéalistes des concepteurs; elle contribue de plus à une lecture plus dynamique, au-delà des conditions de réussite et elle facilite un regard plus rigoureux sur comment ces projets ajoutent à l'intervention auprès des jeunes et de leur famille.

Nous avons également entrepris une recension d'écrits et une réflexion autour du concept d'approche-milieu : des écrits s'enracinant dans des paradigmes différents mais portant sur les pratiques et les réflexions valorisant le maintien des personnes en difficultés dans leur milieu naturel et l'accès aux ressources et à un environnement de vie de qualité. L'ensemble ne permettait pas la construction d'une définition opérationnelle. Cependant, ceci a permis la construction d'un continuum grâce auquel nous avons pu situer les différents projets en fonction d'un ensemble de caractéristiques associées aux approches-milieu. C'est donc à partir de ce continuum (chapitre 11) que nous avons tenté d'apporter une réponse à une question centrale dans cette recherche, c'est-à-dire, en quoi les pratiques de collaboration et les partenariats auxquels participent les CJM correspondent à ce que l'on peut qualifier d'approche-milieu.

Dans toute recherche qui tire à sa fin nous soulevons quelques limites, qui peuvent être intrinsèques à l'objet ou au processus planifiés ou qui peuvent survenir en cours de route pour différentes raisons inhérentes aux chercheurs, au sujet ou au contexte de la recherche.

LIMITES LIÉES À L'OBJET DE RECHERCHE

Les projets ont été choisis par les praticiens et gestionnaires des CJM, ce qui limite dès le départ le choix des projets suivant des critères que l'équipe aurait pu préciser, au-delà du critère de la temporalité autour de l'adoption du virage milieu.

L'absence de partenaires du mouvement communautaire autonome constitue une limite quant à la nature des enjeux de collaborations rapportés dans cette recherche. En effet, la complexité des collaborations entre le secteur communautaire (autonome) et le secteur institutionnel et les difficultés qu'elles entraînent ont fait l'objet de maintes recherches (René et al., 2001). On peut facilement supposer que la présence de partenaires du communautaire plus nombreux aurait fait surgir d'autres défis quant aux finalités et aux moyens d'action déployés par les projets. En somme, notre analyse tente de tenir compte de cette réalité des Centres jeunesse et du fait que les partenariats peuvent rassembler des partenaires qui occupent des positions diversifiées sur le continuum d'intervention et que chacun joue un rôle spécifique tout en supportant le projet global.

L'espoir de cette recherche était de se confronter à la complexité des processus que sont les collaborations et les partenariats, d'où le choix méthodologique en faveur des études de cas. L'entreprise s'est avérée plus exigeante que prévu, compte tenu des ressources dont nous disposions. Nous avons abandonné avec regret deux volets de notre démarche, soit l'observation *in situ* des projets en marche ainsi que l'analyse des processus intra-organisationnels et leurs effets sur le développement du partenariat : son importance, ses bases idéologiques, etc. Il aurait été intéressant en effet d'étudier les transactions et négociations entre les acteurs engagés dans le développement des pratiques partenariales selon les divers niveaux hiérarchiques des CJM. Le virage milieu qu'ils ont opéré a été un facteur déclencheur de cette recherche. Nous avons créé des liens étroits avec l'Équipe partenariat-réseau. Le regard que nous avons développé sur les projets est ainsi très orienté par les CJM. Par ailleurs, la réalité intra-organisationnelle des autres organismes partenaires est beaucoup moins présente.

Quant à l'étude de l'approche-milieu, nous avons d'abord misé sur le fait que les acteurs interviewés aborderaient spontanément des contenus pouvant se rapporter au virage milieu ou à l'approche-milieu, compte tenu du fait que ce thème était très présent au sein de l'organisation des CJM. Or, il s'est avéré que peu de nos interlocuteurs ont fait des liens entre le projet auquel il participe et leur représentation d'une approche-milieu. De plus les liens entretenus par les projets avec leur milieu immédiat n'ont pas été approfondis. Il serait intéressant d'approfondir comment ces liens renforcent ou affaiblissent les pratiques de collaboration. Si le thème des approches-milieu est actuellement délaissé dans les CJM, il demeure porteur d'une réflexion sur les manières d'améliorer l'intervention auprès des jeunes et des familles en difficulté.

LIMITES DU PROCESSUS DE RECHERCHE

Plusieurs défis se posent encore à la recherche sur les collaborations. D'abord, il s'agit de faire du partenariat entre les chercheurs, venant d'horizons et d'institutions différents. Il a été difficile de terminer le projet avec tous les chercheurs réunis au départ : en effet, deux collègues ont quitté en cours de route, au moment de l'analyse des données. Est-ce une question personnelle, professionnelle ou organisationnelle ? Sans doute un peu des trois types de facteurs ont pu jouer face à des chercheurs de formation et d'appartenance organisationnelles différentes.

Ensuite, le défi est l'étude du partenariat en collaboration (partenariat) avec les partenaires, de la construction du protocole à la rédaction de l'évaluation. C'est une question de cohérence. Nous avons également prévu des groupes de discussion dans le devis initial, afin de capter les représentations de divers acteurs, tant des CJM que de provenances institutionnelle et communautaire diverses. Nous espérions ainsi favoriser l'expression des préoccupations des acteurs terrain ainsi que les divergences de vue, entre le réseau communautaire et institutionnel notamment. Ces groupes ont été planifiés, mais n'ont jamais eu lieu pour des raisons tenant aux énergies à déployer pour réaliser cette cueillette et ce traitement de données, ainsi qu'au climat régnant dans les CJM. La mobilité du personnel et des affectations ainsi que le contexte de réorganisation aux CJM, n'ont certainement pas favorisé cette collaboration continue, malgré des projets de suivis, notamment sur des outils de formation. Si le comité consultatif a été présent au début de la conception et jusqu'à la validation des monographies, il est devenu « inopérant » pendant la phase de l'analyse laissant place à une plus grande implication auprès de l'Équipe partenariat réseau qui porte encore avec les chercheurs un projet de formation pour le personnel des CJM.

Au-delà de ces quelques commentaires sur la démarche de recherche, cette recherche s'est inscrite dans la foulée d'une réflexion collective visant la construction commune des réponses aux problèmes sociaux contemporains qui se traduit entre autres par le développement de concepts en interrelation étroite tels concertation, partenariat, empowerment, lien social, citoyenneté, approches-milieu et développement social solidaire. Nos sociétés ont en effet pris note des limites d'une gestion sociale trop spécialisée et bureaucratisée, ayant développé des modèles de services sociaux très segmentés. Nous avons reconnu l'importance du lien social et l'apport essentiel de la société civile. Notre réseau de services sociaux connaît parfois des ratées et multiplie les tentatives de rationalisation des coûts et d'amélioration des performances, une réalité que le réseau des CJM connaît bien et qu'il s'efforce d'actualiser grâce au virage milieu. L'impression qui domine est que les problèmes sociaux en général, et ceux des jeunes qui nous préoccupent particulièrement ici, sont complexes et durables et les ressources le plus souvent nettement insuffisantes et instables. Bref, nous sommes en pleine poursuite, et ce, à l'échelle mondiale, d'un nouveau paradigme à partir duquel appréhender la résolution des problèmes sociaux complexes et interdépendants. Les colloques internationaux se succèdent, traitant d'appauvrissement, d'exclusion, de pratiques anti-oppressives, de citoyenneté, de développement durable, de pauvreté infantile et des problèmes sociaux des jeunes. La présente recherche aura pris part à trois d'entre eux. Cette mise en contexte de l'objet de cette recherche nous apparaît importante car elle traduit le défi pour une diversité d'acteurs sociaux de tenter de comprendre des réalités locales elles-mêmes très complexes. L'étude des six projets de partenariat en est une illustration. Comment tenir ensemble tous ces registres d'action ? Comment construire et partager les savoirs requis ? Comment envisager la formation des acteurs du changement ? Voilà des questions auxquelles la présente recherche donne lieu, questions auxquelles d'ailleurs nous n'avons que des réponses très partielles.

BIBLIOGRAPHIE

- Albee, G.W. (1986). Toward a just society: Lessons from observations on the primary prevention of psychopathology. *American Psychologists*, 41, 891-898.
- Aucoin, L., Boucher, G., Gauthier, D., Laniel, M.-A., & Pelletier, D. (1995). *Le partenariat entre les Centres jeunesse de Montréal et le milieu scolaire*. Montréal: École Nationale d'Administration Publique.
- Bachrach, L.L. (1994). *Deinstitutionalization in Canada and the United States*. *New Directions for Mental Health Services*, 61, 3-9.
- Barclay, P. (1982). *Social workers, their roles and tasks*. London: Bedford Square Press.
- Bartkowiak, J., Bouchard, M., Lebon, A., & Lirette, B. (2000). *L'inspection ministérielle des Centres jeunesse de Montréal*. Montréal: document inédit.
- Bastien, R., & Roy, É. (1996). *Programme d'action communautaire en prévention des MTS/VIH chez les jeunes des deux Centres jeunesse de Montréal*. Montréal: RRSSSM-C, Direction de la santé publique.
- Bastien, R., Roy, É., & Fontaine, M. (1997a). La création de partenariats dans le cadre du programme en prévention des MTS/VIH dans les Centres jeunesse de Montréal: perspective conceptuelle et modes de réalisation. *Défi jeunesse*, IV, 8-11.
- Bastien, R., Roy, É., & Fontaine, M. (1997b). Pourquoi désirer prévenir... *Défi jeunesse*, III, 8-11.
- Bastien, R., Roy, É., & Fontaine, M. (1998). *Prévention du VIH et concertation: perspectives critiques, ruptures paradigmatiques et idéologiques*. Montréal: Direction de la santé publique de Montréal-Centre et Centres Jeunesse de Montréal.
- Bélangier, J.-P., Sullivan, R., & Sévigny, B. (2000). *Capital social, développement communautaire et santé publique*. Montréal: éditions ASPQ.
- Bellot, C. (2000). La trajectoire: un outil dans la compréhension de l'itinérance. In D. Laberge (Ed.), *L'errance urbaine*. (pp. 101-115). Québec: Éditions Multimondes. Collectif de recherche sur l'itinérance, la pauvreté et l'exclusion sociale.
- Bernier, M. (1991). Une nouvelle guerre de gangs. *Écho Professionnel*, 4, 10-12.
- Bertrand, L., & Dupont, M. (1998). *Évaluation du projet régional de développement de la sécurité alimentaire dans la région de Montréal-Centre*. Montréal: Direction de la santé publique, RRSSSM-C.
- Bérubé, A. (2000). *Présentation du rapport d'évaluation du projet Répit-transit 1999-2000*. Montréal: document inédit.

- Besson, C., & Guay, J. (2000). *Profession travailleur social: savoir évaluer, oser s'impliquer*. Paris: Gaëtan Morin Europe.
- Bibeau, G. (2001). Des CULTURES violentes ? Non! In collectif (Ed.), *Regards divers sur la violence*. (pp. 76-86). Montréal: Institut de recherche sur le développement social des jeunes.
- Billette, I. (1995). *L'option du partenariat dans le domaine de la santé et des services sociaux pour amorcer les réformes et pour renouveler la démocratie: rêve ou réalité?* Montréal: Département de sociologie, F.A.S. Université de Montréal.
- Billette, I., White, D., & Mercier, C. (1995). *Les rapports dynamiques du processus partenarial. Un regard dans le domaine de la santé mentale*. Montréal: Groupe de recherche sur les aspects sociaux de la prévention. Université de Montréal.
- Bilodeau, A., Allard, D., & Chamberland, C. (1998). *L'évaluation participative des priorités régionales de la prévention-promotion de la santé. Les premiers pas d'un partenariat en évaluation*. Montréal: . RRSSSM-C. Direction de la santé publique.
- Bilodeau, A. (2000). *Les conditions de qualité de la planification participative de l'action en partenariat en prévention/promotion de la santé et du bien-être, une question d'innovation sociale*. Montréal: Université de Montréal. Thèse de doctorat en sciences humaines appliquées.
- Blais, M.J. (1995). Primary prevention as health and social competence promotion. *The Journal of Primary Prevention*, 16, 5-24.
- Blanchet, L. (2001). La prévention des problèmes psychosociaux et la promotion de la santé et du bien-être. In H. Dorvil & R. Mayer (Eds.), *Problèmes sociaux. Tome 1. Théories et méthodologies*. Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec.
- Bondu, D. (1998). *Les nouvelles pratiques de Médiation Sociale*. Paris: ESF Éditeur.
- Bordet, J. (1999). Reconnaître les jeunes comme «sujets capables» et construire les conditions d'exercice de leur citoyenneté. *Ville-École-Intégration*, 118, 81-89.
- Bouchard, C. (1998). *Le virage milieu connaît ses ratés*. Adresse URL: <http://www.csq.qc.net/sante/cahier/aut98/virage.htm>. Page consultée le 24 octobre 2001: CSQ.
- Boulte, P. (1995). *Individus en friche. Essai sur l'exclusion*. Paris: Desclée de Brouwer.
- Bourque, D. (1989). Conception et application de l'approche communautaire dans les CLSC. Mémoire de maîtrise, École de service social, Université de Montréal;
- Breton, M. (1994). On the Meaning of Empowerment and Empowerment-Oriented Social Work Practice. *Social Work with Groups*, 17, 23-37.

- Brisson, P. (1994). *L'usage des drogues et la toxicomanie*. Boucherville: Gaëtan Morin éditeur.
- Brisson, P. (1997). *L'approche de réduction des méfaits: source, situation et pratiques*. Montréal: Comité permanent de lutte à la toxicomanie. CPLT.
- Bronfenbrenner, U. (1979). *The ecology of human development: Experiments by nature and design*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Cameron, S., & Dallaire, N. (2000). Réflexion sur la notion de développement social et paramètres pour un modèle de développement global. *Revue canadienne de politique sociale*, 45-46, 88-105.
- Caouette, C.E. (1992). *Si on parlait d'éducation. Pour un nouveau projet de société*. Montréal: VLB éditeur.
- Casey, L., Joncas, S., & Levasseur, Y. (2000). Un atelier de formation peu commun. *Défi Jeunesse*, VI,
- Castel, R. (1995). *Les métamorphoses de la question sociale: une chronique du salariat*. Paris: Fayard.
- CECM Commission des Écoles Catholiques de Montréal. (1995). *La signalisation continue : processus d'aide à l'élève en difficulté*. Montréal: CECM.
- Centre de réadaptation du Mont Saint-Antoine. (1992). *Le Projet d'initiation au travail: une collaboration Entreprises et Centre de réadaptation du Mont Saint-Antoine. Rapport d'expérimentation*.
- Centre Rose-Virginie-Pelletier. (1991). *La mission de réadaptation du Centre Rose-Virginie-Pelletier*. Montréal: CRVP.
- Châles, J. (1995). *Programme support aux parents*. Montréal: SPCUM.
- Chamberland, C. (1998). Dossier spécial: L'approche-milieu dans les Centres jeunesse de Montréal: vers une nouvelle culture de l'intervention. *Défi jeunesse*, 4, 3-15.
- Chamberland, C., Dallaire, N., Fréchette, L., Lindsay, J., Hébert, J., Cameron, S., & Beaudoin, G. (1996). *Promotion du bien-être et prévention des problèmes sociaux chez les jeunes et leur famille: Portrait des pratiques et analyse des conditions de réussite*. Montréal: Université de Montréal.
- Charbonneau, J. (1999). *Rapport d'évaluation de l'implantation des projets Pif Paf Pof*. Longueuil: Centre Jeunesse de la Montérégie.
- Charlot, B., Emin, J.-C., & Ballion, R. (1997). *Violence à l'école, état des savoirs*. Paris: A. Collin.

- Chartrand, P. (1999). *Le partenariat école/famille/communauté: Une tentative d'action en milieu populaire montréalais*. Montréal: Rapport de pratique, Maîtrise en travail social, Université de Montréal.
- Cheval, C. (2001). Des travailleurs de rue créateurs de liens sociaux. In H. Dorvil & R. Mayer (Eds.), *Problèmes sociaux, Tome II, Études de cas et interventions sociales*. (pp. 362-386). Sainte-Foy: Les Presses de l'Université Laval.
- CJM Centres jeunesse de Montréal. (1996). *Rapport d'étape et devis de transformation organisationnelle*. Montréal: CJM.
- CJM Centres jeunesse de Montréal. (1997a). *Propositions de transformations liées à l'approche milieu, document de consultation*. Montréal: CJM.
- CJM Centres jeunesse de Montréal. (1997b). *Les transformations liées à l'approche milieu: Projet collectif des Centres jeunesse de Montréal*. Montréal: CJM.
- CJM Centres Jeunesse de Montréal. (1998). *Guide d'appropriation de l'approche milieu*. Montréal: Direction des services à la jeunesse. Direction de la recherche et du développement.
- CJM Centres jeunesse de Montréal. (2001). *Cadre de référence de la concertation locale. Vers un réseau stratégique. Créer et maintenir des alliances*. Montréal: CJM.
- Cloutier, R., Carrier, G., & Lépine, R. (2001). *Description du partenariat intersectoriel dans la prestation des soins aux jeunes en difficulté et à leur famille*. Québec: Les Centres jeunesse de Québec.
- Comité Intersectoriel Villeray. (1998). *Plan d'action enfance/famille pour le quartier Villeray*. Montréal: document inédit.
- Conseil de l'Europe. (2000). *Politiques sociales innovatrices dans les villes*. Bruxelles: Groupe de spécialistes sur les politiques sociales innovatrices, Comité Européen pour la cohésion sociale. Rapport rédigé par Claude Jacquier.
- Coulon, A. (1992). *L'école de Chicago*. Paris: Presses universitaires de France.
- CPLT Comité permanent de lutte à la toxicomanie. (2001). *Développer la concertation en toxicomanie, Guide pour les intervenants et gestionnaires*. Québec: Gouvernement du Québec, MSSS et CPLT.
- CQA Conseil Québécois d'Agrément d'établissement de santé et de services sociaux. (2001). *Questionnaire sur la satisfaction des partenaires institutionnels, privés et communautaires. Résultats*. Montréal: CQA.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*. Paris: Seuil.

- CSDM Commission Scolaire De Montréal. (2000). *Rapport annuel 1998-1999*. Montréal: Commission scolaire de Montréal.
- CSN Centrale des syndicats nationaux. (2000). *CSN - Il est temps de se préoccuper des services de santé mentale - La FSSS*. Adresse URL: <http://www.newswire.ca/releases/December2000/04/c0787.html>. Page consultée le 24 octobre 2001: CSN.
- Dallaire, N., & Chamberland, C. (1996). Empowerment, crises et modernité. *Revue canadienne de santé mentale communautaire*, 15, 87-107.
- Dallaire, N. (1998). *Enjeux et voies d'avenir de la promotion/prévention: une réflexion dans le champ enfance-jeunesse-famille*. Montréal: Université de Montréal. Thèse de doctorat en sciences humaines appliquées.
- de Gaulejac, V., Bonniti, M., & Fraisse, J. (1989). *L'ingénierie sociale*. Paris: Syros/Alternatives.
- Degeling, P. (1995). The signifiacnce of 'sectors' in calls for urban public health intersectorialism: an Australian perspective. *Policy and Politics*, 23, 289-301.
- Dell'Acqua, G., Marsilli, M., & Zanus, P. (1998). *L'histoire et l'esprit des services de santé mentale à Trieste*. *Santé mentale au Québec*, 23, 148-171.
- Dhume, F. (1997). *RMI et psychiatrie: deux continents à la dérive. L'interinstitutionnalité et le partenariat comme catalyseurs des questions d'identité du travail social et de la psychiatrie*. Paris/Montréal: Harmattan.
- Dhume, F. (2001). *Du travail social au travail ensemble. Le partenariat dans le champ des politiques sociales*. Paris: éditions ASH.
- Domergues, P. (1988). *La société du partenariat*. Paris: Anthropos.
- Doray, M., Iaensa, I., & Fontaine, M. (1998). *Les étapes du développement et les relations partenariales*. Montréal: CJM, DRD.
- Dorvil, H., Guttman, H.A., Ricard, N., & Villeneuve, A. (1998). *Défis de la reconfiguration des services de santé mentale*. Québec: Gouvernement du Québec, MSSS, Comité de la santé mentale du Québec.
- Dorvil, H., & Bisson, J. (1997). *Attitudes et croyances des Montréalais à l'égard des patients psychiatriques et des personnes déficientes intellectuelles*. Université de Montréal: Groupe de recherche sur les aspects sociaux de la prévention. GRASP.
- Dubet, F. (1994). *Sociologie de l'expérience*. Paris: Seuil.
- Durocher, L. (1998). *Plan d'action du groupe de travail Hochelaga-Maisonneuve. Programme d'action communautaire prévention des MTS/VIH*. Montréal: document inédit.

- Durocher, L., Desrosiers, P., Pelletier, S., & Trudeau-Leblanc, P. (2001). *Usages et abus de drogues. Guide d'accompagnement et d'intervention*. Montréal: CJM, Centre Dollard-Cormier.
- Elias, J.J. (1987). Establishing enduring prevention programs: Advancing the legacy of Swampscott. *American Journal of Community Psychology*, 15, 539-553.
- Elias, M.J. (1998). Resolving conflict and preventing violence, school failure and dropout, and related problem behaviors. *Bulletin*, 1-6.
- Favreau, L. (2000). Le travail social au Québec (1960-2000): 40 ans de transformation d'une profession. *Nouvelles pratiques sociales*, 13, 28-46.
- Fortin, J.-P., Lamarche, P.-A., Groleau, G., Morisset, J., Lemieux, V., & O'Neill, M. (1996). *Planification régionale et action intersectorielle*. In M. Tremblay, H. Nguyen, & J. Turgeon (Eds.), *La planification régionale des services sociaux et de santé: enjeux politiques et méthodologiques*. (pp. 145-155). Québec: Les publications du Québec.
- Friedberg, E. (1993). *Le pouvoir de la règle. Dynamique de l'action organisée*. Paris: Seuil.
- Gagné, F., & Lachance, B. (1997). *Modèle d'intervention de groupe auprès de parents d'adolescent-es ayant des difficultés importantes à exercer leur rôle d'autorité*. Montréal: CLSC Olivier-Guimond.
- Gagné, J. (1996). Le «virage ambulatoire» en santé mentale: un détour qui évite l'alternative? *Santé mentale au Québec*, 21, 15-26.
- Gélinas, D. (1998). Point de repère pour différencier la gestion de cas du suivi intensif dans la communauté auprès des personnes souffrant de troubles mentaux graves. *Santé mentale au Québec*, 23, 17-48.
- Gibeault, S., & Plante, D. (1999). Un exemple de partenariat entre les Centres Jeunesse de Montréal et un organisme communautaire: l'Escale 13/17 de Montréal-Nord. *Défi jeunesse*, 5,
- Giddens, A. (1987). *La constitution de la société*. Paris: PUF.
- Gingras, P. (1988). *L'approche communautaire: essai de conceptualisation*. Québec: Centre de recherche sur les services communautaires, Université Laval.
- Gingras, P. L. Doucet & L. Favreau. (1992). *L'approche communautaire*. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Girouard, M.-D. (1999). *Résultats de la démarche d'évaluation de la structure de concertation de Vivre Saint-Michel en santé*. Montréal: CLSC St-Michel.
- Goulet, C., & Turcotte, G. (1997). *Approche milieu: quelques réflexions*. Montréal: CJM.

- Goyette M., & Bouffard, B. (2000b). *La concertation et le partenariat aux Centres jeunesse de Montréal: des pratiques à soutenir*. Montréal: IRDS.
- Goyette, M. (1999). *L'analyse de pratiques partenariales dans le domaine de la santé mentale: Réflexions autour de l'équipe-itinérance-outreach du CLSC des Faubourgs*. Montréal: Rapport d'analyse de pratique, Maîtrise en travail social, École de service social. Université de Montréal.
- Goyette, M., Bouffard, B., & Larivière, C. (2000a). La concertation et le partenariat aux Centres jeunesse de Montréal: des pratiques à soutenir. *Défi jeunesse*, VI, 29-35.
- Goyette Martin, s.l.d.d.H.S. (2001). *Le portrait de la participation des CJM aux activités groupe-contact*. Montréal: Centres jeunesse de Montréal. rapport préliminaire.
- Gray, B. (1985). Conditions facilitating interorganizational collaborations . *Human Relations*, 38, 911-936.
- Groupe de travail DPJ (Direction de la Protection de la Jeunesse) et Maison d'Haïti. (1998). *Comment éduquer nos enfants sans utiliser la correction physique?* Montréal: DPJ.
- Guay, J. (1991). L'approche pro-active et l'intervention de crise. *Santé Mentale au Québec*, 16, 139-154.
- Guay, J. (1992). *Thérapie brève et intervention de réseau: une approche intégrée*. Montréal: Presses de l'Université de Montréal.
- Guay, J. (1995a). L'approche milieu. *Compte-rendu d'un colloque interactif sur l'approche milieu, document inédit*,
- Guay, J. (1995b). L'entraide comme complément à l'intervention professionnelle. *Revue Canadienne de Santé mentale communautaire*, 14, 29-38.
- Guay, J., Chabot, D., Belley, C., & Dulude, D. (2000). *Principes et stratégies d'implantation de l'approche-milieu*. Laval: Centre Jeunesse de Laval.
- Guay, J. (1998). *L'intervention clinique communautaire: les familles en détresse* . Montréal: Presses de l'Université de Montréal.
- Hade, L. (1998). *Le partenariat dans le domaine social: une mode ou une nécessité?* Montréal: ENAP.
- Hadley, R., Cooper, M., Dale, P., & Stacy, G. (1987). *A community social worker's handbook*. Londres: Tavistock Publications.
- Hadley, R., Dale, P., & Sills, P. (1984). *Decentralising social services: a model for change*. London: Bedford Square Press.

- Hadley, R., & Young, K. (1990). *Creating a responsive public service*. New York, London: Harvester Wheatsheaf.
- Hamel, J. (1998). Défense et illustration de la méthode des études de cas en sociologie et en anthropologie. Quelques notes et rappels. *Recherches qualitatives*, 18, 217-235.
- Hamel, S., Fredette, C., Blais, M.-F., & Bertot, J. (1998). «Jeunesse et gangs de rue». *Phase II. Résultat de la recherche-terrain et proposition d'un plan stratégique quinquennal*. Montréal: Les Centres jeunesse de Montréal.
- Hamel, S., Gagné, N., Bouchard, M., & Aitken, D. (2001). *Jeunesse et gangs de rue. Prévenir les gangs par l'entremise du développement social communautaire*. Montréal: Conférence présentée dans le cadre du Symposium international sur la jeunesse. Les jeunes au coeur de la cité.
- Hawkins, J.D., & Catalano, R.F. (1992). *Communities that care. Action for drug abuse prevention*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hébert, J. (1998). *Les conditions de réussite d'un partenariat école-milieu: l'expérience de comités d'environnement social*. Montréal: UQAM.
- Hébert, J., & Thériault, P. (1999). *Laboratoire de recherche-action sur les violences agies aux CJM. Rapport d'activités 1998-1999*. Montréal: IRDS, UQAM.
- Helly, D. (1999). Une injonction: appartenir, participer. Le retour de la cohésion sociale et du bon citoyen. *Lien social et Politiques - RIAC*, 41, 35-46.
- Hochman, S. (1997). School-Community Collaboratives. The missing links. In M. Reisch & E. Gambrill (Eds.), *Social work in the 21st century*. (pp. 260-270). Thousand Oaks: Pine Forge Press.
- Huberman, A.M., & Miles, M.B. (1991). *Analyse des données qualitatives, Recueil de nouvelles méthodes*. Bruxelles: De Boeck Université.
- Joncas, S., & Casey, L. (1996). *Texte d'orientation*. Montréal: CJM document interne.
- Kaye, G., & Wolff, T. (1998). *Concertation locale: les clefs du succès*. Beauport: Réseau québécois de Villes et villages en santé.
- Keable, P. (1999). Pour l'élaboration d'un plan d'action à l'échelle territoriale autour de la concertation. *Défi Jeunesse*, 5, 14-18.
- Keenan, K., Loeber, R., & Green, S. (1999). Conduct disorder in girls: A review of the literature. *Clinical Child and Family Psychology Review*, 2, 3-19.
- La Maison d'Haïti, C. (1999). *Projet de partenariat entre les Centres Jeunesse de Montréal et la Maison d'Haïti*. Montréal: Maison Haïti, CJM.

- Lachapelle, R. L. Favreau, R. Lachapelle, & L. Chagnon. (1994). Une approche par clientèle ou une approche milieu? Québec: Presses de l'Université du Québec. 87-97 p.
- Lambert, G., & Parisien, D. (1998). *La prévention de l'infection au VIH et autres MTS auprès de jeunes en difficulté*. Montréal: RRSSSM-C, Direction de la santé publique.
- Lamoureux, H., Lavoie, J., Mayer, R., & Panet-Raymond, J. (2002). *La pratique de l'action communautaire*. Sainte-Foy. 2ième édition: Presses de l'Université du Québec.
- Lamoureux, J. (1994). *Le partenariat à l'épreuve : l'articulation paradoxale des dynamiques institutionnelles et communautaires dans le domaine de la santé mentale*. Montréal : Editions Saint-Martin.
- Lapierre, J. C. Larivière, D. Bernier, & J. Lapierre. (2000). L'analyse du changement organisationnel. Québec: Institut de recherche pour le développement social des jeunes. 11-106 p.
- Larivière, C., & Barbeau, C. (2000). *État de la collaboration entre les partenaires CLSC et Centres jeunesse au cours de la première année (1999) à travers le Québec. Projet de recherche sur l'implantation de l'entente cadre développée conjointement par l'Association des CLSC et des CHSLD du Québec et l'Association des Centres jeunesse du Québec*. Montréal: Association des CLSC et des CHSLD du Québec. Association des Centres jeunesse du Québec.
- Larivière, C., Bernier, D., & Lapierre, J. (2000). *Les transformations des Centres Jeunesse de Montréal et de Québec*. Montréal: Rapport de recherche IRDS.
- Laroche, R., Rocheleau, R., & Pépin, C. (1992). *Groupe de parents confrontés au phénomène des "gangs"*. Montréal: document inédit.
- Lavallée, D. (1994). *Programme d'intervention auprès de parents confrontés au phénomène de gang. Rapport d'évaluation*. Montréal: CJM.
- Lavallée, D. (1995). *Intervention auprès des parents confrontés au phénomène de gang*. Montréal: CJM.
- Lavallée, D. (1996). *Intervention auprès des parents confrontés au phénomène de gang. Rencontre évaluative "Impact et satisfaction"*. Montréal: CJM.
- Lavoie, J., & Panet-Raymond, J. (2002). Les étapes du processus d'intervention communautaire. In H. Lamoureux, J. Lavoie, R. Mayer, & J. Panet-Raymond (Eds.), *La pratique de l'action communautaire*. (pp. 145-186). Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec.
- Le Bossé, Y., & Dufort, F. (2001). Le pouvoir d'agir (empowerment) des personnes et des communautés: une autre façon d'intervenir. In F. Dufort & J. Guay (Eds.), *Agir au cœur des communautés. La psychologie communautaire et le changement social*. (pp. 75-106). Saint-Nicolas: Les Presses de l'Université Laval.

- Le Bossé, Y. G. Fournier & M. Monette. (2000). *Intégration socioprofessionnelle des adultes et pouvoir d'agir: devenir des compagnons de projets*. Saint-Nicolas: Les Presses de l'Université Laval. 143-184 p.
- Lebeau, A., Vermette, G., & Viens, C. (1998a). *Synthèse du contexte structurel des pratiques intersectorielles en toxicomanie*. Québec: Direction de la planification et de l'évaluation. MSSS.
- Lebeau, A., Vermette, G., & Viens, C. (1997). *Bilan de l'action intersectorielle et des pratiques en promotion de la santé et en prévention des toxicomanies au Québec*. Québec: MSSS. Direction de la planification et de l'évaluation.
- Lebeau, A., Vermette, G., & Viens, C. (1998b). L'action intersectorielle en prévention des toxicomanies: pour un support de l'initiative et la consolidation de l'expertise. *Psychotropes*, 4, 77-111.
- Lebeau, A., Vermette, G., & Viens, C. (1998c). Développer la concertation intersectorielle: des conditions à l'action. *Ruptures, revue transdisciplinaire en santé*, 5, 194-205.
- Lee, J.B.L. (1994). *The empowerment Approach to Social Work Practice*. New York: Columbia University Press.
- Lemieux, V. (1999). La concertation négociée. In G. Després, M. Guilbert, & R. Tourigny (Eds.), *Vision globale, vision locale*. (pp. 45-55). Trois-Rivières: Actes du colloque du RQIIAC, 1998.
- Lesemann, F., & Chaume, C. (1989). *Familles-Providence. La part de l'État*. Montréal: Éditions Saint-Martin.
- Levesque, M., Jean, B., & White, D. (2002). *Les conceptions du développement social: le point de vue des acteurs. Rapport déposé au fonds québécois de la recherche sur la société et la culture*. Montréal: document inédit.
- Lindsay, J. (2000). Le service social des groupes: concepts et pratiques. In J.-P. Deslauriers & Y. Hurtubise (Eds.), *Introduction au travail social*. (pp. 152-175). Saint-Nicolas: Les Presses de l'Université Laval.
- Maclouf, P. (1985). Les restructurations économiques et l'ancrage territorial de la crise de l'État-Providence. *Revue Internationale d'Action Communautaire-RIAC*, 13, 9-17.
- Maison d'Haïti. (1998). *Projet initial du groupe de travail DPJ des CJM*. Montréal: Maison d'Haïti.
- Malo, C. (2000). *Analyse du déroulement et de l'implantation du projet Espace-Jeunesse*. Montréal: IRDS, Institut de recherche pour le développement social des jeunes.

- Malo, C., & Doyon, M. (2000). Le projet Espace-Jeunesse: de sa naissance à sa maturité. In J.-P. Gagnier & C. Chamberland (Eds.), *Enfance et milieux de vie. Initiatives communautaires novatrices*. (pp. 27-45). Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec.
- Malo, C., Doyon, M., Monté, J., Rioux, G., Dubuc, R., & Memette, J. (2001). Cinquième chapitre. Le projet Espace-Jeunesse: analyse des changements implantés et des conditions de développement des partenariats interorganismes en milieu scolaire. In J.-C. Kalubi, J.-P. Pourtois, J.-M. Bouchard, & D. Pelchat (Eds.), *Partenariat, coopération et appropriation des savoirs*. Montréal: Éditions du CRP.
- Mayer, R., & Goyette, M. (2000). Politiques sociales et pratiques sociales au Québec depuis 1960. In J.-P. Deslauriers & Y. Hurtubise (Eds.), *Introduction au travail social*. (pp. 35-66). Saint-Nicolas: Les Presses de l'Université Laval.
- Mayer, R., Savard, S., Turcotte, D., & Beaudoin, A. (1998). *Le partenariat entre le réseau public et le réseau communautaire: le cas des programmes d'action communautaire pour les enfants (PACE) au Québec*. Québec: Centre de recherche sur les services communautaires. Faculté des sciences sociales. Université Laval.
- McCubbin, M. (1998). *The political Economy of Mental Health. Power and interests Within a Complex System*. Montréal: thèse soutenue dans le cadre du Doctorat en Sciences humaines appliquées de l'Université de Montréal.
- Mercier, C. Conseil Québécois de la Recherche Social. (1996). La contribution de l'évaluation au renouvellement des pratiques d'intervention en santé mentale et en toxicomanie. Québec: Actes du colloque du Conseil québécois de la recherche sociale tenu à Chicoutimi le 23 mai 1995. 87-99 p.
- Mercier, C., Fortier, J., & Cordova, J. (1996). *L'intervention par les pairs auprès des jeunes de la rue du Centre-Ville de Montréal. Rapport de recherche remis à la Régie Régionale de la Santé et des Services Sociaux de Montréal-Centre*. Montréal: RRSSSM-C.
- Mercier, C., Ruel, M., & Bouffard, D. (2001). *Pauvreté et CLSC: évaluation des nouveaux modes d'intervention issus d'une recherche-action*. Sherbrooke: CLSC-CHSLD du Haut-Saint-François, Université de Sherbrooke.
- Mizrahi, T., & Rosenthal, B. (1983). Managing Dynamic Tensions in Social Change Coalitions. In Mizrahi T. & Morrison J. (Eds.), *Community Organization and Social Administration*. New York: Haworth Press.
- Mome E., R. (1997). Le DEC et le DEL comme modèles d'intervention du travail social communautaire: quelques spécificités. *Intervention*, 104, 26-34.
- Mont Saint-Antoine. (1992). *Une collaboration Entreprises et Centre de réadaptation Mont Saint-Hilaire*. Montréal: Mont Saint-Antoine.
- Morel, M. (2001). Le développement social dans Lanaudière. *Développement social*, 2, 3-10.

- Morin, P. (1993). *Espace urbain montréalais et processus de getthoïsation des populations marginalisées*. Montréal: Thèse de doctorat. Département de sociologie, UQAM.
- Morin, P. (2001). L'espace de la "zone". In H. Dorvil & R. Mayer (Eds.), *Problèmes sociaux. Tome 1. Théories et méthodologies*. (pp. 467-488). Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec.
- Ninacs, W. (1996). *Le service social et la pauvreté: de la redistribution des ressources à leur contrôle?* Sainte-Foy: Université Laval, Faculté des sciences sociales, École de service social, Laboratoire de recherche, Essais et synthèses.
- OPTSQ Ordre Professionnel des Travailleurs Sociaux du Québec. (1996). *De la multidisciplinarité vers l'interdisciplinarité*. Montréal: OPTSQ.
- OPTSQ Ordre Professionnel des Travailleurs Sociaux du Québec. (2000). *Résumé du mémoire présenté par l'Ordre professionnel des travailleurs sociaux du Québec à la Commission d'étude sur les services de santé et les services sociaux*. Adresse URL: [wysiwyg://49/http://www.cestss.gouv.qc.ca/fr/memoires/resumes/03_1012/061/index.shtml](http://www.cestss.gouv.qc.ca/fr/memoires/resumes/03_1012/061/index.shtml). Page consultée le 24 octobre 2001: OPTSQ.
- Ouellet, F., Paiement, M., & Tremblay, P.H. (1995). *L'action intersectorielle, un jeu d'équipe*. Montréal: Direction de la santé publique de Montréal-centre/CECOM de l'hôpital Rivière-des-Prairies.
- Panet-Raymond, J. (1994a). Les nouveaux rapports entre l'État et les organismes communautaires à l'ombre de la Loi 120. *Nouvelle pratiques sociales*, 7, 79-95.
- Panet-Raymond, J., & Bourque, D. (1991). *Parternariat ou Pater-nariat? La collaboration entre établissements publics et organismes communautaires oeuvrant auprès des personnes âgées à domicile*. Montréal: groupe de recherche en développement communautaire.
- Panet-Raymond, J. (1987). Le rapport Barclay et le leurre du "communautaire". *Intervention*, 78, 50-57.
- Panet-Raymond, J. (1988). Le "patchwork": illusion ou réalité possible pour les CLSC? *Intervention*, 78, 12-20.
- Panet-Raymond, J. (1994b). *Les conditions du partenariat entre les CLSC et les organismes communautaires dans le contexte de la loi 120. Présentation faite au colloque du Regroupement québécois des intervenants et intervenantes en action communautaire en CLSC et en Centre de santé en 1992*. Hull: Regroupement québécois des intervenants et intervenantes en action communautaire en CLSC et en Centre de santé/PUQ.
- Panet-Raymond, J. (1999). *Les conditions du développement social*. Montréal: document inédit.
- Paquette, F. (2000). *L'approche milieu aux Centres jeunesse de Montréal*. Montréal: CJM.

- Picard, M. (1999). Créer des partenariats harmonieux. *Défi Jeunesse*, 5, 3-6.
- Pirès, A.P. (1997). De quelques enjeux épistémologiques d'une méthodologie générale pour les sciences sociales. In J. Poupard, J.-P. Deslauriers, L.-H. Groulx, A. Laperrière, R. Mayer, & A. Pirès (Eds.), *La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques*. (pp. 3-55). Montréal: Gaëtan Morin.
- Powell-Taylor, E., Rossing, B., & Geran, J. (1998). *Evaluating Collaboratives. Reaching the Potential*. Madison, Wisconsin: University of Wisconsin Extension.
- Pransky, J. (1991). *Prevention the critical need*. Springfield, Missouri: Burrel Foundation & Paradigm Press.
- Québec. (1991). *Un Québec fou de ses enfants*. Québec: Québec, MSSS.
- Québec. (1991a). *Loi des services de santé et des services sociaux*. Québec: Les publications du Québec.
- Québec. (1991b). *La protection sur mesure: un projet collectif*. Québec: MSSS, Direction générale de la prévention et des services communautaires, rapport du Groupe de travail sur l'application des mesures de protection de la jeunesse.
- Québec. (1992a). *La politique de la santé et du bien-être*. Québec: Québec MSSS.
- Québec. (1992b). *La protection de la jeunesse: plus qu'une loi*. Québec: Québec, MSSS.
- Québec. (1994). *Vers un continuum de services intégrés à la jeunesse. Répertoire provincial des solutions de rechange au placement des jeunes*. Québec: Comité consultatif sur le développement de solution de rechange en matière de placement d'enfants.
- Québec. (1995). *Priorités régionales 1995-1998 en matière de santé et de services sociaux, Plan de mise en oeuvre*. Montréal: Québec, RRSSSM-C.
- Québec. (1997). *Orientations pour la transformation des services de santé mentale*. Québec: Les publications du Québec.
- Québec. (1998). *À toute jeunesse. Un partenariat au profit des jeunes de la Montérégie. Programme de promotion-prévention auprès des jeunes de 5-17 ans et de leur famille*. Montérégie: Québec, RRSSS de la Montérégie.
- Québec. (1999). *Grandir sur l'île. Le projet jeunesse Montréalais*. Montréal: Québec, RRSSSM-C.
- Québec. (2001). *Contrer les difficultés et la détresse des jeunes et des familles. Vers un plan d'action intégré du réseau de la santé et des services sociaux. Document 2*. Montréal: Québec, MSSS.
- Québec. (2001). *Politique Jeunesse du Québec*. Québec: MSSS.

- Québec (Rapport Harnois). (1987). *Pour un partenariat élargi. Rapport du comité d'étude sur la santé mentale*. Québec: Les Publications du Québec.
- Québec (Rapport Rochon). (1988). *Rapport de la Commission d'enquête sur les services de santé et les services sociaux*. Québec: Les Publications du Québec.
- Québec Régie Régionale de la Montérégie. (1998). *L'application des principes de la Politique de la santé et du bien-être sur le territoire montréalais: où en sommes-nous en matière de partenariat et de concertation?* Québec: Régie régionale de la Montérégie.
- Rappaport, J. (1992). The dilemma of primary prevention in mental health services; Rationalize the status quo or bite the hand that feeds you. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 2, 95-99.
- Renaud, C. (1996). *Les interventions de groupe qui utilisent l'aide mutuelle: Revue et analyse des recherches évaluatives de 1989 à 1994*. Québec: Université Laval.
- René, J.F., Goyette, M., Bellot, C., Dallaire, N., & Panet-Raymond, J. (2001). L'insertion socioprofessionnelle des jeunes: le prisme du partenariat comme catalyseur de la responsabilité. *Lien social et Politiques-RIAC*, 125-140.
- René, J.-F., Lefebvre, C., & Cotton, A. (1999). Développement de l'employabilité et *empowerment* dans une entreprise d'insertion: l'exemple d'Insère-Jeunes. *Apprentissage et socialisation*, 19, 53-70.
- Robert, M. (1997). *Recension d'écrits sur le concept d'intersectorialité*. Montréal: rapport présenté au Groupe de travail sur la concertation intersectorielle du Comité de santé mentale du Québec.
- Rosenthal, J.C. (1997). Le soutien des familles canadiennes à leurs membres vieillissants: changements de contexte. *Lien social et Politiques - RIAC*, 38, 123-131.
- Rouffignat, J., Dubois, L., Panet-Raymond, J., Lamontagne, P., & Cameron, S. (2001). *Les alternatives vers le développement social: la sécurité alimentaire dans les régions du Québec*. Ste Foy: Rapport de recherche. Université Laval.
- Roy, É., Haley, N., Boivin, J.-F., Frappier, J.-Y., & Claessens, C. (1996). *Les jeunes de la rue de Montréal et l'infection au VIH. Étude de prévalence, rapport final, version révisée*. Montréal: Direction de la Santé Publique, RRSSSM-C.
- Roy, L. (2001). Le "virage milieu" est un moyen au service de la mission sociale des Centres jeunesse de Montréal, non pas une fin. Avis présentés aux audiences publiques des Centres jeunesse de Montréal. In CSN. Centrale des syndicats nationaux (Ed.), *Les Centres jeunesse de Montréal et le "virage milieu"*. Adresse URL: <http://www.csn.qc.ca/Pageshtml8/MemCJM.html>. Page consultée le 26 octobre 2001:
- Ryan, W. (1971). *Blaming the victim*. New-York: Vintages Book.

- Schneider, R. (1989). *Gestion par concertation*. Montréal: Agence de l'ARC, Inc.
- St-Arnaud, Y. (1989). *Les petits groupes: participation et communication*. Montréal: Presses de l'Université de Montréal.
- Staples, L.H. (1990). Powerful Ideas About Empowerment. *Administration in Social Work*, 14, 29-41.
- Test, M.A. (1998). Modèles de traitement dans la communauté pour adultes ayant des maladies mentales graves et persistantes. *Santé mentale au Québec*, 23, 119-148.
- Touraine, A. (1994). *Qu'est-ce que la démocratie*. Paris: Fayard.
- Touraine, A. (1997). *Pourrons-nous vivre ensemble?: égaux et différents*. Paris: Fayard.
- Tremblay, R., Wener, A., & Savard, M. (1996). *Programme de formation à l'intervention de première ligne auprès des adultes que la consommation d'alcool, de médicaments ou d'autres drogues mets en situation de risque: cahier de participation*. Québec: Québec, MSSS.
- Trickett, E.J. (1996). A future for community psychology: The contexts of diversity and the diversity of contexts. *American Journal of Community Psychology*, 24, 209-229.
- Trickett, E.J., Watts, R., & Birman, D. (1993). Human diversity and community psychology: Still hazy after all these years. *American Journal of Community Psychology*, 21, 264-279.
- Trieman, N., & Leff, J. (1997). La transition de l'hôpital vers les services implantés dans la communauté. *L'information psychiatrique*, 73, 773-779.
- TROVEP de Montréal. (1999). *Partenariat et régionalisation sur l'île de Montréal: le nouvel âge de la démocratie?* Montréal: Actes du colloque des 20-27 mars 1998.
- Turbide, R., & Coulombe, L. (1998a). *Projet Répit transit. Proposition d'un modèle d'intervention pour les élèves ayant des difficultés d'adaptation*. Montréal: CECM.
- Turbide, R., & Fontaine, M. (1998b). *Bilan du projet Répit-transit*. Montréal: document inédit.
- Vachon, B. (1993). *Le développement local: théorie et pratique*. Boucherville: Gaëtan Morin.
- Vaillancourt, Y. (1997). *Vers un nouveau partage des responsabilités dans les services sociaux et de santé. Rôles de l'État, du marché, de l'économie sociale et du secteur informel*. Montréal: LAREPPS/SAC-UQAM.

- Vaillancourt, Y. (1997). Mise en contexte du projet de recherche «30 ans de développement des pratiques en travail social au Québec (1960-1990)». In D. Plamondon, S. Dubord, Maltais, D., S. Brassard, H. Boivin, & M. Couture (Eds.), *Au delà de la tournante...Des alliances à bâtir!* Chicoutimi: Regroupement québécois des intervenants et intervenantes en action communautaire en CLSC et en Centre de santé/Groupe de recherche et d'intervention régionales, Université du Québec à Chicoutimi.
- White, D. (1995). *Quebec's employability development programs: a view from the inside. Policy Options*. Montréal: document inédit.
- White, D. (2001). Maîtriser un mouvement, dompter une idéologie: l'État et le secteur communautaire au Québec. *Revue canadienne de recherche sur les politiques*, 2, 34-45.
- White, D., Jobin, L., McCann, D., & Morin, P. (2002). *Pour sortir des sentiers battus. L'action intersectorielle en santé mentale*. Québec: Les Publications du Québec.
- White, D., & Lévesque, M. (2001). Les paradoxes du développement de l'employabilité des personnes assistées sociales. In H. Dorvil & R. Mayer (Eds.), *Problèmes sociaux. Tome 2. Études de cas et interventions sociales*. (pp. 209-236). Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec.
- Yin, R.K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Beverly Hills, Ca.: Sage Publications, Applied Social Research Methods Series, 2nd.
- Zimmerman, M. (1995). Psychological empowerment: Issues and illustrations. *American Journal of community Psychology*, 23, 581-599.