

## Le modèle psychoéducatif : une avenue porteuse pour qualifier les services en réadaptation avec hébergement au CJM-IU

## Psychoeducational model: an avenue to qualify carrier rehabilitation services with accommodation at CJM

Andrée Le Blanc, Sophie Desjardins, Christine Larose et Daniel Masse

Volume 41, numéro 2, 2012

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1061796ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1061796ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Revue de Psychoéducation

ISSN

1713-1782 (imprimé)

2371-6053 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Le Blanc, A., Desjardins, S., Larose, C. & Masse, D. (2012). Le modèle psychoéducatif : une avenue porteuse pour qualifier les services en réadaptation avec hébergement au CJM-IU. *Revue de psychoéducation*, 41(2), 145–153. <https://doi.org/10.7202/1061796ar>

Résumé de l'article

L'article porte sur l'implantation du modèle psychoéducatif dans tous les services de réadaptation destinés aux adolescent(e)s du CJM-IU, placés en vertu soit de la Loi sur la santé et les services sociaux, soit de la Loi sur la protection de la Jeunesse, soit de la Loi sur le système de justice pénale pour les adolescents. Sont décrites d'abord les origines conceptuelles du projet puis la structure de travail mise en place pour favoriser la participation d'une cinquantaine d'équipes d'éducateurs oeuvrant auprès d'adolescents hébergés en foyers de groupe ou en internat. Sont ensuite présentées les étapes de la démarche d'implantation des opérations professionnelles inhérentes au modèle psychoéducatif appliquées aux groupes. Enfin sont évoqués les principaux défis que pose l'implantation complète et durable de ce modèle en raison de la diversité des formations et de la mobilité du personnel éducatif.

# Le modèle psychoéducatif : une avenue porteuse pour qualifier les services en réadaptation avec hébergement au CJM-IU

## *Psychoeducational model: an avenue to qualify carrier rehabilitation services with accommodation at CJM*

**A. Le Blanc<sup>1</sup>**  
**S. Desjardins<sup>1</sup>**  
**C. Larose<sup>1</sup>**  
**D. Masse<sup>1</sup>**

1. Direction des services professionnels et des affaires universitaires, Centre Jeunesse de Montréal- Institut universitaire.

### Résumé

L'article porte sur l'implantation du modèle psychoéducatif dans tous les services de réadaptation destinés aux adolescent(e)s du CJM-IU, placés en vertu soit de la Loi sur la santé et les services sociaux, soit de la Loi sur le système de justice pénale pour les adolescents. Sont décrites d'abord les origines conceptuelles du projet puis la structure de travail mise en place pour favoriser la participation d'une cinquantaine d'équipes d'éducateurs œuvrant auprès d'adolescents hébergés en foyers de groupe ou en internat. Sont ensuite présentées les étapes de la démarche d'implantation des opérations professionnelles inhérentes au modèle psychoéducatif appliquées aux groupes. Enfin sont évoqués les principaux défis que pose l'implantation complète et durable de ce modèle en raison de la diversité des formations et de la mobilité du personnel éducatif.

**Mots-clés :** Opérations professionnelles, modèle psychoéducatif, réadaptation avec hébergement, adolescence, développement professionnel.

### Abstract

This paper provides a description of a process realized at "Centre Jeunesse de Montréal" to implement the psychoeducative model in all its readaptation settings for adolescent girls and boys, placed under any of the three youth services legislations. First, the conceptual sources leading to the project are presented and the frame of work conceived to implement the model in more than fifty group homes or residential units is described. Second, the steps of the process dedicated to set in place the use of the psychoeducative professional operations applied to groups are summarized. At last, a brief description is done of the challenges faced by the Montréal Centre Jeunesse to achieve a full and lasting implementation among a clinical work force characterized by a diversity of initial formations and frequent leavings and new arrivals.

### Correspondance :

Andrée Le Blanc  
8147, rue Sherbrooke Est,  
Montréal H1L 1A7  
Tél : (514) 356-4564  
Télécopieur : (514) 356-4525  
andree.leblanc@cjm-iu.qc.ca

**Key words:** Professionnel operations, psychoeducative model, residential readaptation, youth, professional improvement.

## Introduction

### Le contexte

Voici un résumé de la démarche mise au point au cours des dernières années pour fixer le choix du modèle psychoéducatif et orchestrer son application au cœur des services de réadaptation avec hébergement au Centre Jeunesse de Montréal – Institut universitaire. Mais tout d'abord, un petit coup d'œil historique.

### Contexte provincial

Les années 1990 sont le théâtre d'importantes turbulences dans la pratique de la réadaptation avec hébergement. On ne peut passer sous silence le regroupement des établissements qui donnera naissance aux Centres Jeunesse, ni la réorganisation des services en fonction du fameux « virage milieu » : désormais le virage préconise une intervention prenant principalement place dans le milieu de vie naturel des jeunes. Accompagnée de coupures budgétaires draconiennes, cette réforme s'installe sur un fond de fermetures de services et de départs accélérés vers la retraite.

L'onde de choc se fait progressivement sentir dans les milieux de la réadaptation, et, quelques années plus tard, un groupe de réflexion de niveau provincial sera mandaté pour faire le point sur l'état de la réadaptation avec hébergement des jeunes en difficulté au Québec. Co-piloté par Gilles Gendreau et Réjean Tardif, ce groupe de travail consulte près de 1000 personnes concernées de près ou de plus loin par la question. Le diagnostic global conclut à un malaise diffus quant au sens et à la portée de la réadaptation bouleversant grandement les intervenants eux-mêmes.

Le groupe de réflexion constate une instabilité notable du personnel et l'arrivée d'un grand nombre de nouveaux intervenants lancés dans la mêlée sans trop de préparation, à temps partiel ou à titre d'occasionnels. La supervision clinique se fait rare, les chefs de service étant moins nombreux qu'auparavant et souvent débordés par les tâches de réorganisation. Les intervenants s'expliquent mal la décision de faire disparaître la supervision systématique et régulière considérée comme un moyen essentiel de perfectionnement.

Certains intervenants reconnaissent eux-mêmes qu'ils se montrent moins rigoureux dans leurs méthodes de travail, en perte d'initiative et trop dépendants des cadres; la vie d'équipe se trouve altérée et les intervenants se sentent plus ou moins paralysés par ce nouveau contexte de travail. Les systèmes cliniques des établissements d'origine n'ont plus cours, ce qui affecte lourdement le personnel. Les intervenants font état également de formations éparses et superficielles, offertes sans souci d'intégration dans le quotidien de l'intervention. On déplore aussi

l'absence d'évaluation de l'organisation du milieu et des activités professionnelles, ce qui entraîne un sentiment de stagnation.

Les intervenants se montrent par conséquent en recherche de cohérence, de liens logiques entre les besoins de plus en plus aigus des jeunes et les attentes souvent mitigées à l'égard de la réadaptation. Autrement dit, ces attentes apparaissent démesurées eu égard aux conditions dans lesquelles se déroulent les processus de réadaptation. La juxtaposition de problèmes complexes, la brièveté des séjours et le taux de roulement du personnel bloquent sérieusement la mise en place de programmes spécialisés nécessaires aux besoins spécifiques des jeunes. Des mandats versatiles, modulés sur le dernier paradigme en vogue, imprécis ou marqués de chevauchements, concourent à rendre confus le mandat de la réadaptation en internat lui-même aux yeux des intervenants.

### **Contexte au CJM-IU**

Au cours de ces mêmes années, le Centre Jeunesse de Montréal connaît un début d'existence plutôt mouvementé. Créé en 1993, il provient du regroupement de certains intervenants du Centre des services sociaux du Montréal Métropolitain (qui employait jusque-là des intervenants psychosociaux auprès d'une clientèle de tout âge), de douze établissements de réadaptation et d'une clinique de services psychologiques. Cet amalgame de cultures d'établissement et de savoir-faire différents doit dorénavant servir une œuvre commune au sein d'une même organisation...

Concrètement, pas moins de vingt-quatre accréditations syndicales sont impliquées dans la gestion du travail sous l'angle d'une législation peu adaptée à une telle conjoncture. Une grande complexité caractérise la réorganisation des services et un climat de grande instabilité s'installe. En juillet 2000, le ministère de la Santé et des Services sociaux demande une inspection ministérielle afin jeter de la lumière sur les problèmes persistants de l'accessibilité aux services, de l'évaluation des mesures d'hébergement et des difficultés administratives et financières appréhendées.

Quelques mois plus tard, deux grandes conclusions émergent de l'ensemble des observations recueillies. Le lien de confiance est brisé entre la direction d'alors, le personnel et les partenaires externes. Par ailleurs, on note un problème de crédibilité quant aux prises de décision, ce qui joue en défaveur du sentiment d'appartenance, de la collaboration et de la mobilisation du personnel. Ces conclusions aboutiront à des changements majeurs dans l'équipe de direction.

En 2001, à la suite d'une tournée, le nouveau directeur général établit son propre diagnostic de la situation et fait sensiblement les mêmes constats : les relations sont tendues, sinon conflictuelles entre la direction et le personnel, d'où la démobilisation, l'absentéisme, le manque de soutien et d'encadrement. Il juge la structure mal adaptée si bien que les directions travaillent chacune en vase clos tout en assumant les conséquences des déficits budgétaires accumulés.

Au cours des dix années suivantes, le Centre Jeunesse de Montréal — Institut universitaire depuis 1996- reprend sa situation en mains à travers trois planifications stratégiques successives. Dès lors, d'importantes améliorations prennent forme dont : la consolidation de la structure et des services administratifs, l'assainissement du climat de travail (la dernière démarche d'agrément en témoigne), la mise en place de mesures de soutien, l'établissement d'un système de valorisation du personnel et la création de projets cliniques rassembleurs. On améliore sensiblement la qualité clinique des services; on s'ouvre aux partenaires et on rétablit la santé des finances en faveur de certaines priorités.

Avant de terminer ce survol historique, quelques mots sur le rapport déposé en 2003 d'une étude sur les besoins prioritaires des adolescents en vue de guider la mise en place de programmes qui leur conviennent. De manière générale, l'étude met en évidence la lourdeur des problèmes affectant la clientèle du CJM-IU, soit les jeunes en difficulté et leurs parents. Cinq grandes problématiques sont identifiées.

- De sévères problèmes de santé mentale et l'abondance croissante de psychotropes prescrits aux adolescents concernés.
- L'absence de projet de vie chez les 12 — 17 ans et les difficultés d'intégration sociale des plus de 17 ans.
- La lourdeur des problèmes vécus par les parents (santé mentale précaire, isolement, toxicomanie, instabilité familiale).
- Les profondes carences affectives des jeunes, associées à leur passé de négligence dont témoignent notamment leur manque de maturité, leur égocentrisme et leur intolérance à la frustration.
- Le faible développement des habiletés sociales requises à l'intégration sociale des jeunes.

Partant de ces constats, différents travaux ont permis de préciser ces problématiques et de cerner leur ampleur, leurs causes et les moyens les plus efficaces de contrer leurs effets néfastes.

## **Les bases conceptuelles**

Les bases conceptuelles des programmes se précisent à partir des résultats émergeant des groupes de travail réunis entre 2003 et 2006 soit à l'Association des centres jeunesse du Québec ou au CJM-IU. En 2003, l'entrée en vigueur de la Loi sur le système de justice pénale (LSJPA) concernant les adolescents entraîne la formation d'un groupe de travail de l'ACJQ dont le mandat consistera à réviser le sens et les moyens de la réadaptation destinée aux adolescents contrevenants. Le Manuel de référence sur l'application de la LSJPA dans les Centres Jeunesse résulte de ces travaux; il vise à orienter la réflexion des CJ sur leur mission auprès des jeunes contrevenants en matière de réadaptation. Un second ouvrage paraît en 2004 : Cadre conceptuel pour le développement des programmes visant l'intégration sociale des adolescents du CJM-IU; celui-ci remet en relief le but ultime de toute intervention auprès des adolescents en centre jeunesse, à savoir leur intégration sociale dans leur milieu naturel, qu'ils soient placés ou suivis. En 2006, finalement, un autre groupe de travail du CJM-IU élabore le Cadre de référence : le développement des services de réadaptation avec hébergement à l'adolescence. Voici un bref aperçu de ces deux derniers ouvrages.

## Le cadre conceptuel de l'intégration sociale

Le cadre conceptuel des programmes d'intégration sociale à créer ou à réviser informe sur les orientations communes qu'ils devraient mettre de l'avant pour venir en aide à tous adolescents du CJM-IU (suivis en milieu naturel ou substitut, ou placés en milieu de réadaptation). Au risque de ne pas rendre justice à l'ensemble de sa contribution, celle-ci sera résumée ici sous un seul angle. Pour plus de détails, on pourra lire l'ouvrage lui-même.<sup>1</sup>

Ledit cadre conceptuel aide d'abord à définir précisément ce qu'on entend par intégration sociale : « la résultante d'un processus qui implique : a) une fonctionnalité dans l'exécution de rôles sociaux appropriés à son âge (étudiant, travailleur, ami, partenaire amoureux, citoyen) et à ses capacités; b) une appartenance à des groupes dont le fonctionnement respecte les règles, les valeurs et les normes, morales et légales; c) des relations adéquates, stables et réciproques avec ces groupes (dimension objective) dans lesquelles on se sent apprécié et investi en tant qu'individu (dimension subjective) ». Quiconque connaît un tant soit peu le parcours de la clientèle qui nécessite un hébergement peut estimer le défi que représentent pour eux les trois accomplissements énoncés.

Les auteurs du cadre conceptuel se sont grandement inspirés de l'ouvrage « La lutte des places », une étude de Vincent de Gaulejac et Isabel Taboada-Léonetti (1997). Tout en faisant un clin d'œil historique à la « lutte des classes » du précédent siècle, cet ouvrage de sociologie clinique étudie le parcours de vie de personnes ayant soit perdu une place, soit n'arrivant pas à y accéder ainsi qu'à celui de personnes ayant justement reconquis une place. L'examen de ces trajectoires a permis aux auteurs français de dégager les ingrédients essentiels à une intégration sociale viable. Entre l'intégration et l'exclusion sociale, aux deux pôles du processus d'insertion, ils relèvent les trois dimensions de celui-ci : relationnelle, économique et symbolique.

La dimension relationnelle renvoie aux réseaux sociaux de l'environnement immédiat et aux relations plus abstraites déterminées par le contrat social. La dimension économique renvoie à l'emploi, au revenu, au pouvoir d'achat et donc à la consommation des biens et services. Enfin, la dimension symbolique renvoie à l'adhésion sociale que traduisent la participation aux idéaux inhérents et le partage d'une identité sociale. Le groupe de travail sur le cadre conceptuel propose aux intervenants de porter attention à ces dimensions, tout au long de leur accompagnement des jeunes.

Pour mieux tenir compte de la réalité adolescente, on a dû reformuler ces trois dimensions. La dimension relationnelle est devenue le « domaine relationnel-familial » qui englobe les relations avec la famille, les amis, les groupes de loisirs et les partenaires amoureux. La dimension économique est devenue le « domaine fonctionnel-productif » qui renvoie à la scolarité, aux apprentissages préalables

---

1. Gaudet, J., Chagnon, F., & Hamel, S. Cadre conceptuel pour le développement des programmes visant l'intégration sociale des adolescents du CJM-IU 2005 Centre jeunesse de Montréal – Institut universitaire.

à l'employabilité, et à une certaine sensibilisation à la sphère économique. La dimension symbolique a gardé son appellation et elle renvoie à l'adhésion aux normes sociales, au sentiment d'utilité sociale et à la perception de soi dans le monde. Comme les sujets impliqués sont encore en processus de développement, on a ajouté le « domaine personnel » qui renvoie aux développements psycho corporel, cognitif et affectif, fondant les bases mêmes de l'évolution dans les autres domaines.

### **Le Cadre de référence en réadaptation avec hébergement.**

Les fruits du labeur d'un autre groupe de travail ont également contribué à orienter les services de réadaptation. Dans la foulée du rapport Gendreau-Tardif, ce groupe redéfinit la place de la réadaptation avec hébergement parmi les services sociaux, précisant la mission en cause et ses mandats spécifiques, sa clientèle et ses visées. Il en ressort deux conclusions majeures : situer l'intégration sociale au cœur de l'intervention et choisir le modèle psychoéducatif à titre de cadre intégrateur des moyens cliniques à développer pour actualiser les processus d'intégration. Conçu selon huit opérations professionnelles à l'intérieur desquelles prend place la structure d'ensemble, ce modèle offre une méthode des plus utiles pour orienter les initiatives cliniques qui, autrement, risqueraient de s'éparpiller. Le fil conducteur du modèle permet finalement de gagner graduellement en rigueur et en cohérence.

Une fois ces orientations générales définies, le Cadre de référence propose certains travaux à poursuivre pour mieux cerner les implications de tels choix au plan des services offerts aux jeunes selon la condition de leur placement (en vertu de la Loi sur le système de justice pénale, ou en vertu de la Loi sur la protection de la jeunesse, ou de la Loi sur la santé et les services sociaux), en internat ou en foyer de groupe. Une structure de travail imposante s'organise ensuite, touchant plus d'une cinquantaine d'équipes éducatives. De plus, une formation étalée sur trois jours pendant trois ans a permis de transmettre à toutes les équipes éducatives concernées les bases du modèle psychoéducatif, ce qui suppose un important investissement. Cette formation continue d'ailleurs d'être offerte périodiquement.

Sont mis sur pied des groupes de développement, principalement composés d'éducateurs responsables de la programmation dans leur équipe et d'intervenants collaborateurs impliqués dans l'intervention auprès d'adolescents, regroupés selon le type de placement (garde, internat, foyer de groupe). Leur mandat consiste à penser l'application graduelle des principes du Cadre de référence dans leur équipe d'intervention. C'est ainsi que démarre une série de rencontres mensuelles, de septembre à mai, donnant lieu chaque mois à des travaux destinés aux équipes éducatives. Ces derniers, partagés au groupe de développement, permettent d'entrevoir les retombées à la fois sur la visée d'intégration sociale et sur l'application du modèle psychoéducatif dans chacun des niveaux d'encadrement, permettant également identifier les difficultés rencontrées. Cette phase de développement s'est échelonnée de mai 2006 à décembre 2008 et une phase de suivi se poursuit depuis lors.

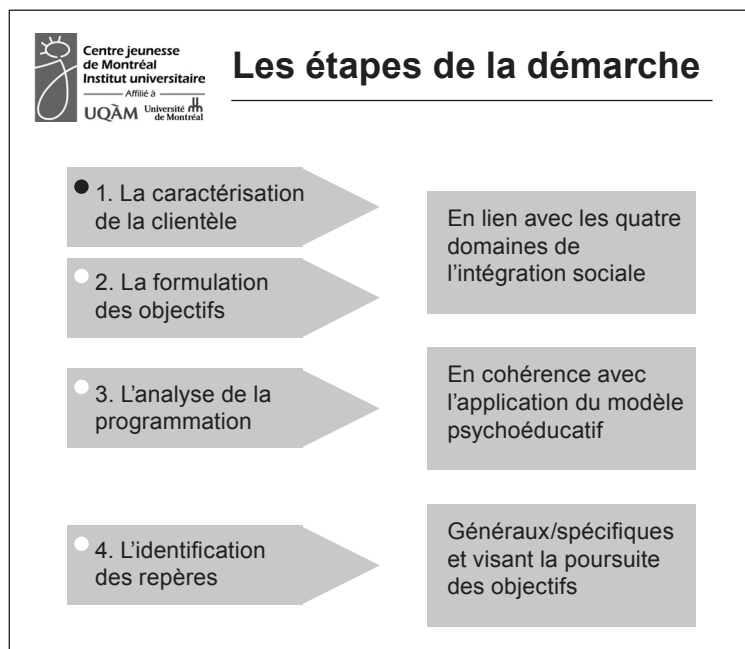
## La structure et les étapes de la démarche

La démarche entreprise vise la qualification de l'offre de services de réadaptation offerts en milieu d'hébergement, étalée sur deux phases : celle du développement et celle du suivi.

Au cours de la première phase, on a d'abord défini les caractéristiques de la clientèle selon le niveau d'encadrement, ensuite les objectifs d'intervention puis, finalement, les paramètres de l'organisation du milieu de vie. On devait par la suite proposer un plan de mise en œuvre et en assurer le suivi. À travers cette démarche, les équipes devaient s'approprier les concepts d'intégration sociale et la méthodologie psycho-éducative traduites par les opérations professionnelles et la structure d'ensemble. La phase de développement prendra fin sur la production d'un « Guide de soutien à la pratique » propre à chacun des niveaux d'encadrement, de la clientèle adolescente féminine et masculine.

Chacun des groupes de développement s'est d'abord attaché à cerner les forces et les vulnérabilités des jeunes dans chacun des quatre domaines impliqués dans le processus d'intégration sociale selon leur niveau d'encadrement, en vue d'établir par la suite les objectifs pertinents pour chacun des volets. Suivant un mouvement continuuel d'aller-retour entre les réflexions des groupes de développement et celles des équipes éducatives et de leurs partenaires, un portrait de la clientèle s'est graduellement dessiné, et des objectifs ont ensuite été formulés sous forme de compétences à promouvoir dans chacun des domaines.

**Tableau 1. Les grandes étapes jalonnant la démarche des groupes de développement**





À l'aide de la méthodologie de la structure d'ensemble, les groupes ont ensuite procédé à une analyse de l'organisation de services, conviant les équipes à faire également leur propre analyse. Pour ce faire, on s'est d'abord entendu sur la définition des types d'activités proposées aux jeunes. Une telle uniformisation a permis subséquemment d'analyser de façon plus précise le temps accordé à chaque type d'activités dans les unités ou foyers. Une analyse plus fine de certaines activités en lien avec les objectifs identifiés s'est poursuivie. On a pu dès lors repérer les pratiques à conserver et les aménagements souhaitables : réajuster certaines activités, qualifier certains partenariats ou encore ajouter d'autres contenus pour mieux répondre aux besoins des jeunes. Tel que mentionné plus haut, un « Guide de soutien à la pratique » a vu le jour à la suite de l'ensemble de ces analyses et réflexions par type d'encadrement, ce qui mit fin à la phase développement.

La phase de suivi a donc pris le relais à la fois sous la forme d'une application périodique annualisée des opérations professionnelles adressées à l'ensemble du groupe dans chaque service de réadaptation et de la qualification continue des activités quotidiennes en faveur de l'intégration sociale des jeunes. De cette façon, chaque équipe éducative est appelée dorénavant à faire le point périodiquement sur son observation de ce qui caractérise les jeunes dans chacun des domaines d'intégration sociale, d'évaluer les priorités d'intervention et de planifier en conséquence les objectifs à poursuivre, de façon à aménager les activités propices à l'atteinte de tels objectifs. Une évaluation post-intervention de la programmation est périodiquement réalisée par la grande majorité des équipes éducatives en vue de qualifier de prochaines programmations. Ainsi un cycle d'application des opérations professionnelles se trouve-t-il en cours d'implantation depuis quelques saisons.

### **Les défis à venir**

Malgré la somme des efforts déployés, il est clair que chacun des membres des équipes éducatives n'a pas pu intégrer toutes les subtilités du processus d'intégration sociale ni tous les concepts du modèle psychoéducatif. La démarche comporte donc encore d'importants défis, dont celui d'uniformiser les opérations professionnelles d'intervenants issus de différents programmes de formation souvent peu familiers avec les schèmes inhérents au modèle privilégié.

Le rythme d'apprentissage des intervenants et des équipes constitue un autre défi de taille. Tout en visant une rigueur croissante, le CJM-IU achoppe forcément à la diversité des périodes de temps requises pour que chacun parvienne à une relative maîtrise des opérations professionnelles. Par ailleurs, la mobilité du personnel qui continuera très probablement de sévir ne fait que compliquer les efforts pour que soient intégrés dans la pratique de tous le principe de l'intégration sociale à titre de finalité et les concepts du modèle psychoéducatif. Notre ferme intention d'y participer demeurera aussi longtemps que possible!

## Références

- Baillargeon, L., Bilodeau, C., Gendreau, G., & Tardif, R. (1999). *La réadaptation en internat des jeunes de 12 à 18 ans. Une intervention qui doit retrouver son sens, sa place et ses moyens*. Montréal, QC : Association des Centres Jeunesse du Québec.
- Chagnon, F., Gaudet, J., & Hamel, S. (2004). *Rapport du comité de pilotage sur l'intégration sociale. Un document de référence en évolution*. Montréal, QC : Centre Jeunesse de Montréal-Institut universitaire.
- De Gaulejac, V., & Taboada- Léonetti, I. (1997). *La lutte des places*. Paris, France : Desclée de Brouwer.
- Hamel, P., & Paradis, R. (2004). *L'application de la loi sur le système de justice pénale pour les adolescents dans les Centres Jeunesse. Manuel de référence*. Québec, QC : Ministère de la Santé et des Services sociaux.
- Keable, P. (2006). *Cadre de référence : le développement des services de réadaptation avec hébergement à l'adolescence*. Montréal, QC : Centre Jeunesse de Montréal- Institut universitaire.