

# **Le Cercle de l'Enfant**

## **Évaluation de la mise en place**

### **Septembre 2008– Mars 2010**

#### **(Période d'observation et**

#### **entrevues)**

## **Sommaire Final**

*Dr Anne-Marie Piché, Université McGill &*

*Dr Nico Trocmé, Université McGill*

Soumis à la **Fondation du Dr. Julien**

Juillet 2011

**Centre de recherche sur l'enfance et la famille (CREF)**

Université McGill, 3506 rue University, Bureau 106, Pavillon Wilson,

Montréal (Québec) H3A 2A7

Tél. : 514-398-5286 | Fax : 514-398-5287 |

<https://home.mcgill.ca/crcf/>





## Table des Matières

<b>Introduction</b> .....	<b>2</b>
<b>Méthodologie</b> .....	<b>2</b>
<b>Description du Modèle</b> .....	<b>3</b>
Figure 1 : Phases du Cercle de l'enfant .....	4
<b>Résultats descriptifs</b> .....	<b>5</b>
Cercles .....	5
Satisfaction des participants .....	6
<b>Thèmes émergents des entrevues et observations</b> .....	<b>7</b>
Thèmes Principaux .....	8
Sommaire.....	8
Partage et expression dans le Cercle .....	8
Implication et mobilisation du réseau familial .....	8
Efficacité et continuité du partenariat .....	9
<b>Discussion</b> .....	<b>10</b>
<b>Conclusion</b> .....	<b>13</b>
<b>Références</b> .....	<b>17</b>

## Introduction

Le modèle du Cercle de l'Enfant a fait l'objet d'une évaluation en partenariat entre la Fondation du Dr Julien et le CREF de l'Université McGill. Son objectif était l'exploration et la description du modèle pendant ses 3 années d'implantation (2007-2010). Les observations du modèle qui ont été effectuées de l'automne 2008 au printemps 2010 ont permis de recueillir des données descriptives sur la participation des familles, l'évolution de leurs situations respectives, leurs perceptions concernant le programme, l'accès et utilisation des ressources et le type de renseignements partagés entre les partenaires à leur sujet. L'évaluation a également suivi les trajectoires de familles dans les mois qui suivaient leur participation au Cercle, l'évolution de leurs situations et la stabilité des solutions proposées par les partenaires du modèle.

Ce sommaire résume le rapport final<sup>1</sup> de l'évaluation du Cercle de l'Enfant ; qui décrit le modèle tel qu'implanté durant la période 2007-2010. Dans un premier temps, nous présenterons les méthodes employées pour réaliser l'évaluation. Ensuite, nous décrirons le modèle du Cercle et son mode de fonctionnement, ainsi que des statistiques sur l'utilisation du modèle dans cette période. Les résultats de cette phase de l'étude seront présentés à deux niveaux : la satisfaction des participants concernant la rencontre de Cercle ; et les thématiques principales qui ont ressorti des témoignages des partenaires à la suite de leur participation. Ces thématiques vont illustrer les principaux défis de l'implantation dans le modèle ; du point de vue des familles et des intervenants. Une discussion reprendra ces thèmes et établira les questions à explorer dans le futur.

## Méthodologie

Un devis de type exploratoire a été utilisé pour décrire le modèle, qui était alors dans sa première phase de mise en place. Les objectifs de l'étude étaient de recueillir des données sur la participation des familles et des réseaux, leurs perceptions concernant le Cercle, l'accès et l'utilisation des ressources mises en commun, et le partage d'informations entre les partenaires.

Plusieurs approches ont été utilisées pour documenter le modèle et son implantation : l'observation des Cercles et Cercles de suivi, des entrevues en profondeur de type semi-structuré avec les participants de tous les réseaux dans les mois suivants les Cercles, ainsi que des questionnaires remplis par les participants à la sortie des rencontres de Cercle (avec un suivi téléphonique effectué environ un mois après sur les dimensions de planification et de prise de décision). Nous avons procédé par analyse de cas pour suivre l'évolution des situations de Cercle et les trajectoires de familles y ayant participé en 2008-2010. Ce suivi visait à établir les taux de résolution des problèmes, la

---

<sup>1</sup> Piché, Anne-Marie et Trocmé, Nico. Le Cercle de l'Enfant. Évaluation de la mise en place: Septembre 2008- Mars 2010. Rapport Final. Centre de Recherche sur l'Enfance et la Famille, Université McGill, Juillet 2011.

mobilisation des ressources formelles et informelles, et la stabilité des résolutions de problème dans le processus de Cercle. Enfin, des discussions avec les médiateurs de Cercle et les organisateurs du modèle ont permis de comprendre le processus et les adaptations requises.

Les résultats présentés dans ce sommaire ont été établis à partir des questionnaires d'évaluation de la rencontre distribués aux participants de tous les réseaux impliqués dans le Cercle (familial, social et professionnel). Les thématiques concernant l'impact de la mise en place du modèle et sa perception chez ses partenaires proviennent d'analyses qualitatives d'entrevues semi-structurées, qui ont eu lieu dans les mois suivant les Cercles. Les témoignages proviennent principalement des réseaux sociaux qui ont été impliqués dans le modèle dans sa période de mise en place ; ils proviennent aussi de parents et de membres de familles participantes.

## **Description du modèle**

Le Cercle de l'enfant est un outil de la pédiatrie sociale en communauté qui vise à mobiliser activement les réseaux familial, communautaire et institutionnel autour d'un enfant en situation de vulnérabilité. Le modèle a été élaboré sur trois ans (2007-2010) par la Fondation du Dr Julien en partenariat avec des représentants de différents réseaux, incluant deux groupes d'enfants (9-13 ans) et de parents. Le modèle a été implanté dans les deux centres piliers de pédiatrie sociale de la Fondation du Dr Julien situés dans des quartiers défavorisés de Montréal, soit : Hochelaga-Maisonneuve et Côte-des-Neiges

Dans ces quartiers, les stress liés aux conditions de vie difficile produisent des lacunes dans le développement global de l'enfant, hypothéquant leur contribution future à la société. Pour les instigateurs du modèle, ces lacunes sont souvent associées à de la sous-stimulation, qui se traduit au quotidien par des difficultés d'apprentissage ou de comportement. Or, bien que l'offre de services semble adéquate, très peu de ces enfants ont accès, pour des raisons diverses, au soutien des milieux de garde ou à des opportunités pour combler ces lacunes.

Les intervenants de la pédiatrie sociale ont souvent observé que cette réalité se conjugait à d'autres variables, parmi lesquelles on retrouve : un lien d'attachement perturbé, un manque d'identité, une éducation non adaptée, l'inadéquation des soins de santé et des services sociaux, un logement insalubre et une présence accrue de l'État (services policiers, protection de la jeunesse, assistance sociale). Il en résulte une population démunie qui est prise en charge par des intervenants du milieu communautaire et institutionnel trop souvent en manque de ressources devant la complexité de la situation de l'enfant et de sa famille.

Issu principalement des cercles de guérison autochtones, dont la conférence familiale de groupe et la médiation transformative, le Cercle de l'enfant vise à bonifier les actions des intervenants en pédiatrie sociale en tentant de créer des partenariats solides entre les personnes significatives pour l'enfant, pour mieux l'accompagner sur sa trajectoire de développement. Le modèle encourage une plus grande collaboration entre les réseaux familial, communautaire et institutionnel. Un objectif principal du modèle est de replacer l'enfant et sa famille au centre du processus décisionnel et de la recherche de solutions.

Une rencontre de Cercle se déroule en 8 phases : 1) l'accueil (incluant une cérémonie d'ouverture ou un mot de bienvenue des parents), 2) le partage de l'information, 3) le temps de réflexion privé, 4) la mise en commun des objectifs 5) le partage d'un repas, 6) le partenariat (pour identifier les moyens, les responsables et le calendrier de réalisation) 7) la rédaction et la distribution du plan d'action et 8) la clôture. Une phase de préparation des participants se déroule dans les semaines précédentes à la rencontre. Une phase de suivi du plan d'action mis en place par les partenaires est prévue dans les mois suivants le Cercle.

**Figure 1 : Phases du Cercle de l'enfant**



## Résultats descriptifs

### Cercles

10 Cercles ont été observés à ce jour dans l'évaluation : 2 l'ont été à l'été 2008 ; 3 à l'automne 2008 ; 1 à l'hiver et 4 au printemps 2009. Une séance de Cercle dure en moyenne 5 heures selon les statistiques tenues par l'organisation et exige environ 25 heures de préparation (Rapport Annuel ADS 2008).

De ces Cercles, la majorité des enfants étaient déjà connus du centre de pédiatrie sociale AED. 8 références sur 10 étaient des situations évaluées et retenues pour intervention par le CJM-IU, dont la majorité impliquait un placement de l'enfant à court ou long terme.

Depuis les débuts du modèle en novembre 2007 et jusqu'au 26 novembre 2009, 49 références ont été faites pour la mise en place d'un Cercle de l'enfant. 65 % des situations impliquaient le CJM-IU. Dans les autres dossiers, le Cercle a été mis en place dans un mode préventif pour différentes questions de droits de l'enfant (éducation, logement, identité, appartenance familiale, questions de garde parentale, etc.). Dans tous les cas, le processus du Cercle examine les besoins des enfants sur la base du respect des droits énumérés dans la *Convention relative aux droits de l'enfant*. Ainsi, les discussions portent sur plusieurs autres dimensions de droit et de bien-être de l'enfant qui se situent au-delà des questions de protection visées par la *Loi sur la protection de la jeunesse*.

Un Cercle est considéré comme ayant été complété lorsqu'un plan d'action a été convenu entre partenaires. Depuis le début du projet, cette situation s'applique à plus de la moitié des cas référés. Depuis novembre 2008, les Cercles de suivi ont été instaurés et sont désormais systématiques pour chaque situation dans les mois qui suivent la séance du Cercle. Ces Cercles de suivi comptent un nombre réduit de participants, incluant les porte-paroles de chaque réseau préalablement identifiés. Il s'agit alors de reprendre les éléments du plan rédigé, de noter le niveau d'accomplissement des objectifs identifiés en consensus, et les actions restantes. C'est aussi l'occasion d'apporter des clarifications et des ajustements entre les membres au sujet des attentes et responsabilités de chacun, de la disponibilité et l'accessibilité des ressources proposées. D'autres suivis pourront être proposés à la fin de la rencontre, si jugés nécessaire. Les Cercles de suivi durent environ 2 heures (Rapport Annuel ADS 2008).

Dans 27% des cas, l'arrêt du processus du Cercle est imputable à plusieurs facteurs, comme la fermeture du dossier par les Centres jeunesse ou le manque de mobilisation du jeune ou de sa famille. La judiciarisation du dossier, le retrait du référant qui juge qu'il n'y a plus de besoins pour le moment ou le déménagement de l'enfant dans un autre quartier sont d'autres raisons d'arrêt. La fin des services offerts par le Centre de pédiatrie sociale arrête également le processus puisque son suivi de la situation est essentiel dans le Cercle.

Dans 25% des cas qui impliquaient le CJM-IU, le processus de la mise en place d'un Cercle ou d'un Cercle de suivi a été arrêté par les intervenants. Ces derniers ont jugé

que le processus ne serait pas utile dans le contexte actuel de l'enfant ou parce que la situation n'entraîne pas dans les critères de sélection établis en 2007. Dans la majorité de ces cas, le dossier a été mis "en attente".

En 2009-2010, plus d'une centaine de références au Cercle de l'enfant étaient attendues alors que l'accent a été mis sur le mode préventif du modèle.

La participation aux rencontres du comité " clinique et évaluation " a permis de mieux comprendre le processus du Cercle, les situations, leur évolution et les changements de pratique requis par l'établissement d'un partenariat entre la famille, la communauté et les institutions. Ces rencontres permettent des mises au point régulières entre l'organisation (représentée par les médiateurs) et aussi d'observer comment les difficultés sont résolues entre les partenaires cliniques du modèle. L'observation des discussions de cas référés au Cercle a aidé à mieux comprendre le processus d'identification des familles participantes et leur évolution à la suite de la rencontre. La participation aux échanges concernant les questionnements, facteurs favorables ou obstacles dans l'application du modèle a permis d'en saisir les défis et la complexité aux premières étapes de mise en place. Ces échanges ont également permis d'effectuer des ajustements autour de l'organisation, le suivi et la communication entre les intervenants dans les Cercles au fur et à mesure de son implantation. D'autres échanges ont eu lieu sur une base régulière avec les médiateurs et organisateurs du modèle, ainsi qu'avec les membres du comité de travail (exécutif) du Cercle.

### ***Satisfaction des participants***

Un bref questionnaire portant sur l'expérience de la rencontre a été distribué après la clôture de la rencontre de Cercle afin de recueillir les points de vue de tous les participants des réseaux présents. Les aspects de la rencontre qui y sont abordés sont la préparation, la participation, l'animation, l'organisation matérielle et la prise de décision dans la rédaction du plan d'action. Les participants devaient indiquer leur niveau d'accord avec une suite de 30 affirmations concernant ces aspects et sont invités à préciser leurs réponses et suggestions pour améliorer les rencontres futures. Un espace était aussi prévu pour qu'ils inscrivent leurs commentaires généraux sur la rencontre et pour préciser leurs insatisfactions. 61 questionnaires de rencontre ont été recueillis auprès des participants de tous les réseaux de 7 Cercles. 60 étaient complets et ont été gardés dans les analyses. Les réponses proviennent de parents et parents d'accueil (10), de jeunes (1), du réseau de la famille (15), et des professionnels ou institutions présents (34).

Leur niveau d'accord aux 30 énoncés concernant le Cercle a été exprimé sur une échelle allant de 1 (pas du tout d'accord) à 7 (tout à fait d'accord). Les questions ont été formulées dans le sens positif, par exemple "*1) Je comprenais ce qui allait se passer.*" Les réponses des participants indiquent une satisfaction globale sur toutes les dimensions de la rencontre de Cercle. Très peu de variation dans les réponses a été observée, aucune différence significative n'a été remarquée entre les participants.



**Tableau 1 : Évaluation de la rencontre de Cercle par les participants**

Sous-catégories	Niveau de satisfaction (1 à 7)
Dimensions de la rencontre	Moyenne (écart-type)
Préparation	6.1 (1.03)
Participation	6.3 (0.86)
Animation/Organisation de la rencontre	6.1 (0.90)
Plan et prise de décision	6.2 (0.64)
Score global de satisfaction :	6.2 (0.75)

Ces résultats indiquent que les partenaires de ces Cercles avaient des sentiments positifs quant au déroulement de la rencontre. Les aspects sur lesquels ils ont été plus mitigés sont la durée de la rencontre, jugée soit trop longue soit trop courte ; la difficulté à accéder à certaines ressources (surtout des services spécialisés) et un souci quant à l'utilisation potentielle de l'information partagée.

## Thèmes émergents des entrevues et observations

Les principaux thèmes qui ont émergé dans le discours des participants sont **1) La participation des réseaux ; 2) 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.** Les thématiques ont été obtenues à partir de l'analyse qualitative de 17 entrevues en profondeur de type semi-structurées avec les partenaires et participants de Cercles tenus entre l'automne 2008 et 2009 ; et d'observations de rencontres. Ces témoignages sont obtenus du point de vue des différents réseaux impliqués : sociaux et familiaux. Les entrevues ont été utilisées afin de mieux comprendre comment le processus du Cercle est perçu et compris. Voici un sommaire des thèmes dégagés dans cette période ; ils seront discutés dans la prochaine section. L'analyse complète est disponible dans le rapport final de cette évaluation.

## **Thèmes Principaux : Sommaire**

### **Participation des réseaux :**

#### **-Proportion des systèmes représentés**

Malgré les nombreux efforts des organisateurs pour les inviter à participer, un manque de représentation des réseaux familiaux a été observé dans certains Cercles. Attribuable à l'isolement, aux conflits familiaux ou au refus de membres à participer, cette situation peut nuire au partage et au transfert des responsabilités de soutien. En plus grand nombre que la famille, les professionnels étaient souvent perçus par ces dernières comme "dominant" la rencontre : soit par leur simple présence, ou encore par l'emploi d'une attitude plus directive des intervenants dans les discussions.

#### **-Distance et rapprochement social dans la rencontre**

L'objectif d'implication des réseaux naturels et de réduction de la distance sociale prend du temps à se mettre en œuvre et a été mieux servi par les décisions d'instaurer des « Cercles de suivi » dans les situations observées. Ces rencontres permettent d'instaurer des relations de travail plus approfondies.

### **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 des participants apprécient ce regroupement de forces et d'idées, certains trouveront intimidant d'avoir à ouvrir des informations difficiles devant un grand groupe, surtout devant les professionnels dans le cas des familles et amis. La longueur de la phase d'expression des préoccupations peut réduire l'énergie que certains ont estimé nécessaire, afin d'améliorer la concentration pour discuter et décider d'un plan solide, consensuel. Cette préoccupation autour du temps a en même temps témoigné 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 de point de vue sur la problématique et au sujet de la gestion du risque pour les enfants en protection ; l'existence d'autres paliers ou d'autres étapes de décision au sein du partenariat (institutions) ; 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 chez des participants qui se sentaient découragés et estimaient qu'ils avaient peu de pouvoir en tant que réseau naturel sur les décisions, que la bataille était perdue d'avance face au pouvoir des institutions. 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.

### **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 : par exemple, ceux qui sont surtout axés sur le travail avec l'enfant ou sa protection ; et ceux qui sont axés sur le soutien aux parents et *l'empowerment* de ces derniers. Bien que l'enfant reste au centre des préoccupations, le niveau de priorité à accorder à ce dernier dans les services 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 devrait-on concentrer l'aide alors que les problématiques sont multiples, complexes et souvent urgentes à résoudre pour le bien-être des enfants, mais aussi pour les adultes qui en prennent soin ?

### **-Pouvoir décisionnel de la famille et des institutions**

L'établissement d'une lecture suffisamment commune entre professionnels a été jugée essentielle afin d'éviter un phénomène de « clivage » des ressources par les familles, certaines d'entre elles vivant des conflits plus marqués avec les institutions publiques. L'estimation juste de la capacité des réseaux naturels à reprendre les situations en main, et l'évaluation de leur aptitude à protéger l'enfant concerné dans le présent étaient les objets de discussions les plus fréquents et les plus animées. Les institutions qui sont impliquées ont souvent exprimé en Cercle le besoin d'être davantage rassurés sur cette capacité du réseau naturel et familial (ses forces) ; encore plus lorsque celui-ci est petit ou que les personnes-ressource qui sont proposées ont elles-mêmes des difficultés individuelles ou familiales importantes.

### **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 ; les services étant parfois mal compris par les familles.

#### **-Un travail de confiance**

Les Cercles ont permis de corriger des faits et 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 vivre des succès. C'est un processus qui demande du temps et des réajustements, de même qu'une adaptation à la mouvance des situations familiales.

## Discussion

Le modèle du Cercle répond à des préoccupations et à des souhaits depuis longtemps exprimés par les acteurs familiaux et sociaux qui sont impliqués dans les situations d'enfants en difficulté. Le besoin de réunir familles, communautés et intervenants professionnels dans une intervention bien coordonnée et adaptée aux besoins développementaux des enfants se fait ressentir depuis longtemps. La logique d'impliquer les personnes les plus significatives dans un partenariat ; qui lance et renforce le message que tous doivent être responsables du bien-être des enfants ; est reconnue par tous comme un apport essentiel aux interventions existantes, qui restent trop souvent loin des familles, de leurs préoccupations réelles et de leurs forces à exploiter. L'outil que propose le Cercle est adapté et utile dans la construction de ces partenariats. Il incite les réseaux informels autour de l'enfant à prendre connaissance de ce qu'il vit et à s'impliquer à fond, pour de bon, pour défaire l'isolement et l'habitude de décharger cette responsabilité de vigilance sur les systèmes.

L'évaluation démontre que la mise en œuvre d'un tel modèle est réalisable et souhaitable, mais extrêmement complexe. Les collaborations entre les partenaires familiaux, communautaires et institutionnels sont particulièrement mises au défi de trouver des lectures communes et des façons plus efficaces de travailler ensemble.

Les perceptions du Cercle ont varié parmi ses participants dans la phase d'implantation : certains y voient surtout un lieu pour recueillir l'adhésion des familles et de leur réseau à des problématiques déjà définies. Il s'agit pour eux d'une opportunité de les engager à reconnaître des besoins de protection de l'enfant qui avaient auparavant été minimisés. D'autres participants souhaitent plutôt que le Cercle soit un lieu pour redéfinir le problème avec de nouvelles informations et contributions, comme étape préalable à un engagement plus marqué des familles.

Il est particulièrement ardu de maintenir dans le Cercle les mêmes processus que ceux qui sont employés dans les services de protection, dans ce cas la *Table d'Accès*. Le Centre Jeunesse de Montréal a des procédures spécifiques à respecter et des personnes incontournables à impliquer au sein de l'agence. 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 a créé 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 ; ceci a été difficile à gérer.

Quatre thèmes sont principalement ressortis de nos observations, des entretiens menés avec les participants et les médiateurs dans la première phase de cette évaluation : la participation des réseaux, l'expression et le partage d'informations dans le processus, l'implication et la mobilisation des réseaux familiaux, et l'efficacité en continuité des partenariats établis.

Dans la participation des réseaux, nous avons observé des situations que la surimplication des intervenants dans la vie des familles est devenue un mal nécessaire au

fil du temps. Le Cercle révèle la disproportion de l'implication de ces partenaires comparativement à celle des réseaux familiaux, et tente de la défaire. Le Cercle induit un rapprochement des familles par sa logique et par les efforts importants d'implication de ces dernières par plusieurs intervenants qui y croient. L'impact à long terme de la "prise en charge" excessive des situations devient la déresponsabilisation des adultes les plus significatifs pour l'enfant et un trop grand pouvoir professionnel. La nécessité de cette implication des professionnels est en même temps rendue nécessaire par manque d'options plus naturelles, étant donné la complexité, l'intensité des problématiques, et l'isolement criant de beaucoup de familles.

Au niveau de l'expression et du partage, le Cercle représente une opportunité de redonner la parole aux gens qui ont de la difficulté à affirmer leur point de vue ou leurs besoins, et les soutient bien pour le faire d'après les participants. Les médiateurs parviennent à faciliter l'échange entre des réseaux et des personnes, et aident des intervenants à faire le point sur les moyens à mettre en place pour aider les familles. Le médiateur est un intervenant essentiel dans le processus pour contrer des facteurs qui peuvent inhiber ce partage ; il agit lors de l'expression de positions divergentes, est conscient du pouvoir des professionnels et des agences dans les prises de décisions, et tient compte de certaines dynamiques familiales qui peuvent nuire aux solutions. Les questions familiales de loyauté dans la révélation d'aspects problématiques restent parfois en dehors d'atteinte du Cercle. Il en va de même pour les questions de respect de la confidentialité, qui restent plus ou moins difficiles à négocier pour certains intervenants.

Pour ce qui est de l'implication et de la mobilisation des réseaux familiaux, le Cercle a donné l'occasion, parfois pour la première fois, à ce que des familles prennent conscience ensemble des problèmes et découvrent leur potentiel d'action commun. Ce qui est déjà un succès en soi en introduisant une alternative importante dans la résolution de problèmes : elle implique les personnes les plus significatives dans la vie de l'enfant. Dans les situations où les relations des parents sont conflictuelles, instables ou manquantes, il devient difficile pour les institutions de laisser davantage de marge de manœuvre au réseau naturel pour s'impliquer dans la vie de l'enfant, ou avec plus de responsabilités. Les besoins des parents apparaissent comme étant très grands et nécessaires à combler pour les aider à soutenir le développement de l'enfant, beaucoup faisant face à des problèmes de santé, de la toxicomanie, des problèmes de santé mentale ou des situations sociales opprimantes. L'emphase du modèle sur l'identification de forces dans le réseau élargi a permis de pallier les vulnérabilités des parents, de sorte que la solution repose moins sur leurs seules épaules. Le potentiel est important pour redonner de la confiance en soi à des parents et des enfants déjà suridentifiés à leurs problèmes multiples, et pour redonner de l'espoir dans la résolution de problèmes de longue date.

En ce qui concerne l'efficacité et la continuité des partenariats : l'efficacité du travail commun des partenaires au Cercle est d'abord fonction de leur capacité à développer une lecture suffisamment commune. Cette vision rapprochée des situations est essentielle pour travailler en cohérence, avec des objectifs précis et considérés comme également prioritaires. Ce travail est important et nécessite beaucoup d'efforts de communication et de coordination en phase préparatoire, de même que dans la rencontre de Cercle. La continuité des partenariats est influencée par la perception qu'ont les

partenaires au sujet de l'intervention, et du réalisme de leurs attentes envers elle. 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 protecteur. 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. Un travail de confiance mutuelle est aussi nécessaire à développer dans bien des cas en ce sens, entre les intervenants de divers milieux ; aussi avec 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.

Des questions charnières ont été révélées par cette première partie de l'étude et vont être importantes à considérer pour développer la prochaine phase d'évaluation du modèle.

Premièrement, qui organise le Cercle ? La philosophie de départ du modèle veut interpeler les familles à s'approprier l'intervention, "leur" Cercle, dans le but spécifique de leur donner les moyens de reprendre le pouvoir sur leur vie. Aussi, le Cercle est voulu comme un lieu d'échange et de décision commune sur une problématique et ses solutions, souvent un lieu de relecture des situations. À ce jour, des visions différentes ont émergé à ce sujet : dans un cas, les partenaires considèrent que cette évaluation est déjà faite et que le Cercle doit convaincre l'assemblée des problèmes identifiés au préalable. Dans l'autre, la lecture de la situation et la définition du problème doivent s'effectuer pendant la rencontre et par décision commune, quitte à ce que le processus soit plus long pour rallier les réseaux autour d'objectifs communs.

Deuxièmement, le Cercle est-il perçu par toutes les familles référées comme l'occasion de se reprendre en mains et de s'approprier le processus ? Quelles sont leurs motivations à participer au processus ? Cette question pourrait être davantage discutée lors du stade préparatoire et même au niveau de l'évaluation de la référence. Il semble que les situations qui ont moins bien fonctionné à ce jour impliquaient, entre autres obstacles, des attentes de "sauvetage" par un intervenant externe. Les parents qui sont encore au stade de la contemplation d'un problème et qui se retrouvent dans une assemblée d'intervenants qui souhaitent une vraie reconnaissance des difficultés peuvent ne pas comprendre le but de l'exercice. De même, des intervenants qui attendent de la rencontre une opportunité pour confirmer des interventions à mettre en place, ou à cesser peuvent bénéficier de clarifications additionnelles si la mobilisation de ces familles est encore très prématurée.

Troisièmement, l'expérience de l'implantation du modèle a montré qu'il était important de déterminer, avant la tenue du Cercle, si des décisions ont déjà été prises à l'extérieur (ex. décisions du tribunal sur un placement). Cette connaissance détermine jusqu'à quel point des contributions familiales sont encore possibles, et si oui; lesquelles. En préparation, les motifs et le moment adéquat pour référer des enfants au Cercle ne sont pas encore clairement compris par tous. L'organisation souhaite rendre les Cercles

encore plus préventifs pour intervenir avant la dégradation des situations, qui sont alors plus conflictuelles et difficilement récupérables. Les membres de la communauté et les intervenants qui auraient pu référer les situations plus tôt ne l'ont pas souvent fait dans cette période, la majorité des Cercles de l'évaluation étaient pour des enfants déjà signalés à la protection. Les facteurs expliquant cette attente, outre la nouveauté du modèle et sa diffusion nécessaire auprès des nouveaux intervenants, seraient intéressants à analyser.

Quatrièmement, il faudra continuer à explorer les facteurs qui bloquent ou favorisent l'implication de la parenté et des réseaux sociaux des familles. Cela fera partie de la mesure de l'imputabilité des réseaux familiaux dans le suivi des situations et la prévention des risques pour l'enfant. 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 ?

Ce qui appelle une cinquième question : quelle est l'identité du Cercle ? : est-ce un service qui inclut un processus à plus long terme, et qui permet de constituer ces réseaux sociaux et communautaires plus solides autour des familles vulnérables ? Ou reste-t-il une intervention ponctuelle ? Les situations présentées ont appelé le modèle à s'adapter, et à devenir une intervention à plus long terme. Étant donné tout ce que requiert le suivi des situations en matière d'organisation du soutien entre partenaires, de communication efficace, et d'adaptation à la mouvance des situations familiales; le Cercle pourra bénéficier d'une période d'ajustement et de renforcement de ses partenariats. Sur le plan de l'évaluation, l'état du développement d'un modèle, particulièrement lorsqu'il est récent, influence les stratégies à prioriser. Le Cercle est-il assez développé ; et sa compréhension entre ses partenaires principaux dans la communauté est-elle assez bien établie pour procéder à une étude plus formelle de ses impacts ? Nos observations et les témoignages recueillis indiquent plutôt que le processus du modèle est encore en évolution puisqu'il est récent, complexe à implanter ; et que son identité reste encore à établir.

Enfin, il faudra explorer jusqu'à quel point les professionnels et les institutions sont prêts à remettre une plus grande responsabilité aux réseaux familiaux pour veiller sur l'enfant ; et ce aussi lorsque ces derniers sont présents et proposent des solutions. Les impacts qu'ont ces modèles sur leur pratique et leur rôle au sein des agences sont documentés (Adams et Chandler 2004 ; Connolly 2006, Brown 2007). Ils font ressortir plusieurs facteurs qui font hésiter les professionnels et les gestionnaires de services à l'enfance dans leur application. Il faudra continuer à adapter le Cercle en tenant compte de leurs préoccupations ; et des enjeux professionnels que suppose leur participation. Ces questions guideront la prochaine étape de l'évaluation du Cercle de l'enfant, qui continuera à comprendre le développement du modèle dans sa prochaine étape d'implantation.

## **Conclusion**

Le modèle du Cercle est adapté à la nécessité de plus en plus évidente de redistribuer la responsabilité de veiller au bien-être des enfants dans toute communauté. Comme plusieurs observateurs l'ont auparavant fait remarquer, c'est par le réengagement

des personnes et réseaux significatifs autour de l'enfant que les situations de grande vulnérabilité de certaines familles doivent être abordées. Ce souhait de donner plus de place et de poids aux interventions impliquant les familles et leurs réseaux a aussi été exprimé par la plupart des participants au Cercle. L'isolement des familles, la complexité et la lourdeur grandissante des problématiques qu'elles vivent appelle à une mobilisation collective forte, cohésive, et mise en place le plus tôt possible lorsqu'un enfant ne va pas bien.

Suivant bien cette logique, plusieurs Cercles ont réussi à impliquer des réseaux familiaux, et ont facilité la communication et la collaboration entre les partenaires réunis. À d'autres moments, la mobilisation de réseaux naturels pour soutenir l'enfant a été confrontée à des obstacles. Premièrement, le manque d'adultes positifs, significatifs et disponibles pour contribuer au processus a contribué à la vulnérabilité de certaines familles. L'isolement, le mode de vie instable, les conflits familiaux ou les difficultés personnelles d'autres familles ont rendu la création de soutiens durables plus difficiles. Dans ces cas, le Cercle a été impossible à réaliser ou a fait l'objet d'un processus plus long pour constituer le réseau et créer un consensus entre partenaires familiaux et sociaux.

Surtout, des efforts très importants ont été demandés aux partenaires pour développer des visions communes des situations et des approches plus cohérentes pour aider les familles et protéger les enfants concernés. Cette exigence s'est imposée par les impasses vécues dans certaines situations, et a requis un important travail de communication pour les partenaires sociaux, notamment en phase préparatoire. La préparation des participants de tous les réseaux est sans doute la phase qui a requis les adaptations les plus importantes dans le modèle du Cercle. Les visions divergentes concernant les situations des enfants sont par moments devenues des obstacles à la collaboration et à la mobilisation; non seulement entre les réseaux, mais entre les intervenants. Ces divergences ont porté en général sur la gestion du risque qu'impliquent certaines décisions, la priorité des actions à entreprendre, ou les personnes à impliquer dans le Cercle. Les communications entre les médiateurs, les familles et les intervenants ont été essentielles en préparation au Cercle pour réunir les réseaux autour d'interventions plus cohérentes qui pavent le chemin à l'engagement des familles. Elles restent un défi pour plusieurs raisons: les rencontres s'organisent parfois en contexte d'urgence dans la situation ou dans les limites de décisions influencées par l'extérieur (les tribunaux entre autres); des soutiens familiaux doivent être trouvés en peu de temps. Aussi, plusieurs intervenants partenaires étaient nouveaux au modèle, qui était en cours d'implantation. Leur préparation aux objectifs du Cercle était essentielle pour disposer des informations qui leur permettent de comprendre ce qui est attendu d'eux dans le processus, et dans certains cas pour entrevoir comment l'intervention pouvait s'insérer dans leur travail avec les familles.

L'autre élément de logique du modèle est qu'il a bien répondu à la nature des situations présentées et des besoins exprimés par les familles en prolongeant la période de soutien. L'ajout de " Cercles de suivi " a été une adaptation très importante du modèle, qui a été à l'écoute de la nature complexe et évolutive de la formation de consensus entre des partenaires familiaux et sociaux. Ces suivis ont posé d'autres jalons pour assurer le



maintien de l'engagement de ces derniers et ont servi à clarifier les objectifs dans des situations changeantes. Les familles rencontrées de même que certains intervenants y ont trouvé des balises rassurantes et une manière de structurer davantage les collaborations établies à long terme. Ces rencontres répétées sur une période de plusieurs mois ont eu une fonction de confirmation et de renouvellement des engagements pris dans chaque Cercle, car toute entente reste fragile, comme le font remarquer les médiateurs. Les familles continuent à démontrer qu'elles ont besoin de clarifications concernant ce qui est attendu d'elles dans les interventions ; elles ont aussi exprimé le besoin d'une plateforme pour aussi parler de leurs accomplissements avec fierté. Les familles ont aussi besoin de ressources qui peuvent s'adapter aux changements de leurs besoins, parfois dans une très courte période de temps. Davantage d'observations de ces Cercles et de leur suivi seront requises pour décrire les changements à plus long terme, et les adaptations qui ont été requises dans les partenariats.

Ces adaptations du Cercle ont donc été utiles et à l'écoute des besoins de la communauté. En même temps, leur implantation dans une courte période de temps, en pleine période de constitution et de diffusion du modèle a entraîné de la confusion chez ses partenaires. La transformation d'un modèle à l'origine conçu pour produire des décisions ponctuelles en intervention à long terme a fait en sorte que les partenariats doivent travailler ensemble plus longtemps. La communication entre les réseaux sociaux partenaires du modèle a particulièrement été mise à l'épreuve de trouver des manières plus efficaces de concevoir une intervention à la fois commune, cohérente et non intrusive ; tout en gardant à coeur d'impliquer les familles. Par exemple, des Cercles ont commencé à être tenus pour différents enfants au sein d'une même famille ; de nouveaux éléments de préoccupation ont surgi dans des situations qui s'étaient stabilisées, etc. Le défi a été dans cette période d'effectuer un travail collaboratif complexe et impliquant de nombreux intervenants, alors que les fondations du modèle sont encore en train de s'affirmer.

Comme il s'agit d'un nouveau modèle, la présente étude avait pour but de le décrire et d'explorer sa mise en place. Les questions qui ont été suscitées par cette première phase d'évaluation par le CREF de l'Université McGill pourront éventuellement servir à une seconde phase étude. D'abord, qui organise le Cercle ? Comment faire en sorte d'interpeler les familles pour qu'elles s'approprient l'intervention, leur Cercle, dans un contexte où les intervenants sont très nombreux et tentent parfois de diriger le processus par leur vision de la problématique, et des solutions appropriées ?

Nous avons aussi soulevé la question de la perception du Cercle par les familles et par les intervenants : quelles sont leurs attentes et motivations à participer au processus ? La longueur du 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. La difficulté de ces derniers d'arrimer les perspectives sur les familles et le cours des actions à suivre avec l'organisation est encore présente en phase préparatoire de certains Cercles. Comment faire en sorte de prendre ces décisions en concertation, et assez rapidement pour agir de la manière la plus préventive possible avec la famille, pour l'enfant ?

Ayant déjà identifié l'isolement important des familles du Cercle, nous avons estimé qu'il fallait encore travailler à comprendre les facteurs qui bloquent ou favorisent l'implication de la parenté et des réseaux sociaux. Le Cercle dispose d'outils de médiation et d'un processus logique pour permettre une participation accrue des parents, des amis ; 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 " durables.

Ces questions incitent à poursuivre le travail de développement de l'identité du Cercle comme modèle, comme c'est d'ailleurs le cas de tous les programmes d'implantation récente. La transformation rapide du modèle décisionnel plus ponctuel et à court terme en intervention suivie témoigne principalement de cette évolution dynamique. Elle témoigne également de sa flexibilité et de son potentiel d'évolution. La complexité de la mise en place de mécanismes de partenariat au sein du modèle ajoute à cette dynamique. Elle appelle à renforcer les éléments autour de la communication, de la résolution de visions divergentes des situations et la continuité des efforts de soutien aux familles. Étant donné les défis relevés dans ces aspects et le fait que les assises du Cercle soient encore en plein développement, il sera prioritaire de continuer à comprendre les processus de participation et de communication. Malgré l'importance de mesurer de manière plus formelle les impacts de ce type de modèle, qui peut avoir comme avantage de les comparer aux modèles traditionnels ; les expériences d'implantation que nous avons revues dans la littérature<sup>2</sup> témoignent de l'importance de bien définir leur identité et de renforcer l'adhésion de leurs principaux partenaires avant de passer à une autre étape sur le plan de l'évaluation formelle. Par exemple, l'expérience de participation des familles bénéficierait d'être explorée davantage ; notamment leur utilisation du Cercle comme ressource de la communauté ; ce qui suscite leur implication et la confiance qu'ils ont envers les intervenants qui les accompagnent. Le fait de mettre les familles au centre des interventions ou d'encourager l'actualisation de leurs forces n'est pas nouveau ; par contre, l'implication de réseaux de parenté et d'amis dans les interventions officielles est encore peu commune. Les impacts de cette implication souhaitée et importante des réseaux significatifs des enfants doivent encore être explorés, tant chez les familles que les intervenants ; notamment la manière dont se déroule le partage de responsabilités. Il sera essentiel de les considérer au fil de l'évolution que vit le modèle du Cercle de l'enfant.

---

<sup>2</sup> Piché, Anne-Marie et Trocmé, Nico. Le Cercle de l'Enfant. Évaluation de la mise en place: Septembre 2008- Mars 2010. Rapport Final. Centre de Recherche sur l'Enfance et la Famille, Université McGill, Juillet 2011.

## Références

Adams P., Chandler. Susan M. (2004). Responsive Regulation in Child Welfare: Systemic Challenges to Mainstreaming the Family Group Conference. *Journal of Sociology and Social Welfare*, Volume XXXI, No. 1, p.93-116.

Alliance Droit Santé. Cercle de l'Enfant. Rapport Annuel. (2008) Fondation pour la promotion de la pédiatrie sociale, Montréal, Québec, Canada.

Alliance Droit Santé. Cercle de l'Enfant. Rapport Annuel. (2009). Fondation du Dr Julien, Montréal, Québec, Canada.

Brown, Louise. (2007). The Adoption and Implementation of a Service Innovation in a Social Work Setting – a Case Study of Family Group Conferencing in the UK. *Social Policy & Society* 6:3, 321–332.

Connolly, Marie (2006). Fifteen Years of Family Group Conferencing: Coordinators Talk About Their Experiences in Aotearoa New Zealand. *British Journal of Social Work* (2006) 36, 523–540.

Julien, Gilles. (2004). *A Different Kind of Care: The Social Pediatrics Approach*. McGill-Queen's University Press. 187, p. 3.

Julien, Gilles, (Sioui) Trudel, Hélène.(2009). *Tous responsables de nos enfants : un appel à l'action*. Bayard Canada Livres. 285 p.