

Synthèse de l'évaluation de la mise en place du Cercle de l'Enfant

Période	septembre 2008 – mars 2010
Équipe d'évaluation	Dr Anne-Marie Piché et Dr Nico Trocmé

Introduction

Un premier rapport d'évaluation du *Cercle de l'Enfant* (par la suite nommé Cercle) a été élaboré par le Centre de Recherche sur l'enfance et la Famille, de l'Université McGill, afin de décrire et explorer la mise en place de ce modèle d'intervention. Dix cercles ont été observés pendant l'été 2008 et l'automne 2009 permettant ainsi de recueillir des données descriptives sur : (i) la participation des familles et des réseaux, (ii) leurs perceptions concernant le Cercle, (iii) l'accès et l'utilisation des ressources mises en commun, et (iv) le partage d'information entre partenariat.

Objectif de l'étude

L'évaluation de la mise en place du modèle avait pour objectif d'identifier les défis sur le plan de l'organisation entre partenaires du programme et sur la perception du Cercle dans la communauté; et d'étudier les facteurs qui favorisent et inhibent la mobilisation des réseaux familiaux.

Méthodologie utilisée

- i. L'observation des Cercles et Cercles de suivi¹
- ii. 17 entrevues en profondeur de type semi-structurée avec des participants (parents, famille et intervenants, à l'exception des enfants qui ont été surtout des nourrissons ou des très jeunes enfants) dans les trois mois suivant les Cercles, dans le but d'obtenir les perceptions quant au déroulement du processus, de définir les aspects de la participation à la rencontre, et d'observer la portée et le maintien des plans rédigés par les partenaires avec quelques mois de recul. Les intervenants rencontrés ont aussi été interrogés au sujet de l'impact du modèle dans leur façon de travailler et sur leur relation de collaboration avec les réseaux familiaux.
- iii. Des questionnaires remplis par les participants à la sortie des rencontres du Cercle portant sur la préparation, la participation, l'animation, l'organisation matérielle et la prise de décision dans la rédaction du plan d'action.
- iv. Un suivi téléphonique quelques semaines suivant le Cercle, lorsque les plans étaient sur le stade d'application, pour évaluer les aspects de prise de décision autour du plan, du contenu, d'inclusion des besoins de l'enfant et de la famille, du partage d'informations dans la rencontre, et des ressources organisées dans le Cercle.

¹ Les Cercles de suivi reprennent les éléments du plan rédigé lors du premier Cercle de l'enfant, afin de noter le niveau d'accomplissement des objectifs identifiés en consensus et les actions restantes. C'est une occasion pour les participants d'apporter des clarifications et des ajustements au sujet des attentes et responsabilités de chacun, et de discuter de la disponibilité des ressources proposées.

- v. Analyse de cas de familles ayant participé entre 2008-2009 afin de suivre l'évolution de leurs situations.
- vi. Discussions informelles avec les médiateurs de Cercle et les organisateurs du modèle

Approche méthodologique : une approche de « théorisation ancrée » (Grounded Theory) a été utilisée pour dégager les thèmes émergents du discours des participants sur leur expérience du Cercle. Les résultats du terrain nourrissent les questions de recherche, afin d'obtenir une compréhension plus détaillée des facteurs qui influencent la participation au modèle.

Évaluations des participants après la rencontre

61 participants de tous les réseaux impliqués au Cercle ont répondu aux questionnaires d'évaluation de la rencontre. La moyenne de satisfaction générale, établie par agrégation de quatre aspects (préparation, participation, animation et implication dans la prise de décision), a été de 6.2 sur 7, avec une variation minimale de 0,75 entre les participants. Il a eu très peu de variation entre les quatre aspects évalués.

Les réponses des participants ont indiqué une satisfaction globale sur toutes les dimensions de la rencontre du Cercle. Les commentaires sont généralement positifs quant au déroulement du processus, à leur participation et opportunités de réunir des forces pour dénouer la problématique. Les aspects qui ont rendu les participants à l'étude plus mitigés sont la durée de la rencontre, jugée soit trop longue soit trop courte; la difficulté à accéder à des ressources (soutien naturel et services spécialisés) essentiels pour régler le problème; et l'incertitude quant à l'utilisation potentielle de l'information partagée dans la rencontre.

Défis de la mise en place du modèle

Les résultats ci-dessous proviennent des observations et des entrevues réalisées avec 17 participants dans toutes les phases du processus du Cercle. Les principaux thèmes qui ont émergé dans le discours des participants sont : (i) la participation de réseaux²; (ii) le partage et l'expression des participants; (3) l'implication et la mobilisation du réseau familial; et, (4) l'efficacité et la continuité du partenariat. Voici les conclusions de l'équipe d'évaluation :

(i) Participation des réseaux

Proportion des systèmes représentés : un manque de représentation des réseaux familiaux a été observé, malgré les nombreux efforts des organisateurs pour les inviter à participer. Ceci est attribuable à l'isolement, aux conflits familiaux ou au refus de membres à participer; situation qui peut nuire au partage et au transfert des responsabilités de soutien. En outre, le Cercle a permis un premier échange d'information complet en raison de la communication entre les participants des différents systèmes qui est parfois très limitée ou inexistante.

Distance et rapprochement social : l'objectif d'implication des réseaux naturels et de réduction de la distance sociale prend du temps à mettre en œuvre et a été mieux servi par les décisions d'instaurer des Cercles de suivi dans les situations observées.

² À noter que les témoignages recueillis et les observations des Cercles ont relevé la complexité de faire participer les réseaux familiaux et sociaux. Des barrières à la participation ont été identifiées principalement par manque de personnes significatives à inclure dans le processus.

(ii) Partage et expression dans le Cercle

Trouver l'équilibre entre le temps de parole et l'efficacité de la rencontre : Le grand nombre de participants dans certaines rencontres limite, de fait, le temps dont les gens disposent pour s'exprimer et débattre de solutions à envisager. Bien que la majorité apprécie ce regroupement de forces et d'idées, certains trouveront intimidant d'avoir à ouvrir des informations difficiles devant un grand groupe. La longueur de la phase d'expression des préoccupations peut réduire l'énergie nécessaire afin de se concentrer pour discuter d'un plan solide et consensuel. Cette préoccupation autour du temps témoigne du fort intérêt des participants à discuter de la situation et connaître le point de vue des autres.

Facteurs limitant ou encourageant l'expression des participants : Les facteurs qui ont pu influencer le partage dans le Cercle étaient principalement : le niveau élevé de divergence sur la problématique et la gestion du risque pour les enfants en protection; l'existence d'autres paliers ou d'autres étapes de décision au sein du partenariat; des dynamiques familiales de fermeture dans la communication authentique des faits et des sentiments; ou encore des conflits de loyauté qui surgissent lorsque de nouveaux membres veulent s'impliquer avec l'enfant. Parfois le partage était limité dans le réseau naturel estimant avoir peu de pouvoir sur les décisions. Du côté des professionnels, le partage en groupe était limité en cas d'incertitude quant aux limites permises de la confidentialité des dossiers et des situations connues.

Neutralité des médiateurs : les médiateurs du Cercle ont une tâche centrale afin de garder la neutralité dans le terrain de discussion pour favoriser la décision et faciliter la collaboration entre les réseaux. L'un des principaux défis a été de composer avec la perception que les participants avaient d'eux (en tant qu'experts ou intervenants). La perception de la neutralité de la médiation offerte dans les Cercles a été considérée par les intervenants comme un élément capital à la création d'un vrai partenariat entre les réseaux et un facteur de succès de la mobilisation des familles.

(iii) Implication et mobilisation du réseau familial

Équilibrer les besoins des enfants et des adultes : Le modèle a pour objectif de redéfinir les solutions pour l'enfant en découvrant et en mobilisant davantage les forces des familles. Malgré leur adhésion à ce principe, certains professionnels ont craint que cet accent sur les éléments positifs nuise à la reconnaissance mutuelle des problèmes et de leur sévérité. Ce fût surtout le cas dans les situations d'enfants en protection pour lesquels la famille était difficile à mobiliser dans la mise en place de changements soutenus.

Miser sur les forces en complémentarité : les Cercles demandent aux professionnels de travailler en complémentarité, ce qui implique une compréhension mutuelle de différents mandats de service. Bien que l'enfant reste au centre des préoccupations, le niveau de priorité à accorder à ce dernier par rapport à ceux estimés nécessaires à mettre en place ou à poursuivre avec les parents a fait l'objet de questionnements entre partenaires. Vers qui doit-on concentrer l'aide ? Le Cercle permet de favoriser la mobilisation des familles pour le maintien de l'enfant dans son milieu dans la logique des récentes lois visant à préserver les liens familiaux. Les intervenants de

protection estiment aussi que l'intermédiaire d'un partenaire neutre comme le Cercle permet de faciliter leur travail avec la famille et d'accentuer l'implication de son réseau.

Pouvoir décisionnel de la famille et des institutions : Il se peut que certaines familles ne soient pas suffisamment motivées, prêtes à s'approprier le processus d'*empowerment* ou à participer à la démarche. Leur mobilisation est alors plus mitigée ou inexistante, et d'autres types d'accompagnement pourront être nécessaires.

Développer et soutenir la motivation à agir : la reconnaissance de problématiques existantes par les parents, puis par leur réseau est un ingrédient essentiel à leur mobilisation et au succès de l'intervention. Une prise de conscience chez le parent précède une reprise du pouvoir d'action. Les interventions extérieures deviendront moins nécessaires.

Proximité et durée de la relation avec la famille : la proximité des contacts que les intervenants entretiennent avec la famille est un facteur important pour susciter la mobilisation et pour assurer un soutien plus efficace. Le caractère plus informel du Cercle aide définitivement à réduire cette distance entre les participants. La reconnaissance des « frontières justes » pour rester dans un rôle d'aide professionnelle doit tout de même rester présent.

(iv) Efficacité et continuité du partenariat

Un exercice de communication essentiel : le succès des Cercles repose principalement sur la capacité des partenaires à travailler ensemble, et à rester en collaboration tout au long du suivi. La communication claire et régulière au sujet des attentes et des responsabilités contribue à la réalisation des plans.

Un travail de confiance : Les Cercles ont permis de corriger des faits et des perceptions inexacts de part et d'autre. Ils ont aussi permis aux réseaux de se familiariser dans un contexte de communication plus informelle et de développer les relations de travail.

Le Cercle comme processus ou fin? Les Cercles sont bien plus que des interventions ponctuelles de médiation. Ils exercent souvent un suivi à moyen et long terme au cours duquel les relations du partenariat se développent, les objectifs se raffinent et les familles ont l'occasion de s'épanouir. C'est un processus qui demande du temps et des réajustements, de même qu'une adaptation à la mouvance des situations familiales.

Conclusions

- i. Réunir les familles, les communautés et les intervenants professionnels dans une intervention bien coordonnée et adaptée aux besoins des enfants, comme celle du Cercle, est un besoin exprimé par les acteurs familiaux et sociaux.
- ii. La logique d'impliquer les personnes les plus significatives dans un partenariat est reconnue comme un apport essentiel aux interventions existantes, qui restent trop souvent loin des familles, de leurs préoccupations réelles et de leurs forces à exploiter.
- iii. Le Cercle est adapté et utile dans la construction des partenariats et incite les réseaux informels autour de l'enfant à prendre connaissance de ce qu'il vit et à s'impliquer à fond pour défaire l'isolement et l'habitude de décharge.

- iv. Un modèle comme le Cercle est réalisable et souhaitable mais extrêmement complexe. Les collaborations entre les partenaires familiaux, communautaires et institutionnels sont particulièrement mises au défi afin de trouver des lectures communes et des façons plus efficaces à travailler ensemble.
- v. Lorsque le réseau familial n'est pas suffisamment impliqué dans la rencontre, les Cercles impliquant un enfant en protection doivent alors inclure beaucoup d'intervenants, ce qui crée des malaises. Lorsque les familles ne sont pas au stade de reconnaissance ou de mobilisation souhaité dans la problématique, l'objectif de faire le Cercle pour confirmer des engagements devient plus difficile à atteindre ou est alors retardé.
- vi. La rencontre à elle seule ne peut pas tout régler, et constitue dans les situations les plus conflictuelles une amorce de relation de travail qui restera à développer. L'ajout de Cercles de suivi et le maintien de la communication entre partenaires principaux dans une situation donnée sont essentiels à la durabilité du filet instauré par le Cercle.
- vii. L'ajout de Cercles de suivi est devenu un processus systémique et très important du modèle, ce qui a fait évoluer sa nature. La prise de décision peut se prolonger, doit s'adapter à la mouvance de la situation de plusieurs enfants, et doit inclure de nouveaux intervenants qui ne sont pas habitués au modèle en cours de route. Cette transformation rapide témoigne de la flexibilité du modèle et de son potentiel à évoluer.
- viii. La philosophie de travail collectif et soutenu doit être encore plus appuyée afin de prévenir, autant que possible, le glissement des situations et la reprise en charge constante par les institutions.
- ix. Un travail de confiance mutuelle est aussi nécessaire à développer entre les intervenants de divers milieux; et entre familles et intervenants. Ce travail de confiance se joue aussi à l'intérieur des familles et peut contribuer au développement de la qualité des réseaux informels autour des parents en difficulté.
- x. L'expérience de l'implantation du modèle a montré qu'il était important de déterminer, avant le Cercle, si des décisions ont déjà été prises à l'extérieur et si des contributions familiales sont encore possibles.
- xi. Les gens à intégrer dans le processus décisionnel et le temps parfois prolongé pour arriver à mobiliser un réseau autour des familles impliquent des collaborations à plus long terme que prévu, ainsi que des communications fréquentes entre partenaires sur les objectifs de l'intervention.
- xii. Les Cercles ont favorisé l'implication de la parenté et des réseaux sociaux en général. Le Cercle dispose d'outils de médiation et d'un processus logique pour permettre une participation accrue des parents, des amis et des ressources informelles des familles. C'est leur absence ou le haut niveau de conflit au sein de ces dernières qui pose un obstacle majeur à la création de filets de soutien durable.

Questions prospectives

Qui organise le Cercle ? Les problèmes, doivent-ils s'identifier au préalable ou s'effectuer pendant la rencontre et par décision commune ?

Le Cercle, est-il perçu par toutes les familles référées comme l'occasion de se reprendre en mains et de s'approprier le processus ?

Comment parvenir à réunir des partenaires autres que professionnels autour des familles les plus isolées et démunies de manière solide et prolongée ? Où les trouver et comment créer des filets de soutien, non juste de sécurité dans ces circonstances ?

Quelle est l'identité du Cercle ? Est-ce un service qui inclut un processus à plus long terme et qui permet de constituer les réseaux sociaux et communautaires plus solides autour des familles vulnérables ? Ou bien reste-t-il une intervention ponctuelle ?

Le Cercle est-il assez bien développé et sa compréhension entre ses partenaires principaux dans la communauté est-elle assez bien établie pour procéder à une étude plus formelle des impacts ?

Évaluation en chiffres

- 10 Cercles ont été observés : 2 à l'été 2008; 3 à l'automne 2008; 1 à l'hiver et 4 au printemps 2009.
- 17 entrevues des participants au modèle du Cercle
- 8 références sur 10 étaient des situations évaluées et retenues pour intervention par la D.P.J
- Une séance de Cercle dure en moyenne 5 heures
- Entre novembre 2007 et novembre 2009, 49 références ont été faites pour la mise en place d'un Cercle. 65% des situations impliquaient le Centre Jeunesse de Montréal.
- Depuis novembre 2008, les Cercles de suivi ont été instaurés et sont désormais systémiques pour chaque situation dans les mois qui suivent la séance du Cercle. Un deuxième et troisième suivi ont été proposés dans la plupart des cas. 3 de ces Cercles ont été observés depuis l'automne 2008.
- Le comité clinique a participé à 6 rencontres des 10 observées ce qui a permis de mieux comprendre le processus du Cercle, les situations et leur évolution.