



Guide de pratique

L'approche de médiation

en contexte de protection de la jeunesse

Septembre 2013. Révision octobre 2014.



Centre jeunesse
de Québec
Institut universitaire



Centre jeunesse
Chaudière-Appalaches



Centre jeunesse
de la Montérégie

Dans le présent document, le générique masculin est utilisé sans aucune discrimination et uniquement dans le but d'alléger le texte.

Toute reproduction totale ou partielle est autorisée à condition d'en citer la source.

Tout projet d'adaptation ou de traduction doit faire l'objet d'une demande écrite à la Direction des communications et d'une entente préalable entre les parties.

ISBN : 978-2-291880-28-2

© Centre jeunesse de Québec – Institut universitaire, 2014

2915, avenue du Bourg-Royal
Québec (Québec) G1C 3S2
Téléphone : 418 661-6951
Télécopieur : 418 661-2845

Dépôt légal : 4^e trimestre 2014
Bibliothèque nationale du Québec
Bibliothèque nationale du Canada

Remerciements

La production de ce guide est une initiative conjointe de trois centres jeunesse : le Centre jeunesse de Québec – Institut universitaire (CJQ-IU), le Centre jeunesse Chaudière-Appalaches (CJCA) et le Centre jeunesse de la Montérégie (CJM). Sa réalisation a été rendue possible grâce au soutien financier du CJQ-IU.

La rédaction a été assumée par la Direction des services professionnels et des affaires universitaires et la Direction scientifique du Centre jeunesse de Québec – Institut universitaire. À cet égard, soulignons la contribution particulière de deux personnes :

- Diane CHOUNARD, travailleuse sociale
- Émilie DIONNE, agente de planification, programmation et recherche

La recension des écrits est une contribution de l'équipe de recherche de l'Université Laval responsable de l'évaluation du projet *Application et évaluation d'une approche consensuelle en protection de la jeunesse* : la négociation sur intérêt, notamment :

- Sylvie DRAPEAU, Ph.D., chercheure
- Julie TREMBLAY, M.A., professionnelle de recherche

Collaborateurs

- Un merci particulier à Lucie CAMIRE qui a su nourrir nos réflexions afin de donner la couleur actuelle au document.
- Merci aux nombreux gestionnaires et intervenants qui ont aussi contribué à cette production.

✦ Centre jeunesse Chaudière-Appalaches

Anik Lachance	Jacques Olivier
Diane Lafleur	Catherine Turbide
François Larose	Caroline Brown

✦ Centre jeunesse Montérégie

Roxane Gobeil	Nicolas Richard
Jean-Philippe Goulet	Nadine Tessier

✦ Centre jeunesse de Québec – Institut universitaire

Dominique Jobin	Pierre Barry
Monique Weaner	René Lambert
Lucette Beaumont	Sylvie Nadeau
Jean Brochu	Peggy Rouleau
Sophie Gauthier	

Mise en page

- Secrétariat de la Direction scientifique
Centre jeunesse de Québec – Institut universitaire

Graphisme

- **Mélissa Giguère**, technicienne en communication
Centre jeunesse de Québec – Institut universitaire

Table des matières

Présentation du guide	1
Mise en contexte	3
À qui s'adresse ce guide de pratique et quels sont ses objectifs?	4
Comment s'y retrouver?	4
1. La médiation en contexte de protection de la jeunesse	5
1.1. Un nouveau paradigme d'intervention	7
1.2. Fondements théoriques	8
1.2.1. <i>Les particularités du modèle québécois</i>	9
1.2.2. <i>Les effets de la médiation sur la clientèle</i>	9
1.3. Les résultats des dernières recherches au Québec	13
2. Pour mieux comprendre	17
2.1. Comment distingue-t-on la philosophie et l'approche?	19
2.2. Qu'est-ce que la négociation sur intérêts?	20
2.3. Postulats qui sous-tendent cette approche	21
2.4. Croyances nécessaires pour travailler selon l'approche de médiation	21
2.5. Types de questions pertinentes	21
2.6. Stratégies cliniques d'intervention	22
3. Les étapes du processus de l'approche de médiation	25
3.1. Étape 1 — L'accueil (information, but et contexte)	27
3.2. Étape 2 — La négociation sur intérêts (besoins et options)	28
3.2.1. <i>Les besoins</i>	28
<i>Qu'est-ce qu'un besoin?</i>	28
<i>Pourquoi faire ressortir les besoins?</i>	29
<i>Comment faire?</i>	29
3.2.2. <i>Options</i>	32
<i>Qu'est-ce qu'une option?</i>	32
<i>Comment faire la différence entre un besoin et une option?</i>	32
<i>Comment procéder à une bonne évaluation des options?</i>	32
3.3. Étape 3 — Le résultat	34
3.3.1. <i>Projet d'entente</i>	34
<i>Intervention minimale terminale</i>	34
<i>Conférence de règlement à l'amiable</i>	34

Tribunal de la jeunesse -----	34
-------------------------------	----

4. Un conflit, qu'est-ce que c'est au juste? -----	37
4.1. Définition -----	39
4.2. Types de conflit -----	39
4.3. Caractéristiques communes au conflit -----	39
4.4. Les aspects destructifs du conflit -----	40
4.5. Les aspects constructifs du conflit -----	40
4.6. Les réactions face au conflit -----	41
5. Cinq stratégies cliniques qui favorisent la collaboration -----	43
5.1. Monter au balcon -----	47
5.1.1. Que signifie « monter au balcon »? -----	47
5.1.2. Quand peut-on appliquer cette stratégie? -----	47
5.1.3. Comment fait-on pour « monter au balcon »? -----	48
5.2. Passer dans le camp de l'autre -----	51
5.2.1. Que signifie « passer dans le camp de l'autre »? -----	51
5.2.2. Quand peut-on appliquer cette stratégie? -----	51
5.2.3. Comment fait-on pour « passer dans le camp de l'autre »? -----	51
5.3. Recadrer -----	55
5.3.1. Que signifie « recadrer »? -----	55
5.3.2. Quand peut-on appliquer cette stratégie? -----	55
5.3.3. Comment fait-on pour « recadrer »? -----	55
5.4. Bâtir un pont d'or -----	59
5.4.1. Que signifie « bâtir un pont d'or »? -----	59
5.4.2. Quand peut-on appliquer cette stratégie? -----	59
5.4.3. Comment fait-on pour « bâtir un pont d'or »? -----	59
5.5. Utiliser son pouvoir pour lui faire entendre raison -----	63
5.5.1. Que signifie « utiliser son pouvoir pour lui faire entendre raison »? -----	63
5.5.2. Quand peut-on appliquer cette stratégie? -----	63
5.5.3. Comment fait-on pour « utiliser son pouvoir pour lui faire entendre raison »? -----	63
6. Intégrer le langage de l'approche de médiation dans les écrits -----	69
7. Pour conclure -----	77
Références bibliographiques -----	81
Annexes -----	87
1. Tableau de l'approche de médiation -----	89
2. Tableau des besoins-options -----	91
3. Structure des besoins selon Maslow -----	92
4. Les besoins selon Marshall Rosenberg -----	93
5. Tableau récapitulatif des stratégies de contournement -----	94



Présentation

du guide

Mise en contexte

L'implantation de l'approche de médiation en protection de la jeunesse suscite l'intérêt des centres jeunesse du Québec depuis une quinzaine d'années.

Le contenu de ce guide est inspiré des différents travaux réalisés depuis plusieurs années sur le sujet. En 1995, le Centre jeunesse Chaudière-Appalaches entreprenait une première étude afin d'évaluer les processus d'implantation d'une approche basée sur les principes de la médiation et les facteurs de succès ou d'échec de cette approche auprès de la clientèle (Marcotte, Brisson, Olivier et Laflamme, 1997). Le manque de soutien clinique après la formation et, par conséquent, le faible degré d'appropriation de cette approche par les intervenants ont constitué à cette époque des limites importantes qui ont eu comme effet de freiner son implantation.

Dans la même perspective d'implantation et d'appropriation de l'approche par les intervenants, le Centre jeunesse de Montréal – Institut universitaire a commandé une étude visant à évaluer le programme de formation alors donné dans cet établissement (Marcotte et Cyr, 2002). Les recommandations formulées dans le cadre de cette étude allaient dans le sens d'une formalisation de l'enseignement de cette pratique et d'un meilleur soutien aux intervenants afin qu'ils puissent consolider leurs acquis.

En 2005, avec l'intégration du module « Approche médiation en centre jeunesse¹ », le Programme national de formation a ravivé l'intérêt pour la médiation. Avant même l'entrée en vigueur, en juillet 2007, des modifications à la LPJ qui recommandaient l'application d'approches consensuelles avec la clientèle en besoin de protection, le Centre jeunesse de Québec – Institut universitaire, le Centre jeunesse de Chaudière-Appalaches et le Centre jeunesse de la Montérégie, avec le soutien des membres de l'équipe scientifique du CJQ-IU, se sont associés pour expérimenter cette approche auprès de leur clientèle.

Trois recherches exploratoires (Bernard, 2002; Drapeau, Hénault, Fournier et Piché, 2008; Turgeon, Mireault, Lacerte et coll., 2009), dont les résultats ont été concluants, ont mené à l'élaboration de deux projets de recherche de plus grande envergure, dont il est question à la première section de ce guide.

¹ Ce module élaboré par Pierrette Brisson, Jacques Olivier, Lorraine Filion et Aldo Morone constitue une des trois formations spécifiques du Programme national de formation (PNF), initialement offertes à tous les intervenants des centres jeunesse du Québec.



À qui s'adresse ce guide de pratique et quels sont ses objectifs?

Ce guide s'adresse prioritairement aux intervenants des centres jeunesse qui ont reçu la formation de base offerte par le programme national de formation (PNF) sur l'approche de médiation. Il se veut un document de référence présentant les principales notions théoriques et pratiques de l'approche de médiation en contexte de protection de la jeunesse. Sans prétendre à l'exhaustivité, ce guide suggère l'application d'un processus de négociation structuré, *la négociation sur intérêts*, qui prend en compte les intérêts de chacun des membres des familles avec lesquels les intervenants travaillent dans le cadre de la Loi sur la protection de la jeunesse (LPJ). De plus, il présente différents exemples de pratique clinique illustrant bien les concepts abordés et facilitant leur compréhension.

Ce guide se veut également un outil de sensibilisation et de motivation pour les intervenants non formés qui veulent connaître les bases de cette approche, et pour les gestionnaires des centres jeunesse qui voudraient encourager son utilisation. Cette option ne remplace en rien la formation de base qui constitue un prérequis pour utiliser l'approche de médiation.

Comment s'y retrouver?

Ce guide se divise en six sections. La **première** met l'accent spécifiquement sur l'utilisation de cette approche en centre jeunesse. Cette section comporte un bref rappel de l'évolution de la médiation à travers les années; une recension des écrits sur la médiation (Drapeau, S. et coll., 2012) concernant l'origine de la médiation familiale, les fondements théoriques de l'approche de médiation, les particularités du modèle québécois, les effets d'utilisation de cette approche tant pour l'intervenant que pour la clientèle et les résultats des dernières recherches au Québec.

Les **deuxième** et **troisième** sections portent spécifiquement sur l'intervention et les notions cliniques en médiation, et sont inspirées de différents auteurs. Précisément, dans la **deuxième** section on retrouve certaines notions de base permettant d'assurer une compréhension optimale de cette approche. Cette section introduit la **troisième** qui concerne la description détaillée des trois étapes du processus de l'approche de médiation en protection de la jeunesse soit l'accueil, la négociation sur intérêts et le résultat.

Dans la **quatrième** section, on aborde la notion de conflit et à la **cinquième** les stratégies de contournement des impasses (Ury, 2006). Ces stratégies sont : *monter au balcon, passer dans le camp de l'autre, recadrer, lui faire un pont d'or et utiliser son pouvoir pour lui faire entendre raison*.

La **sixième** section présente des façons de transposer le langage de l'approche de médiation dans les différents documents écrits avec lesquels l'intervenant doit travailler.

Bonne lecture à tous !
L'équipe de rédaction



L'approche de médiation

en contexte de protection de la jeunesse

Section 1

Tout changement de pratique clinique exige une explication du bien-fondé de ces changements. Pour l'intervenant en centre jeunesse qui possède déjà un coffre à outils rempli et un bagage d'expériences variées, il apparaît légitime de se questionner sur cette nouvelle approche en contexte de protection de la jeunesse. D'où vient cette approche? Quelles sont les similarités et les différences entre cette approche et les autres approches consensuelles? Quels sont les motifs qui incitent de plus en plus d'intervenants du Québec, des États-Unis et ailleurs dans le monde, à appliquer ce type d'approche? Que sait-on au juste des retombées concrètes de cette approche en contexte de protection de la jeunesse? Que disent les plus récentes études scientifiques sur l'efficacité de la médiation? La section suivante apporte quelques éléments de réponse à ces questions.

1.1. Un nouveau paradigme d'intervention

L'implantation de l'approche de médiation en centre jeunesse part d'une volonté d'établir un nouveau cadre d'intervention plaçant l'usager et sa famille au cœur de la prise de décision qui les concerne. Ce besoin de trouver une nouvelle façon de faire a été exprimé par les membres du Comité d'experts sur la révision de la Loi sur la protection de la jeunesse :

« (...) l'implication de l'enfant et des parents doit en outre dépasser la simple participation. L'enfant et les parents doivent véritablement contribuer à part entière aux décisions les concernant, afin d'être en mesure de consentir réellement et d'adhérer à l'intervention. À cet égard, les approches consensuelles, centrées sur la médiation et la conciliation, apparaissent particulièrement appropriées (...) et devraient être privilégiées tant dans l'intervention sociale que judiciaire. »

Rapport du Comité d'experts, février 2004

Dans les milieux de pratique sociale, on reconnaît assez facilement que certains des éléments du modèle d'intervention habituel peuvent nuire à la mobilisation des enfants et des familles. La notion de déficit (manquement grave aux obligations parentales ou contravention aux règles ou aux normes sociales), à partir de laquelle est établie la compromission, entraîne souvent une disqualification des acteurs familiaux. Qui plus est, alors qu'ils sont encore sous le choc d'un verdict de compromission, les intervenants sociaux exigent d'eux qu'ils collaborent et participent à l'élaboration d'un plan d'intervention prescrivant des mesures correctrices.

À la différence des approches centrées sur les problèmes, l'approche de médiation mobilise rapidement le jeune et ses parents autour de l'identification des besoins qui sont à l'origine de leurs problèmes, ainsi qu'autour de l'identification de leurs forces, de leurs compétences et de leurs ressources personnelles (Bernard, 1999, 2002). Les échanges se réalisent dans un climat de respect mutuel, d'ouverture et d'équilibre de pouvoir, dans le respect des paramètres de la loi. Très rapidement, l'intervenant cherche la collaboration des parents et de l'enfant, les invite à s'asseoir ensemble et à se parler. Tous les acteurs (parents, enfants, intervenants et autre personne significative) sont ainsi amenés à partager leur vision du problème, leurs insatisfactions, leurs besoins et, avec l'accompagnement de l'intervenant, à trouver des moyens pour résoudre leurs difficultés.

L'instauration d'une approche respectueuse, qui fait place à l'expression des besoins et qui redonne du pouvoir aux parents et à l'enfant dans le choix des solutions, modifie le rôle de l'intervenant et présente une image moins coercitive de la LPJ.



Le rapport du Comité d'experts sur la révision de la Loi sur la protection de la jeunesse (2004) a bien souligné l'importance de faire participer les parents (principe de primauté de la responsabilité parentale) et recommandé l'utilisation d'approches consensuelles avec la clientèle. Ce rapport précisait toutefois qu'en raison du fait qu'elle est appliquée en contexte d'autorité, l'approche de médiation soulève des défis particuliers en ce qui a trait à la participation des parents et des jeunes.

1.2. Fondements théoriques

L'appellation *approche de médiation* renvoie au fait que cette approche propose une méthode de traitement des situations de jeunes et de familles en difficulté qui s'inspire des principes de la médiation. Les intervenants, qui sont formés à l'approche de médiation, l'appliquent dans le cadre de leur mission de protection, mais ils ne sont pas des médiateurs accrédités.

La médiation est définie généralement comme un processus volontaire de négociation auquel participe un tiers neutre et impartial qui ne détient pas l'autorité d'imposer des solutions, mais qui a le mandat d'aider les parties à résoudre leurs conflits de façon consensuelle (Wall, Stark et Standifer, 2001; Marcotte et coll., 1997; McNeilly, 1997; Cottam, 1996; Savoury et Beals, 1995; Maresca, 1995). Mentionnons ici que la neutralité exige une intervention exempte de parti pris en faveur de l'une ou l'autre partie, tandis que l'impartialité suppose l'absence de positions préétablies ou d'a priori concernant l'issue de la négociation (Noreau et Amor, 2004).

La médiation est souvent présentée comme un processus systémique de gestion des conflits qui offre l'occasion de redéfinir les rapports familiaux (Noreau et Amor, 2004; Olson, 2003; Brisson Amyot, 1992). Elle vise un changement dans les comportements et les attitudes des parties impliquées en misant sur la *résolution* du conflit plutôt que sur son *règlement*. En effet, lors d'un « règlement », les attitudes d'opposition entre les parties peuvent rester relativement inchangées malgré l'entente (Berstein, 1998) alors qu'en médiation, le but est de parvenir à une entente satisfaisante en appliquant un processus qui favorise l'autodétermination des participants (processus d'*empowerment*) (Barsky, 1996; Marcotte et coll., 1997; Bernard, 2002).

L'approche utilisée en protection de la jeunesse s'inspire des méthodes développées en médiation familiale afin d'aider les membres de la famille à élaborer une entente viable et satisfaisante pour chacune des parties (Filion, 1998). Cette approche offre une structure de résolution de problèmes et de communication coopérative qui impose la présence simultanée des parties en conflit et mise sur la valorisation des compétences et des acteurs en présence (Marcotte et Cyr, 2002). L'approche de médiation accorde une place centrale aux acteurs dans les orientations à prendre : c'est eux qui, au terme du processus, détermineront les changements à apporter pour assurer la sécurité de l'enfant signalé (processus d'*empowerment*). Cette approche favorise donc l'élaboration d'un projet de changement mieux adapté à leur réalité et auquel ils vont adhérer.

Olson (2003, p. 483) propose une courte définition de la médiation en protection de la jeunesse qui décrit bien ces deux composantes :

« Child protection mediation is a facilitated discussion led by a mediator that empowers participants to create individualized integrated solutions through non adversarial means ».



Le processus d'intervention utilisé se déroule en plusieurs étapes et dans un ordre prescrit. Ces étapes correspondent à une démarche de résolution de problème classique, soit l'évaluation de la situation menant à une clarification des enjeux, l'identification des besoins et des priorités d'action, la présentation d'options par les diverses parties, l'évaluation de leur pertinence et de leur faisabilité et, finalement, l'élaboration d'une entente (Fischer et Ury, 1982). Il est suggéré de respecter l'ordre des étapes, mais les expériences d'application de ce modèle auprès de la clientèle de la protection de la jeunesse montrent que flexibilité et souplesse sont nécessaires dans leur application (Marcotte et Cyr, 2002).

1.2.1. Les particularités du modèle québécois

Si on le compare à celui utilisé dans le reste du Canada et aux États Unis, le modèle utilisé au Québec en protection de la jeunesse présente deux particularités. Premièrement, il est intégré au processus courant d'intervention auprès des jeunes et des familles; lorsque les parties refusent d'y adhérer, elles doivent se soumettre à un autre type de processus appliqué d'autorité. Deuxièmement, les techniques de médiation sont appliquées par un intervenant social qui n'agit pas comme un tiers impartial, mais comme un acteur qui détient un certain pouvoir décisionnel. À ce titre, il doit exercer son mandat de protection et assumer son rôle d'aide, de contrôle et de surveillance auprès des usagers, car il demeure responsable du bien-être et de la sécurité de l'enfant. Ces deux particularités font en sorte que les effets identifiés par les différents programmes présentés dans la section qui suit ne peuvent être transposés qu'en partie au modèle québécois.

Pour ces raisons également, le terme *approche de médiation*, adopté par le PNF, est utilisé pour désigner l'application du processus de négociation sur intérêts. On utilise généralement le terme *négociation sur intérêts* lorsqu'on fait explicitement référence à l'étape centrale du processus qui repose sur l'identification des besoins des acteurs et le choix des options menant à un projet d'entente équitable et satisfaisant pour toutes les parties.

1.2.2. Les effets de la médiation sur la clientèle

L'intérêt grandissant pour les méthodes alternatives de résolution de conflit permet de recenser plusieurs évaluations d'expériences de médiation, mais également d'autres types de programme tels que le « Family Group Conference » (FGC) et le « Family Group Decision Making » (FGDM). De par leurs caractéristiques (participation de la famille à la prise de décision, approche orientée sur les forces et les ressources de la famille, recherche de solutions par la famille elle-même), ces programmes ressemblent au modèle implanté dans les trois centres jeunesse québécois. Ces évaluations mettent en lumière des effets prometteurs sur la clientèle. La recherche documentaire a été réalisée en interrogeant les bases de données scientifiques recensant les recherches évaluatives publiées sur le sujet. Cette recension des écrits n'a pas la prétention d'être exhaustive.

La satisfaction de la clientèle

La satisfaction de la clientèle à l'égard de la médiation ou d'autres méthodes alternatives de résolution de conflit est un des principaux résultats mis en lumière par les chercheurs du domaine. Dans l'ensemble, les familles suivies par la protection de la jeunesse et ayant bénéficié de ces approches se disent satisfaites, voire très satisfaites, de leur expérience (Bryan, Collins, Camargo, Anderson et Kantar, 2011; Gatowski, Dobbin et Litchfield, 2001; Litchfield, Oetjen, Maxwell,



Gatowski et Dobbin, 2003; Le Croy et Milligan, 2003; Trosch, Sanders et Kugelmass, 2002). Ces familles sont plus satisfaites que celles impliquées dans le processus d'intervention habituel en protection de l'enfant (McHale, Robertson et Clarke, 2009; Schraufnagel et Li, 2012). Différents éléments sont associés à la satisfaction de la clientèle, notamment la possibilité de s'exprimer ouvertement, d'avoir un médiateur neutre, de considérer de nouvelles options et de développer une relation de travail basée sur l'équité (Bryan *et al.*, 2011 ; Barsky et Trocmé, 1998). La neutralité du médiateur ressort comme étant l'élément qui distingue le plus la médiation des interventions conventionnelles (Barsky et Trocmé, 1998), ce qui amène à penser que les centres jeunesse québécois ont un défi supplémentaire sur ce plan.

La relation entre l'intervenant et les parents

Bon nombre d'études démontrent que les approches alternatives de résolution de conflit peuvent améliorer les rapports entre les intervenants en protection de la jeunesse et les membres de la famille (Gatowski *et al.*, 2001; McHale *et al.*, 2009; LeCroy et Miligan Associates, Inc., 2003). De façon plus précise, les auteurs soulignent que ces approches entraînent une augmentation de la collaboration, une amélioration de la communication ainsi qu'un sentiment d'être plus écouté, compris et respecté (Bryan *et al.*, 2011; Colman et Ruppel, 2007; Cunningham et Van Leeuwen, 2005; Darlington, Healy, Yellowlees et Bosly, 2012; Gatowski *et al.*, 2001; Litchfield *et al.*, 2003; Thoennes, 1997, 2009). Cette amélioration des relations avec la famille proviendrait d'un changement de perception tant de la part des parents que des intervenants. En effet, la médiation changerait la perspective des parents et des usagers à l'égard des travailleurs sociaux et des centres jeunesse; ces derniers les percevant de façon plus positive et moins comme des « ennemis » de la famille. Cela leur permettrait de prévenir l'adoption de positions défensives pouvant alimenter les conflits et entraînerait, par le fait même, des relations moins hostiles avec les intervenants (Thoennes, 2009; LeCroy et Miligan Associates, Inc., 2003). De leur côté, les intervenants feraient preuve d'une plus grande tolérance face aux parents (LeCroy et Miligan Associates, Inc., 2003). Ces intervenants constatent que leur participation à un processus alternatif de résolution de conflit leur a permis de mieux comprendre les besoins des familles, de leur faire davantage confiance (Colman et Ruppel, 2007; Thoennes, 1998, 2005) en plus d'améliorer la communication avec elles (Dobbin, Gatowski et Litchfield, 2001).

L'entente

Dans la majorité des programmes de médiation en contexte de protection de la jeunesse, l'obtention d'une entente entre les parties est considérée comme un indicateur de son efficacité. Selon plusieurs auteurs, rares sont les situations traitées en médiation qui ne parviendraient pas à une entente, au moins partielle (Lessard et Marcotte, 2003; Thoennes, 2009; Kathol, 2009). La conclusion d'une entente semble tributaire du type de situation et de la capacité des familles à fournir à leur enfant un milieu de vie sécuritaire. Bryan *et al.* (2011) rapportent à ce sujet que les conflits concernant la planification, la communication et les droits de visite se terminent plus souvent par une entente que ceux qui impliquent le retrait des droits parentaux. Différentes variables telles que la sévérité des conflits, la méfiance des parents à l'égard de l'organisme de protection, la difficulté à accepter la présence de cet organisme dans leur vie, le fait d'avoir des attentes irréalistes et la tendance à revenir sur des éléments du passé ont été identifiées comme pouvant faire obstacle à l'atteinte d'une entente entre les parties (Cunningham et Van Leeuwen, 2005; Nasworthy et Tarver, 2003

2005; Pringle, 2003; LeCroy et Miligan Associates Inc., 2003).

Par ailleurs, les ententes obtenues dans le cadre d'un processus de médiation se concluraient rapidement (Gatowski, Dobbin, Litchfield et Oetjen, 2005; McHale *et al.*, 2009; Pringle, 2003; Thoennes, 2005, 2009; Trosch *et al.*, 2002). Par exemple, Pringle (2003) rapporte que, dans 89 % des situations, le processus de médiation a permis d'arriver à une entente en une seule rencontre, et que dans 69 % des cas, celui-ci a permis d'arriver à une entente plus rapidement que dans le cadre d'une intervention traditionnelle. Les études démontrent également que les plans de services développés dans le cadre de la médiation contiennent plus de services (Gatowski *et al.*, 2005) et sont plus détaillés, créatifs (ils font ressortir des propositions qui n'étaient pas envisagées auparavant) et personnalisés (mieux adaptés aux besoins spécifiques de chacune des familles) que ceux adoptés dans le cadre des plans de services traditionnels (Thoennes, 1997, 2001; Weigensberg, Barth et Guo, 2009). Les services offerts aux familles ayant participé à une médiation demeurerait néanmoins similaires à ceux offerts aux familles ayant participé à une intervention traditionnelle (Thoennes, 2009).

Si la conclusion d'une entente peut être vue comme un gage de succès, le respect de celle-ci par la clientèle est également à considérer. Les études qui se sont intéressées à la question tendent à démontrer que les ententes développées dans le cadre d'un processus alternatif de résolution de conflit sont davantage respectées que celles survenues à la suite d'une intervention plus traditionnelle (Lessard et Marcotte, 2003; Thoennes, 2001; LeCroy et Miligan Associates, Inc., 2003). À titre d'exemple, les résultats de l'étude de Thoennes (2001) montrent que 500 jours après l'audience au tribunal, 62 % des familles dont l'entente a été développée selon l'approche de médiation se conforment toujours à celle-ci, tandis que 41 % des familles du groupe de comparaison suivent les mesures ordonnées. Selon LeCroy et Miligan Associates Inc. (2003), seulement 15 % des familles ayant participé à une intervention FGDM se seraient peu ou pas conformées au plan d'intervention. Cette plus grande conformité pourrait s'expliquer par le fait que les ententes prises dans le cadre d'un processus alternatif de résolution de conflit tendent à respecter davantage la situation familiale des clients que les ordonnances (McHale *et al.*, 2009; Thoennes, 1998). Il importe cependant de souligner que des études telles que celle de Schraufnagel et Li (2012) n'ont trouvé aucune association significative entre le fait d'avoir participé à un processus de médiation et celui de se conformer à l'entente.

La trajectoire de services

Le statut du dossier de l'enfant (dossier fermé ou signalé de nouveau) est un autre indicateur de la capacité des familles à respecter les ententes établies. À ce sujet, la plupart des études consultées montrent que les dossiers des familles suivies selon une méthode de résolution de conflit basée sur la médiation ont tendance à être fermés plus rapidement. Leurs situations sont également moins resignalées que celles des familles suivies selon une approche plus traditionnelle (Cosner Berzin, 2006; Cosner Berzin, Cohen, Thomas et Dawson, 2008; Cunningham et Van Leeuwen, 2005; Gatowski *et al.*, 2005; Thoennes, 1997, 2001). Afin d'appuyer ces résultats, Gatowski et ses collaborateurs (2005) rapportent une différence statistiquement significative dans le délai entre l'évaluation des familles et la fermeture du dossier selon qu'elles aient ou non participé à une démarche de médiation. Un délai encore plus court a été constaté pour les enfants qui habitent dans leur milieu naturel et dont les parents ont bénéficié d'un processus de médiation. En outre,



seulement 7 % des familles ayant été exposées à la médiation sont retournées au tribunal 12 mois après la fermeture de leur dossier comparativement à 21 % pour les familles n'ayant pas reçu ce type de services. Enfin, il est important de souligner que Sundell et Vinnerljung (2004) ont aussi obtenu une différence significative, mais cette fois, en faveur du groupe de comparaison. Selon les auteurs de l'étude, le contexte socioculturel suédois, qui repose sur des principes de contrôle social et d'autorité, remet toutefois en question l'adéquation d'une pratique basée sur les principes du programme FGC.

La mobilisation et l'engagement des parents

La participation des parents au développement du plan de services découlant d'un processus de médiation favoriserait l'engagement de ces derniers dans les mesures de protection (Ashford et Faith, 2004; Marcotte, Brisson, Olivier et Laflamme, 1997; Pryor, 2005; Thoennes, 2001, 2009). De même, elle favoriserait leur pouvoir d'agir sur la situation de compromission (Pringle, 2003), et ce, tant du point de vue de l'intervenant que de celui du parent lui-même. Plus spécifiquement, les études révèlent que 75 % à 95 % des parents estiment avoir eu l'occasion de s'exprimer et que leur opinion a été prise en compte. De plus, ils ont senti qu'ils détenaient un statut égal à celui des autres participants, se sont sentis importants dans le processus de prise de décision et considèrent que la médiation les a aidés à comprendre ce qui était attendu de leur part (Colman et Ruppel, 2007; Cunningham et Van Leeuwen, 2005; Dobbin *et al.*, 2001; Eaton, Whalem et Anderson, 2007; Gatowski *et al.*, 2001; Gatowski *et al.*, 2005; McHale *et al.*, 2009; Pringle, 2003; Pryor, 2005; Sieppert, Hudson et Unrau, 2000; Sundell et Vinnerljung, 2004; LeCroy et Miligan Associates, Inc., 2003). Cunningham et Van Leeuwen (2005) soulignent néanmoins que même si des membres de la famille ont senti qu'ils détenaient un statut égal à celui des autres participants, les trois quarts d'entre eux avaient l'impression que l'intervenant en protection de la jeunesse détenait toujours le pouvoir décisionnel. Ainsi, selon ces chercheurs, le fait d'être traité de manière équitable lors d'un processus de médiation (mené à l'extérieur des services de protection) n'apparaît pas suffisant pour alimenter le sentiment de jouer un rôle important dans la prise de décision.

Le placement de l'enfant

À ce jour, les études ne permettent pas de savoir si la médiation permet d'éviter le placement des enfants (Thoennes, 1998, 2001, 2005). D'un côté, des chercheurs tels Cunningham et Van Leeuwen (2005) soulignent qu'une démarche de médiation ne permettrait pas d'éviter le placement des enfants en milieu substitut. Ces derniers rapportent que le pourcentage d'enfants retirés de leur milieu après 6 mois est de 3 % pour les enfants du groupe contrôle, de 6 % pour les enfants dont la médiation ne s'est pas soldée par une entente et de 0 % pour ceux dont la médiation a réussi. D'un autre côté, des études démontrent que la proportion d'enfants habitant avec leurs parents augmente après avoir participé à une intervention de type FGC et que le pourcentage d'enfants placés chez des individus ne faisant pas partie de la famille diminue (Shore, Wirth, Cahn, Yancey, et Gunderson, 2002).

Les études convergent néanmoins sur le fait que les méthodes alternatives de résolution de conflit favorisent un retour plus rapide des enfants dans leur milieu familial (Gatowski *et al.*, 2005; Pringles, 2003). Elles tendent également à appuyer la présomption que la participation à un processus alternatif de résolution de conflit encourage des options de placement qui déracinent moins les



jeunes (ex. : famille élargie, amis), quoique certaines études n'obtiennent pas de résultat significatif. À titre d'exemple, l'étude de Wang et ses collaborateurs (2012) montre que la participation à une intervention FGC augmente de 28 % la probabilité d'une réunification familiale et de 7,3 % le placement chez un proche, tout en diminuant de 45 % la probabilité d'opter pour l'adoption. Enfin, pour certains auteurs, les méthodes alternatives de résolution de conflit favoriseraient la stabilité des conditions de vie des enfants (Eaton *et al.*, 2007 ; Gatowski *et al.*, 2001 ; Landsman et Thompson, 2000). À ce sujet, les résultats de Landsman et Thompson (2000) montrent que 77 % des enfants de leur échantillon qui étaient placés l'ont été de façon permanente après le processus de médiation, c'est à dire qu'ils habitaient dans un milieu de vie où aucun déplacement futur n'était envisagé.

En résumé, les recherches sur le résultat des interventions basées sur l'approche de médiation démontrent qu'il s'agit d'une approche qui se révèle plus intéressante que les modèles habituels d'intervention en protection de la jeunesse sous certains aspects. Cette approche :

- fait en sorte que les familles suivies par la protection de la jeunesse se disent plus satisfaites de leur expérience;
- entraîne une augmentation de la collaboration entre l'intervenant et les parents, une amélioration de la communication, ainsi qu'un sentiment d'être plus écouté, compris et respecté;
- débouche généralement sur des ententes conclues plus rapidement et qui sont davantage respectées que celles conclues à la suite d'une intervention plus traditionnelle;
- se traduit par une fermeture plus rapide de dossier des familles et s'accompagne d'un plus petit nombre de signalements que dans le cadre des interventions plus traditionnelles;
- offre aux parents l'opportunité de s'exprimer et les amène à constater que leur opinion a été prise en compte.

1.3. Les résultats des dernières recherches au Québec

Au cours des dernières années (2008-2012), trois centres jeunesse (Québec, Chaudière-Appalaches et Montérégie), avec le soutien de chercheurs de l'équipe scientifique du CJQ-IU, se sont associés pour expérimenter cette approche novatrice en protection de la jeunesse qu'est l'*approche de médiation*. Parallèlement à l'implantation de cette approche, deux projets d'évaluation relatifs à cette expérimentation ont été réalisés : le premier visait à évaluer son efficacité auprès des enfants signalés pour négligence, abus physiques ou mauvais traitements psychologiques (art. 38 *b, c, e*) et le second poursuivait le même objectif auprès des jeunes suivis pour troubles de comportement sérieux (art. 38 *f*). Ces deux études reposent sur des données portant sur près de 600 jeunes et familles suivis dans la trajectoire des services en protection de la jeunesse. Certaines familles ont participé à une approche de médiation alors que d'autres ont reçu l'intervention habituelle offerte par les centres jeunesse.

Avant d'entreprendre la réalisation de ces deux projets d'évaluation de plus grande envergure, trois expériences pilotes (Bernard, 2002; Drapeau, Hénault, Fournier et Piché, 2008; Turgeon, Mireault, Lacerte et coll., 2009) ont été menées afin d'explorer la faisabilité et les effets de cette approche sur la clientèle.

En 2002, Bernard a réalisé une étude au cours de laquelle il a procédé à une analyse minutieuse de ses dossiers traités en médiation (N=101) au secteur de l'évaluation-orientation du CJQ-IU. Cette expérimentation a permis de constater un taux de judiciarisation de 15 % pour ces dossiers passant à l'application des mesures, comparativement à un taux de judiciarisation de 48,6 % pour les autres dossiers du CJQ-IU, en 1998 et 1999.

Une deuxième étude exploratoire, réalisée à l'été 2007 auprès de jeunes signalés selon l'un ou l'autre des alinéas de l'article 38 de la LPJ, a ensuite permis d'observer comment l'approche pouvait s'intégrer à la réalité clinique des centres jeunesse (Chaudière-Appalaches et Montérégie). Des bénéfices sur le plan du climat de travail et de la relation entre l'intervenant et les clients avaient alors été signalés par les intervenants (Drapeau, Hénault, Fournier et Piché, 2008).

Enfin, un rapport publié par Turgeon et al. (2009) à la suite d'un projet d'évaluation des pratiques (PEP) a également mis en lumière des effets positifs de l'approche de médiation sur la relation entre les intervenants et les usagers, de même qu'une meilleure adhésion des usagers au plan d'intervention.

La **première étude** en lien avec les jeunes suivis pour négligence, abus physiques ou mauvais traitements psychologiques (art. 38 *b, c, e*) est terminée depuis novembre 2012. L'échantillon final était constitué de 344 familles dont 62 % étaient suivies pour négligence, 20 % pour des mauvais traitements psychologiques et 17 % pour des abus physiques (situations n'ayant pas été soumises à une entente multisectorielle). Les résultats de cette étude sont les suivants :

- Les parents suivis en abus physiques par le biais de l'approche de médiation se disent plus satisfaits des services reçus que ceux ayant été suivis selon une intervention habituelle.

Dans les services d'évaluation/orientation, l'approche de médiation est associée à :

- une diminution significative du nombre de jours requis pour procéder à l'orientation du dossier des familles signalées pour abus physiques;
- une augmentation significative des interventions minimales terminales dans les cas d'abus physiques.

Dans les services reçus à l'application des mesures, l'approche de médiation est associée à :

- une durée d'application des mesures plus courte;
- une durée de mesures volontaires plus courte;
- une diminution des signalements retenus;
- un degré plus élevé d'accord des parents aux objectifs du plan d'intervention.

La **seconde étude** en lien avec les jeunes suivis pour troubles de comportement sérieux (art. 38 *f*), terminée septembre 2013, porte sur 253 jeunes participants et 246 parents des jeunes interrogés à deux moments dans l'intervention.

Plus spécifiquement, les parents qui ont été suivis selon l'approche de médiation :

- rapportent une amélioration plus importante de leur fonctionnement familial comparativement aux autres parents;
- réduisent de façon plus importante leurs conflits avec leur enfant;
- augmentent leur sentiment de compétence.

Pour leur part, les jeunes qui ont été suivis selon l'approche de médiation :

- rapportent une diminution des conflits avec leurs parents comparativement aux autres jeunes après l'intervention.

Dans les services d'évaluation/orientation, aucune différence significative n'est observée entre les groupes sur le plan de :

- la durée de l'évaluation;
- la durée de l'orientation;
- la prévalence des interventions minimales terminales (IMT);
- la prévalence des mesures volontaires;
- la prévalence des mesures judiciaires.

Malgré les défis posés par le contexte d'intervention en situation d'autorité, ces études fournissent des éléments de réponse sur le plan de l'applicabilité de l'approche de médiation et sur sa capacité de mobiliser les acteurs dans un processus de changement. Globalement, les résultats obtenus sont prometteurs et concordent avec les autres études évaluatives du domaine.

Premièrement, chez les enfants suivis pour abus physiques à la suite de l'évaluation de leur situation, plus de parents se sont engagés dans une intervention minimale terminale et n'ont pas fait l'objet d'application des mesures. Cette intervention terminale est applicable en contexte volontaire et s'appuie sur le potentiel de responsabilisation rapide des parents. L'adhésion des parents aux objectifs poursuivis dans leur plan d'intervention est un autre indicateur de l'engagement parental. Ces résultats sont tout à fait cohérents avec l'approche consensuelle mise en place. La diminution de la durée des mesures et de la récurrence des signalements montre aussi que la trajectoire de services des jeunes peut être infléchie par l'introduction de cette approche consensuelle en contexte de protection de la jeunesse.

Pour ce qui est des jeunes suivis pour troubles de comportement sérieux, les données indiquent une amélioration significative du fonctionnement familial, une diminution des conflits entre les parents et les jeunes et une augmentation du sentiment de compétence des parents, ce qui suggère que l'approche de médiation en protection de la jeunesse s'avère un outil de travail efficace pour responsabiliser les familles et créer un contexte favorisant le renforcement des compétences des membres.

A stylized illustration of a person with a large, round head and a long, flowing skirt, holding a glowing lightbulb. The person is surrounded by small, dark, diamond-shaped particles. The background is a gradient of light purple to white.

**Pour mieux
comprendre**

Section 2

Une forme bien connue de médiation est la médiation familiale. En médiation familiale, un tiers **impartial et qualifié** intervient dans une situation familiale conflictuelle pour aider les membres à trouver des solutions face à leurs difficultés et à élaborer une entente viable et satisfaisante pour chacune des parties (des parents en situation de divorce qui réclament les services d'un médiateur accrédité pour en arriver à une entente sur la garde des enfants, par exemple). Même si l'approche utilisée en protection de la jeunesse s'inspire de ce type de médiation, il importe de préciser qu'elle s'en distingue sur quatre points majeurs présentés dans le tableau suivant :

<i>Médiation familiale</i>	<i>Médiation en protection de la jeunesse</i>
• Clients volontaires. • Médiateur accrédité. • Tiers impartial. • Si échec, aucune obligation de rendre compte de la démarche.	• Clients généralement non volontaires. • Intervenant spécifiquement formé à l'approche en PJ (il ne peut agir à titre de médiateur accrédité) • Pluripartialité (représente l'intérêt de l'enfant en plus de tenir compte des besoins des parents et de représenter ceux de la DPJ et de l'organisation). • Peu importe l'issue, obligation de rendre compte de la démarche afin d'assurer la protection et le bien être de l'enfant.

2.1. Comment distingue-t-on la philosophie et l'approche?

Il apparaît d'abord nécessaire et pertinent de différencier ce que sont une *philosophie* et une *approche*. Selon Le Nouveau Petit Robert de la langue française 2013, ces deux termes se définissent comme suit :

- philosophie : « conception générale, vision plus ou moins méthodique du monde et des problèmes de la vie »;
- approche : « manière d'aborder un sujet de connaissance quant au point de vue adopté et à la méthode utilisée ».

La distinction principale se rapporte donc à la structure : une philosophie est une façon de voir les choses, les événements, alors qu'une approche implique une façon de faire rigoureuse pour atteindre un but précis.

En ce sens, l'approche de médiation en contexte de protection de la jeunesse peut être considérée à la fois **comme une philosophie d'intervention** parce qu'elle repose sur un ensemble de valeurs, de principes et de postulats faisant appel au savoir-être de l'intervenant, à sa volonté d'impliquer les parties dans le processus et à sa confiance au pouvoir des parties à trouver leurs solutions et **comme une méthode de négociation structurée** parce qu'elle s'appuie sur un processus faisant appel à diverses techniques et au savoir-faire des intervenants. Le processus de « négociation sur intérêts » employé par les intervenants des centres jeunesse amène donc à parler d'une approche



soutenue par une philosophie d'intervention. Pour assurer la protection et le bien-être des enfants, l'intervention se doit d'être structurée et rigoureuse, c'est-à-dire basée sur les faits et les besoins, et non pas seulement sur des perceptions. La Loi sur la protection de la jeunesse exige cette rigueur car elle est une loi d'exception par laquelle l'État donne la possibilité d'intervenir auprès de familles vulnérables afin de les aider à atteindre un environnement minimalement adéquat pour soutenir un développement optimal chez les enfants. Il importe donc d'être structuré dans la façon de faire auprès de ces familles afin de contrer les éléments de compromission.

2.2. Qu'est-ce que la négociation sur intérêts?

La *négociation sur intérêts* est une démarche qui prend en considération les besoins de chacune des parties significatives pour le système client et les amène à s'impliquer tout au long du processus. Les familles sont considérées comme des partenaires et elles participent activement à l'identification de leurs besoins et au choix des solutions répondant aux besoins prioritaires et communs. L'objectif est d'en arriver à établir un projet d'entente satisfaisant pour toutes les parties, en lien avec les éléments de compromission.

Plutôt que de se positionner en **expert qui prescrit des solutions** aux problèmes familiaux, l'intervenant qui travaille avec l'approche de médiation adopte un rôle de **conseiller qui soutient et guide** la famille dans sa démarche de résolution de problèmes. Sans mettre de côté les faits, l'intervenant cherche à identifier les besoins qui se cachent derrière les problèmes familiaux et veille à ce que les intérêts de chacune des parties soient pris en compte dans le processus de négociation en s'assurant de mettre ceux du jeune au premier plan.

Donc, tout en respectant son mandat de protection de l'enfant, l'intervenant :

- parle de **besoins** plutôt que de **problèmes**;
- négocie en fonction des **intérêts** de chacun plutôt qu'en se campant sur des **positions**;
- agit dans un esprit de **collaboration** plutôt que de **confrontation**;
- mise sur la responsabilisation des membres de la famille dans la **recherche de solutions** plutôt que sur l'**imposition d'une mesure correctrice**.

En contexte de protection de la jeunesse, cette façon de faire permet aussi à l'intervenant de jouer un rôle éducatif. Les familles apprennent à utiliser la négociation par la démonstration et la pratique, non par des instructions. L'intervenant amène les membres de la famille à modifier leur façon de communiquer; il les aide à développer leur écoute et à percevoir un comportement négatif qui suit une réaction émotive, comme une façon malhabile d'exprimer un besoin important se cachant derrière cette émotion et qui est peu ou pas répondu. L'intervenant fait donc la démonstration qu'un conflit peut être géré en négociant à partir de demandes claires et de façon plus respectueuse. Il peut aussi faire un retour avec les parties sur les points positifs de la rencontre et leur faire voir comment cette façon de discuter pourrait être reproduite en son absence. L'utilisation des forces des personnes permet de préserver l'image et l'estime que les personnes ont d'elles-mêmes, sans négliger pour autant le contrôle et le travail sur les facteurs de compromission.

2.3. Postulats qui sous-tendent cette approche²

L'approche de médiation s'appuie sur un certain nombre de postulats :

- le conflit peut être constructif si on parvient à identifier les besoins non satisfaits qui se cachent derrière celui ci;
- la participation des membres de la famille à la prise de décisions favorise l'émergence de solutions adaptées à leur réalité (préférable à l'imposition d'une solution par un tiers);
- la crise et la souffrance poussent les personnes à faire autre chose;
- pour régler un conflit, il est essentiel que chacun entende ce que l'autre a à dire et que chacun puisse exprimer ses besoins;
- les usagers sont généralement capables de définir leurs besoins et leurs solutions, à condition qu'ils reçoivent un accueil, une écoute et un accompagnement appropriés;
- la compréhension d'une situation et de ses enjeux est facilitée lorsqu'on y pose un regard global et systémique;
- la résolution de problèmes passe par la reconnaissance, la valorisation et la mise à profit des forces, des compétences et des capacités des personnes.

2.4. Croyances nécessaires pour travailler selon l'approche de médiation³

Ces croyances sont primordiales pour l'intervenant qui travaille selon cette approche :

- les gens sont généralement de bonne foi;
- les parents ont des forces comme parent et personne;
- chacun des membres de la famille peut apporter des éléments pertinents de solution au problème à traiter.

2.5. Types de questions pertinentes⁴

Entrer en relation avec l'utilisateur et sa famille n'est pas chose simple pour un intervenant en protection de la jeunesse. Le contexte d'autorité et le pouvoir d'enquête que confère la Loi sur la protection de la jeunesse aux intervenants génèrent une possibilité d'intrusion, plus ou moins grande, dans la vie privée des gens. Il est donc très important, pour l'intervenant, de respecter trois critères : **avoir le bon ton**, le **mot juste** et **poser des questions dans un contexte bien déterminé** (l'intervenant n'est pas obligé de tout savoir) afin d'éviter de générer des conflits inutiles. L'utilisation des silences peut parfois s'avérer plus utile que de poser des questions.

Voici quelques types de questions qui peuvent être utilisés au cours d'un contact (téléphone, en personne, etc.) afin d'obtenir un maximum de renseignements :

² Provenant de la formation PNF, Module générique, (ACJQ, 2010a).

³ Provenant de la formation PNF, Module générique, (ACJQ, 2010a).

⁴ Provenant de la formation PNF, Module générique, (ACJQ, 2010a).

- questions ouvertes : *Comment puis-je vous aider? Quelles sont vos préoccupations?*
- questions informatives ou paramètres : *Qui? Où? Quand? Comment? Pourquoi?* (le « pourquoi » est à utiliser avec parcimonie, car il incite la personne à se justifier et peut générer un sentiment d'être jugé).
- questions spécifiques de clarification : *Que voulez-vous dire par...? Comment définissez vous une entente juste? Quand est-ce arrivé? Comment cela s'est-il déroulé?*
- questions hypothétiques introduisant de nouvelles idées ou options : *Supposez que vous essayez cette option, que pensez-vous qu'il arrivera? Supposez que vous êtes capable de dire non à votre fille. Comment serait-ce alors?*
- questions stimulatrices pour encourager de nouvelles idées ou façons de voir le monde ou d'agir : *Pourriez-vous envisager d'autres façons de faire? Pourriez-vous considérer que...?*
- questions de convergence sur la tâche : *Que diriez-vous si nous revenions à...?*
- questions encourageant la prise de décision et la conclusion de la négociation : *Avons nous passé assez de temps à discuter de cette option ? Voulez-vous prendre le temps d'y réfléchir?*
- questions utiles concernant les succès antérieurs, les exceptions, c'est-à-dire quand le problème n'est pas là : *Arrive-t-il que votre fils respecte les heures d'entrée? Est-il possible que certains jours vous ne buviez pas? Durant un week-end, vous arrive-t-il d'avoir des moments agréables ensemble?*
- questions suggestives (à proscrire car elles font croire que l'intervenant n'est pas impartial) : *Ne pensez-vous pas que votre fille serait mieux avec sa mère? Ne pourriez vous pas mieux vous contrôler en présence de votre ex-conjoint?*

2.6. Stratégies cliniques d'intervention⁵

L'approche de médiation suggère également l'utilisation de stratégies cliniques d'intervention pour assurer son efficacité :

- mettre en présence des personnes en conflit (le plus rapidement possible);
- reformuler les blâmes en besoins et intérêts;
- accueillir et gérer les émotions;
- percevoir la colère comme une source d'énergie créatrice;
- déstabiliser les parties et intervenir de façon systématique pour éviter l'escalade;
- rechercher les exceptions, les réussites (les moments où ça va bien, ce qui réussit, ce qui valorise);
- négocier les décisions avec toutes les personnes significatives, à toutes les étapes de l'évaluation et de l'intervention;
- maintenir un équilibre du pouvoir;
- formuler des hypothèses;
- désamorcer;
- recadrer;
- confronter constructivement au besoin;

⁵ Extrait de la formation PNF, Module générique, (ACJQ, 2010a).

- informer;
- se référer à l'expérience d'autres personnes dans une situation similaire.



Les étapes du processus de l'approche de médiation

Section 3

Le processus de l'approche de médiation (ACJQ, 2010a, 2010b, 2010c) comporte trois étapes (voir le tableau du processus à l'annexe 1) :

Étape 1 : L'accueil (information, but, contexte)

Étape 2 : La négociation sur intérêts (besoins et options)

Étape 3 : Le résultat (projet d'entente)

3.1. Étape 1 — L'accueil (information, but, contexte)

À l'**étape de l'évaluation/orientation**, l'accueil consiste à :

- remercier, en tout début de rencontre, les membres de la famille d'avoir accepté de participer à la rencontre et faire ressortir l'importance de leur présence pour le bien du jeune;
- exposer le but et le contexte de la rencontre (ex. « Nous sommes ici en raison de... et pour regarder **ensemble** comment nous pourrions apporter des changements à la situation, s'il y a lieu, et voir quels services conviendraient le mieux pour vous soutenir »);
- rappeler le mandat de la LPJ qui consiste à mettre fin à la situation qui compromet la sécurité ou le développement de l'enfant et éviter qu'elle ne se reproduise, en privilégiant la participation active de l'enfant et de ses parents dans la prise de décision et le choix des mesures qui doivent être mises en place;
- expliquer dans quel cadre l'intervenant souhaite travailler avec la famille, les rôles et les responsabilités de chacun et établir des règles de rencontre;
- explorer la situation familiale et s'informer des actions déjà prises pour améliorer ou régler la situation problématique et des impacts de ces actions.

À l'**étape de l'application des mesures**, l'accueil consiste à :

- remercier, en tout début de rencontre, les membres de la famille d'avoir accepté de participer à la rencontre et faire ressortir l'importance de leur présence pour le bien du jeune;
- exposer le but et le contexte de la première rencontre en faisant ressortir les éléments qui devront être améliorés selon un plan d'intervention établi avec eux. Si l'intervenant ayant procédé à l'évaluation de la situation a appliqué l'approche de médiation en utilisant le tableau des besoins (annexe 2), il y a lieu de reprendre ce tableau afin de vérifier si les besoins prioritaires et communs identifiés sont toujours les mêmes et les modifier si nécessaire. Si ce n'est pas le cas, l'intervenant de l'application des mesures peut procéder à l'identification de ces besoins lors de la prise de contact avec la famille. Il pourra ensuite réaliser l'étape des options, ces options retenues pourront être incluses dans le plan d'intervention dans la « section des moyens »;
- rappeler l'importance de leur implication et de leur collaboration active tout au long de la démarche de suivi pour mettre fin à la situation de compromission et éviter qu'elle ne se reproduise;
- expliquer dans quel cadre l'intervenant souhaite travailler avec la famille, les rôles et les responsabilités attendus de chacun et établir des règles de rencontre.

Que ce soit lors de l'évaluation/orientation ou lors de l'application des mesures, le savoir-être de l'intervenant est déterminant puisque c'est à cette étape qu'il instaure un climat de collaboration.

Si la situation le permet, cette étape devrait être réalisée avec l'ensemble des parties impliquées auprès du jeune.

Lors des rencontres suivantes, l'intervenant à l'application des mesures tire des avantages à s'intéresser à la personne, à ses intérêts en loisirs, par exemple, afin de favoriser le développement d'un lien de confiance et d'une alliance thérapeutique avec chacun des membres de la famille. Un retour sur les démarches à réaliser entre les rencontres fait aussi partie de cette étape.

ATTENTION

Il est très important de **prendre le temps de bien réaliser cette première étape** : elle est garante du succès des étapes subséquentes, compte tenu du fait que c'est dans les premiers moments que le lien de confiance se crée.

Dès l'accueil, l'intervenant doit donc se positionner comme partenaire de la démarche de négociation. Son attitude et son discours doivent clairement traduire cette position :

« Ensemble, nous allons regarder les choses ; ensemble, nous allons essayer de trouver une solution. »

Il est souhaitable et préférable d'asseoir les gens ensemble dès la première rencontre, mais ce n'est pas toujours possible. Il faut parfois faire un bout de chemin avec chacune des parties individuellement pour s'assurer que les acteurs ont une perception commune de la situation et les amener à accepter la possibilité de s'asseoir ensemble. Ceci peut n'être réalisable qu'après quelques semaines, voire quelques mois après la première rencontre. L'important sera alors d'utiliser la même démarche avec chacun.

3.2. Étape 2 — La négociation sur intérêts (besoins et options)

Cette deuxième étape marque le début de la négociation. Il s'agit d'une étape qui demande à l'intervenant d'intervenir de façon plus directive. Son savoir-faire doit permettre d'animer la rencontre de façon à donner une place à chacune des parties et d'amener celles-ci à entendre les besoins des autres parties ainsi que les options envisagées par chacun, incluant les siens (besoins et options). L'objectif est de définir, en collaboration avec ces parties, les besoins de chacun et d'arriver à un consensus sur des solutions satisfaisantes pour tous, au moment présent. Ces solutions doivent permettre d'assurer la sécurité et le développement du jeune en mettant fin à la situation de compromission.

3.2.1. Les besoins

Qu'est-ce qu'un besoin?

Un besoin est **essentiel** au développement ou à l'évolution de la personne et doit absolument trouver réponse. Il est **personnel** et **non discutable**. En comparaison, un désir se traduit par un souhait ou un événement rendant l'existence plus agréable. La *Pyramide de Maslow* (annexe 3) et Les *besoins de Rosenberg* (annexe 4) peuvent servir de référence pour différencier un besoin et un désir.

ATTENTION



Un besoin ne doit idéalement pas être formulé comme une commande à l'endroit d'une autre personne. Ceci dans le but de ne pas générer des résistances et de l'opposition, car personne aime être « commandé » ou « géré ». Un indicateur de formulation de type « commande » est l'utilisation du « que » en début de phrase.

Par exemple, « J'ai besoin que la mère fasse sa part dans l'éducation des enfants » est une commande provenant du désir et non pas l'expression d'un besoin. Il serait plus approprié de dire « J'ai besoin d'être soutenu dans mon rôle parental » ou encore « J'ai besoin d'être rassuré quant à l'éducation offerte par la mère ». « Que la mère fasse sa part dans l'éducation des enfants » est une option qui peut être soumise pour répondre au besoin du père.

Pourquoi faire ressortir les besoins?

Derrière toute situation problématique ou conflictuelle se cachent des besoins non répondus ou partiellement répondus. Cette absence de réponse est souvent à l'origine du conflit puisque toute personne tend à répondre à ses besoins et à ses manques par différents moyens. Ces moyens peuvent être jugés inadéquats par les autres (différence ou désaccord dans les idées, les valeurs, etc.), et la crise éclate. Ce n'est pas le besoin qui cause problème mais la façon choisie pour y répondre. Tout en tenant compte des « faits » signalés, l'intervenant se concentre également sur les besoins sous-jacents, aux émotions vécues et manifestées, aux conflits ainsi qu'aux critiques, insatisfactions et blâmes soulevés, dans le but d'éviter une escalade et de favoriser une compréhension commune de la situation.

L'étape des besoins permet aux gens de préciser, dans les événements vécus antérieurement, ce qui demeure important pour eux actuellement. Cette étape facilite la distanciation de ce passé pour se concentrer sur le présent. Elle aide à mieux cibler les actions à entreprendre pour répondre à ce qui est réellement important dans l'ici et maintenant, ce qui aura un impact sur leur futur.

Comment faire?

Les tâches à accomplir sont les suivantes :

- inviter les usagers à exprimer leurs besoins;
- décoder les besoins qui n'ont pas été nommés ou identifiés, en formulant des hypothèses à partir des blâmes ou des reproches tenus par chacune des parties, des émotions vécues par chacun ou encore à partir du langage non verbal (Turchet, 2000).

Exemple de décodage de besoins

Discours	Hypothèses du besoin sous-jacent
« Je suis à bout de nerfs quand je rentre à la maison. »	Cette mère monoparentale a peut-être besoin de répit, de soutien dans l'accomplissement de ses tâches quotidiennes ou dans son rôle parental.
« Tu ne m'écoutes jamais ! »	Ce jeune a peut-être besoin de se sentir aimé et important, d'être entendu, écouté ou encore de pouvoir prendre part aux décisions le concernant.
« C'est de votre faute si ma fille a encore fugué la fin de semaine dernière ! »	Ces parents ont peut-être besoin d'être rassurés sur la sécurité de leur fille et sur les moyens qui seront mis en place pour assurer cette sécurité, ou créer un lien de confiance avec les services.
« Il me semble que dans le temps on était capables de se parler. »	Ce parent a peut-être besoin d'améliorer la communication avec son enfant ou au sein de la famille.

ATTENTION



Comme un blâme ou un reproche peut être relié à plusieurs besoins, il est très important d'aller un peu plus loin et d'amener la personne à préciser sa pensée afin de faire ressortir le besoin réel qui se cache derrière ses propos.

Dans l'énoncé « Je suis à bout de nerfs quand je rentre à la maison », il est important de vérifier ce que la personne veut dire exactement. Qu'est-ce qui la rend à bout de nerfs? Est-ce le travail, les conflits vécus à la maison en lien avec le jeune ou encore ceux vécus à l'extérieur de la famille? Comment cela se manifeste? Qu'est-ce que ça lui fait intérieurement?

En précisant l'émotion, le besoin identifié sera plus près de la réalité de la personne.

- valider les besoins de chacun. Il est primordial que l'intervenant ne présume pas des besoins des autres et qu'il vérifie ses hypothèses auprès de la personne concernée car un blâme peut cacher plus d'un besoin. Seule la personne concernée peut confirmer ce qui est juste : « Lorsque vous dites..., je remarque que cela semble important pour vous, se pourrait-il que cela traduise votre besoin de...? ». Habituellement, les clients réagissent positivement lorsque l'intervenant parvient à mettre le doigt sur leurs besoins réels : « Oui, c'est exactement ça ! Je n'aurais pas pu mieux le dire ! ». Ceci génère un gain important soit celui de faire avancer la démarche sur une base positive.
- remplir ou compléter un tableau de médiation. Une fois validés, l'intervenant peut faire un inventaire des besoins de chacune des personnes significatives (généralement le jeune, la mère,

le père, le conjoint/la conjointe et l'intervenant), en remplissant la section « besoins » du tableau « MÉDIATION » (voir annexe 2).

ATTENTION



Afin de se préparer à une rencontre, il peut être utile de compléter le tableau des besoins en y inscrivant des hypothèses de besoins. De cette façon, l'intervenant peut demeurer concentrer sur ce qui se passe durant la rencontre, car le lien entre le blâme mentionné et le besoin qui s'y rattache sera plus rapide à faire.

Ce tableau est un outil de travail qui favorise une compréhension et une vision commune de la situation de façon très concrète. Complété en présence des parties, le tableau permet de visualiser les besoins de chaque membre de la famille. Il peut faciliter la rédaction du rapport, de la mesure volontaire ou encore du PSI/PI. Il facilite également le transfert des dossiers de l'évaluation/orientation à l'application des mesures. Il permet à l'intervenant de prendre un certain recul concernant la situation et de demeurer objectif quant à l'intervention à faire. Il favorise la prise de conscience par les membres de leur propre situation ce qui facilite l'obtention de leur adhésion. C'est un outil d'animation qui offre donc plusieurs possibilités lors des rencontres familiales.

Il n'est pas obligatoire de compléter le tableau pour appliquer l'approche. **Son utilisation est toutefois fortement recommandée.**

- repérer **les besoins communs** à toutes les parties (incluant ceux de l'intervenant qui sont d'assurer la sécurité et le développement de l'enfant) et demander à chaque partie d'identifier quel est son **besoin prioritaire**.

Souvent, au moment d'identifier et de valider les besoins, les gens auront tendance à parler des options. L'intervenant devra donc intervenir en mentionnant qu'il prend note des options proposées, que ces options seront discutées dans un deuxième temps, lorsque l'inventaire des besoins sera complété. L'idée derrière cette façon de faire est d'éviter l'opposition ou la prise de position trop rapide qui peut entraîner une fermeture chez l'autre et mettre un frein à la créativité et à la libre expression des parties. L'exemple qui suit démontre bien ce fait :

Un jeune dit à son parent, un soir vers 16 h, qu'il veut manger une pizza (option) parce qu'il a faim (besoin de se nourrir). Le parent ne veut pas qu'il mange une pizza puisque l'heure du souper arrive. Le jeune insiste pour manger, pour combler son besoin. Le parent insiste parce qu'il n'est pas question qu'il mange une pizza à cette heure et... une crise éclate. Par contre, si le jeune, pour répondre à son besoin, exprime qu'il veut manger une pomme ou du fromage (options), il y a fort à parier que son parent sera en accord puisqu'il jugera que son souper ne sera pas gâché.

Par cet exemple, il est clair que le parent reconnaît que son enfant peut avoir faim, mais que l'option choisie par ce dernier pour répondre à ce besoin n'est pas adéquate selon lui, étant donné l'heure.

Il est important de prendre le temps de bien réaliser l'étape des besoins afin de s'assurer que chacun entende et comprenne bien les besoins de l'autre et parce que cette étape est garante de la

suite des événements. Prendre le temps de bien réaliser cette étape, c'est aussi favoriser un climat d'entente et une vision commune entre les parties, ce qui facilitera une recherche d'options en lien avec ce qui est réellement important pour chacun. Les gens s'entendent généralement bien lorsqu'il est question des besoins. Il peut en être autrement lorsqu'il est question des options possibles pour répondre à ces besoins.

3.2.2. Options

Dans la deuxième sous-étape de la *négociation sur intérêts*, l'intervenant procède à une séance de **remue-ménages** au cours de laquelle il invite les parties à proposer des **moyens pour répondre aux besoins communs et prioritaires** qui ont été préalablement identifiés. Pour faciliter la réflexion, l'intervenant peut regarder avec les personnes présentes ce qui a déjà été tenté jusque-là. Ces options pourront ensuite être incluses dans la section des moyens du plan d'intervention ou du plan de services individualisé.

Qu'est-ce qu'une option?

Une option est un moyen qui est proposé afin de satisfaire un besoin.

Comment faire la différence entre un besoin et une option?

La réponse à la question « comment? » amène généralement une option. Par exemple :

Le **besoin** de Madame :

« Se sentir soutenue dans la mise en application d'une routine pour son fils. »

Comment?

En impliquant le père dans l'instauration de cette nouvelle routine; en amenant les parents à participer à un groupe sur la discipline parentale ou l'amélioration du consensus parental; en leur proposant les services d'une éducatrice à la maison.

ATTENTION



Contrairement à un besoin qui est non discutable, l'option génère des discussions parfois très animées. Chacune des personnes présentes peut être pour ou contre une option pour différentes raisons. Le savoir-faire de l'intervenant prend toute son importance dans l'animation des discussions afin que les échanges se déroulent dans un climat respectueux et que toutes les parties puissent participer.

Comment procéder à une bonne évaluation des options?

Dans un premier temps, l'intervenant reçoit ou propose les options sans les juger, sans identifier la source ni les discuter (liste). Il n'hésite pas à proposer une option farfelue (faire adopter l'enfant) ou originale (séparation ou reprise du couple), provoquant une discussion faisant réaliser aux

parties qu'ils sont au moins capables de s'entendre sur une chose, soit sur le fait que cette option a du sens ou n'en a pas. Une option farfelue ou originale permet aussi d'ouvrir sur le domaine du possible et montre à chacun que toute option potentielle peut être mentionnée sans censure. L'idée est de proposer une option qui déstabilisera l'interlocuteur, qui le sortira de sa zone de confort et qui activera sa créativité.

Deuxièmement, l'intervenant doit s'assurer que le nombre d'options proposées est supérieur au nombre de participants et que chacun d'eux en a nommé au moins une, idéalement deux. Pour laisser place à la créativité, l'intervenant gagne à adopter un rythme permettant de respecter les silences et de laisser à chacun le temps de trouver des pistes de solutions. Ceci augmente leur degré d'implication et leur niveau de participation. Les options sont inscrites dans la section « options » du tableau « MÉDIATION » (annexe 2).

Les options sont ensuite discutées et choisies au regard des besoins communs et prioritaires retenus (discussion, choix), tout en tenant compte des éléments de compromission. L'intervenant devra tout de même tenir compte d'un besoin prioritaire qui n'est pas en lien avec les éléments de compromission et chercher la meilleure façon d'y répondre (suivi psychologique personnel, suivi en toxicomanie, etc.), et ce, même si ces options demandent l'implication d'autres organismes. L'idée est de demeurer cohérent et crédible face aux propos tenus à l'étape de l'accueil concernant le fait que l'intervenant veut faire équipe avec le système-client dans la recherche d'options satisfaisantes pour tous.

Certaines options demeurent non discutables soit pour assurer la sécurité de l'enfant ou encore parce qu'elles auront été ordonnées (ex. : les soins de santé requis par l'état de l'enfant, les limitations de contact parent/enfant).

ATTENTION



Cette approche peut également être utilisée au quotidien. Par exemple, lors d'un contact téléphonique avec un parent qui demanderait le placement de son enfant, l'intervenant pourrait d'abord l'accueillir en le remerciant d'avoir pris le temps de le joindre. Ensuite, l'intervenant pourrait lui refléter que le placement est une option qu'il garde en réserve le temps de mieux comprendre ce qui l'amène à faire cette demande.

Par la suite, il pourra faire ressortir le besoin prioritaire du parent en lien avec cette crise, un besoin de répit, par exemple. Il pourra ensuite faire ressortir le besoin de l'enfant qui pourrait être un besoin de stabilité et le sien qui est de savoir l'enfant en sécurité. Finalement, il pourra évaluer les autres options possibles avec le parent : est-ce qu'une personne de la famille élargie pourrait le prendre pour quelques jours? Est-ce qu'il ne pourrait pas aller chez un ami pour la fin de semaine? Est-ce qu'une sœur ou un frère majeur pourrait le prendre sous sa responsabilité pour quelque temps? Est-ce que le parent pourrait aller lui-même chez un ami ou sa famille élargie pour pouvoir se reposer? Un choix devra être fait en fonction de la meilleure réponse aux besoins de chacun, y compris celui de l'intervenant qui sera de savoir le jeune en sécurité. Cet exemple démontre bien que tout le processus peut être appliqué lors d'un simple contact téléphonique ou encore lors d'une intervention en « situation d'urgence ».

3.3. Étape 3 — Le résultat

3.3.1. Projet d'entente

Le projet d'entente est l'aboutissement du processus. Il doit **exposer** clairement les **éléments de compromission** signalés, les **besoins identifiés** et les **options choisies** par le jeune, ses parents et l'intervenant pour répondre aux besoins prioritaires et communs en lien avec ces éléments. Une entente sur un sujet précis peut aussi être conclue en cours de processus.

Bien que le projet d'entente se présente généralement par écrit, une entente peut prendre principalement deux formes : verbale en fonction d'une tâche à accomplir (rendez-vous à prendre, réflexion, vérification de services, etc.) ou écrite (entente sur des mesures volontaires, plan d'intervention, plan de services individualisé).

Outre l'entente sur des mesures volontaires, l'intervenant peut, avec les clients, convenir de procéder à une intervention minimale terminale ou à une conférence de règlement à l'amiable ou encore de présenter la situation à un juge du Tribunal de la jeunesse.

Intervention minimale terminale

L'**intervention minimale terminale** est une intervention réalisée à l'étape de l'évaluation/orientation. Ce type d'intervention est pertinent quand les parties reconnaissent la situation problématique et que quelques rencontres supplémentaires suffisent pour finaliser certaines démarches (transfert personnalisé à un autre service, demande d'aide personnelle, etc.) ou consolider des acquis. Ces rencontres supplémentaires mènent à la fermeture du dossier, car les besoins de chacune des parties auront trouvé réponse et assureront la sécurité et le développement de l'enfant.

Conférence de règlement à l'amiable

Les parties peuvent convenir de procéder à une **conférence de règlement à l'amiable** lorsqu'il y a compromission pour l'enfant, que les parties reconnaissent les éléments de compromission, mais qu'un litige est toujours présent sur une ou des options. Les rencontres de conférence de règlement à l'amiable sont animées par un juge de la Chambre de la jeunesse au Palais de justice, et elles se font dans une salle de conférences et non dans une salle d'audiences. Le processus préconisé est le même que celui utilisé par l'intervenant en protection de la jeunesse travaillant selon l'approche de médiation. Lors de ces conférences, les parents, le jeune, l'intervenant de la protection de la jeunesse et les avocats des parties sont présents. Quand les parties parviennent à une entente, le juge rédige un projet d'entente qu'il soumet aux parties pour approbation. Si tout est conforme, toutes les parties signent l'entente. Si un litige demeure, la situation peut alors être soumise au Tribunal de la jeunesse.

Tribunal de la jeunesse

Quand les parties impliquées ne parviennent pas à s'entendre sur certains aspects de la situation, sur les orientations ou encore les pistes de solutions et qu'il y a compromission pour l'enfant, la situation doit être soumise au **Tribunal de la jeunesse**. Lors de l'audience, l'intervenant peut utiliser le langage préconisé par l'approche en abordant les besoins prioritaires et communs en

lien avec les éléments de compromission, plutôt que de se centrer uniquement sur les problèmes. Un témoignage rendu sur la base des besoins génère moins de critiques négatives de la part des autres parties et contribue à assainir le climat.

ATTENTION



Dans cette section, l'accent a été mis sur l'utilisation du processus par les intervenants des secteurs de l'évaluation/orientation et de l'application des mesures. Toutefois, il est possible d'utiliser cette approche dans les services de réception/traitement des signalements et de révision.

L'intervenant de la **réception/traitement des signalements** accueille la personne déclarante en la remerciant de prendre le temps de l'informer d'une situation inquiétante pour un enfant. L'intervenant valide alors auprès du déclarant son besoin d'être rassuré sur le fait que l'enfant est en sécurité. L'intervenant vérifie aussi si d'autres options ont été envisagées pour répondre à ce besoin. L'intervenant peut suggérer d'autres types d'aide avant que la protection de la jeunesse n'intervienne dans la vie de cet enfant. La rétention du signalement pour une évaluation fait partie des options possibles.

Lors d'une rencontre de **révision**, le réviseur prend le temps de remercier les gens de leur présence, fait part de son mandat et du but de la rencontre. Il s'enquiert de l'évolution de la situation depuis le début du suivi auprès de l'utilisateur, de sa famille et de l'intervenant responsable du suivi. Il corrobore les besoins de chacun et s'assure que toutes les options potentielles ont été examinées : poursuite du soutien à la famille par la DPJ, transfert dans un autre service d'aide, fermeture du dossier, etc. Par la suite, le réviseur rassemble les mesures et moyens retenus qui devront soit être contenus dans une nouvelle entente sur mesures volontaires, soit être soumis à un juge à la Chambre de la jeunesse.



Un conflit,
qu'est-ce que c'est au juste?

Section 4

En protection de la jeunesse, il arrive régulièrement aux intervenants de devoir composer avec les conflits entre les personnes ou encore avec leurs désaccords. C'est pourquoi il est important de préciser certains renseignements concernant le conflit, qu'il y ait présence de menaces ou non.

4.1. Définition

Le Petit Robert de la langue française 2013 définit le conflit comme « une rencontre d'éléments, de sentiments contraires, qui s'opposent ».

Selon FILION (2006) (cité dans : Tronc commun des programmes cliniques, Centre jeunesse de la Montérégie, 2011), le conflit peut être perçu comme une opportunité de croissance et de développement à condition qu'il soit utilisé positivement. Il est d'autant plus constructif quand les parties impliquées parviennent à se distancier des faits (gestes, paroles, comportements, etc.) pour identifier les besoins non répondus se cachant derrière.

Les conflits sont souvent l'occasion de passer d'une relation d'affrontement à une relation de coopération ou encore d'adversaire à partenaire. Mieux vaut tenter de les gérer positivement plutôt que de les supprimer.

4.2. Types de conflits⁷

Voici différents types de conflits qui peuvent survenir :

- conflit sur les données : problème d'information, données insuffisantes ou fausses ou qui font l'objet d'une interprétation différente;
- conflit de valeurs : différents styles de vie, idéologies ou religions;
- conflit d'intérêts : compétition réelle ou perçue, divergences basées sur le contenu ou les procédures;
- conflit relationnel : relations malsaines entre des personnes (vie privée ou professionnelle), émotions trop fortes, mauvaise communication;
- conflit structurel : distribution inégale des ressources, déséquilibre du pouvoir, contraintes de temps ou géographiques, mode destructeur de comportements ou d'interactions.

À noter qu'il est possible de retrouver plus d'un conflit lors d'une même situation, et ce, pour une même personne.

4.3. Caractéristiques communes aux conflits⁸

Les caractéristiques suivantes sont communes à tous conflits, que ce soit entre deux personnes ou entre une personne et une organisation (école, DPJ, tribunal) :

- le but du conflit est souvent modifié;
- la présence d'au moins deux acteurs impliqués;

⁷ Extrait de la formation PNF, Module générique, (ACJQ, 2010a).

⁸ Extrait de la formation PNF, Module générique, (ACJQ, 2010a).

- la communication est toujours difficile;
- les valeurs et les sentiments sont toujours présents (omniprésence de la peur de perdre);
- le temps joue en défaveur des protagonistes;
- la perception des faits par chacun est différente;
- le désir de régler le conflit est toujours présent;
- les points de désaccord du conflit sont tous négociables.

4.4. Les aspects destructifs du conflit⁸

Le conflit peut entraîner les pertes suivantes :

- une dépense d'énergie émotive;
- une dépense de temps;
- une violation des droits;
- un bris de relation;
- une dégradation de la communication menant parfois à sa rupture;
- une perte financière;
- une altération, voire la fin, d'une relation avec l'autre.

4.5. Les aspects constructifs du conflit⁹

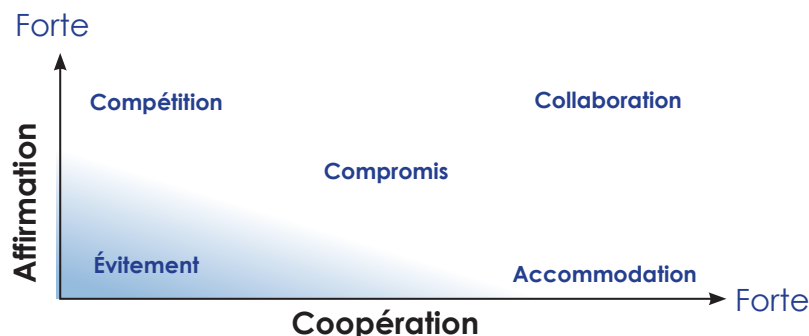
Le conflit génère aussi un potentiel de changement très important car il :

- stimule l'énergie;
- permet la créativité;
- responsabilise l'individu;
- renforce l'image de soi dans la résolution de conflit;
- améliore la cohésion entre les parties;
- susciter l'innovation;
- encourage la recherche d'une meilleure solution.

⁸ et ⁹ POUDRETTE, P. (2003). *La gestion des conflits*. Récupéré le 24 avril 2012 de :
http://acpum.umontreal.ca/documents/CACPUQ/CACPUQ_2003_La_gestion_des_conflits.pdf.

4.6. Les réactions face au conflit

Une personne peut réagir de différentes façons, en utilisant différentes stratégies pour tenter de gérer le conflit. Le tableau suivant représente bien ces différentes réactions (ACJQ, 2010a) :



Poudrette (2003) apporte quelques précisions sur ces stratégies :

- stratégie de **compétition** : l'affirmation est très forte et la coopération est très faible. La personne répond à ses besoins, poursuit ses buts aux dépens des autres;
- stratégie d'**accommodation** : l'affirmation est très faible et la coopération est très forte. La personne néglige ses besoins, ses buts pour satisfaire ceux des autres;
- stratégie d'**évitement** : l'affirmation et la coopération sont très faibles. La personne ne tient compte ni de ses besoins et buts, ni de ceux des autres;
- stratégie de **compromis** : l'affirmation et la coopération sont au même niveau mais de façon modérée. La personne recherche une solution acceptable pour toutes les parties même si elle n'est que partiellement satisfaisante;
- stratégie de **collaboration** : l'affirmation et la coopération sont très fortes. La personne répond aux besoins et buts de toutes les parties impliquées.

La **tâche de l'intervenant**¹⁰ est d'amener les gens à mieux gérer leurs conflits en instaurant un climat de coopération plutôt que de confrontation. En utilisant l'approche de médiation, l'intervenant :

- crée un sentiment de sécurité en entrevue pour les parties en conflit;
- élabore une définition neutre et mutuelle du problème;
- crée un doute chez l'autre en ce qui a trait à SA définition du problème et à SA solution pour y remédier;
- examine les positions, les perceptions et les hypothèses;
- ramène les parties en conflit du passé vers le présent et le futur;
- demeure centré sur la tâche;

¹⁰ Extrait de la formation PNF, Module générique, (ACJQ, 2010a).

- 
- maintient un équilibre du pouvoir;
 - remodèle le langage et réagit avant que l'autre ne prenne la parole pour attaquer;
 - guide la communication et absorbe au besoin l'hostilité, la colère et l'anxiété;
 - recadre les blâmes et les accusations en besoins;
 - comprend l'importance pour les parties en conflit de sauver la face;
 - recentre les parties sur les besoins de l'enfant;
 - s'associe des partenaires (école, organismes communautaires, intervenants sociaux) au besoin.



Cinq stratégies cliniques
qui favorisent la collaboration

Section 5



Certaines stratégies cliniques peuvent s'avérer utiles pour favoriser la collaboration avec les clients. Les cinq stratégies présentées dans les pages qui suivent sont décrites comme des stratégies de contournement (Ury, 2006). Elles font partie des outils permettant aux intervenants de contourner certains obstacles inhérents au processus de négociation sur intérêts.

Selon Ury, une stratégie de contournement se définit comme « une action indirecte afin d'éviter d'imposer notre position ». En d'autres mots, c'est tenter de faire le contraire de nos réflexes de défense naturels (céder, rompre, attaquer/riposter).

Ces stratégies sont linéaires et hiérarchiques en ce sens qu'il n'est pas possible de « passer dans le camp de l'autre » sans avoir « monté au balcon » au préalable. Elles sont aussi circulaires, car l'intervenant devra régulièrement passer de l'une à l'autre, de façon à s'adapter à ce que vit la personne devant lui, et ce, à l'intérieur d'une même rencontre.

Dans les explications qui suivent, certaines phrases ont été mises en caractères gras, favorisant ainsi les liens à faire entre ces stratégies de contournement et l'approche de médiation, voire avec la Loi sur la protection de la jeunesse.

5.1 Monter au balcon

« Avoir une vue distanciée des choses proches. »

5.1.1. Que signifie « monter au balcon »?



« Monter au balcon » est une métaphore qui signifie « s'élever » au-dessus de la scène en observant, à vol d'oiseau, ce qui s'y passe. Cette stratégie suppose une forme de distanciation mentale et affective par rapport à l'action afin d'avoir une vue d'ensemble de la situation et de poser un regard plus objectif sur celle-ci. L'intervenant se trouve ainsi à jouer simultanément deux rôles : il est à la fois « acteur » de l'intervention et « observateur » de celle-ci.

L'utilisation de cette stratégie aide à prendre conscience de ce qui se passe dans l'immédiat, ce qui s'avère parfois difficile à réaliser lorsque l'intervenant se retrouve **dans une situation de négociation** complexe. En d'autres termes, l'intervenant prend conscience de ses propres réactions, constate dans quel état se situe la personne devant lui et prend conscience des enjeux dont il est question.

Cette stratégie est la plus importante de toutes et devrait être utilisée régulièrement pour comprendre les motifs de non-collaboration (Est-ce que la personne réagit à cause de ses émotions, de son insatisfaction? Est-elle sur sa position ou tente-t-elle d'user de son pouvoir?), et demeurer objectif. Plus important encore, elle permet à l'intervenant de prendre conscience de ses valeurs, de ses préjugés, de ses craintes, de son état personnel, tous des éléments qui pourraient lui faire perdre de son objectivité et teinter négativement son intervention ou son approche des gens et nuire à la collaboration.

5.1.2. Quand peut-on appliquer cette stratégie?

Cette stratégie peut s'appliquer avant même le début de l'intervention, pendant la rencontre ou après celle-ci. En effet, dès la préparation de la rencontre, l'intervenant peut se mettre dans un état d'esprit facilitant sa mise en application. « Monter au balcon » est une stratégie qui s'avère particulièrement aidante pour mettre un frein aux réactions spontanées (riposter, céder, rompre) qui surgissent dans des situations difficiles ou émotives. L'intervenant ne doit pas s'interdire de réagir; il doit cependant prendre conscience de ses réactions pour éviter qu'elles deviennent envahissantes et qu'elles nuisent à son objectivité. Tout au long de la négociation, il doit demeurer vigilant aux signaux lui indiquant qu'il est peut-être temps de monter au balcon et d'observer ce qui se passe :

- réactions physiologiques (palpitations, mains moites, agitation, difficultés de concentration, maux de tête, etc.);
- éloignement des objectifs de départ ou perte du fil conducteur;
- réactions promptes ou inhabituelles;
- climat lourd, difficile, tendu.

5.1.3. Comment fait-on pour « monter au balcon »?

Avant de « monter au balcon », il est essentiel de prendre un temps d'arrêt. L'intervenant met ses réactions spontanées en sourdine et ne répond pas immédiatement à l'interlocuteur. Il évite ainsi les interactions qui pourraient lui faire perdre son objectivité, être interprétées comme de la provocation par l'interlocuteur et ainsi entraver le processus de négociation. Il doit ensuite faire l'effort de se détacher cognitivement et affectivement de la situation pour l'observer d'un point de vue plus global. Une fois « au balcon », il porte son attention sur les aspects cliniques de la situation qui aident à mieux comprendre les enjeux et à ajuster son intervention :

- ses propres réactions (ex. céder, riposter, rompre);
- les réactions verbales et non verbales du client (ex. obstruction, attaque, trucage);
- le climat qui règne dans la pièce;
- la dynamique relationnelle qui se développe entre lui et son client.

La co-intervention facilite l'application de cette stratégie durant une entrevue : pendant qu'un intervenant « monte au balcon », l'autre peut prendre le relais. La co-intervention permet aussi à l'intervenant d'échanger avec son collègue afin de mieux comprendre les enjeux cliniques de la situation ou pour exprimer ce qu'un client lui fait vivre. Quand l'intervenant rédige un suivi d'activité, un tableau des besoins ou un rapport, ou encore quand il échange avec son chef de service lors d'une supervision, il prend ainsi une distance qui lui permet d'objectiver le regard qu'il pose sur la situation de la famille. Toutes ces stratégies représentent autant de façons de « monter au balcon ».

Je monte au balcon

Un jeune et sa famille sont suivis par le centre jeunesse depuis quatre ans. Les deux parents sont psychologues. La situation évolue lentement et les parents se plaignent que les choses n'avancent pas vite. L'intervenant décide alors de poursuivre l'intervention selon l'approche de médiation. Il demande l'aide d'une personne-ressource pour le soutenir et préparer l'entrevue. Cette première action est une façon en soi de « monter au balcon ».

Dès les premiers instants, alors que la personne-ressource débute l'intervention (étape de l'accueil), le père réagit fortement en disant : « T'es qui toi? Accouche ! ».

L'intervenant pourrait réagir aux propos du père en lui demandant de demeurer respectueux ou en tentant de justifier le chemin parcouru jusque-là afin de suivre ses élans de réactions spontanées. Il décide de « monter au balcon » et se demande s'il est opportun de réagir de la sorte. Il tente également de comprendre le réel message que le père lui envoie en essayant d'identifier l'obstacle qu'il représente : est-ce relié à ses émotions, à sa position, à son insatisfaction ou à son pouvoir?

Dans cette situation, parce qu'il est « monté au balcon », l'intervenant peut percevoir que le père fait part de sa frustration (émotion) et de son insatisfaction (ça ne va pas assez vite). Il fait alors le choix de refléter le besoin du père de s'impliquer **de façon efficace** dans la situation plutôt que de réagir à son commentaire. Il suggère alors de passer à l'étape de l'identification des besoins de chacun, plutôt que de continuer à suivre le plan initialement prévu (réaliser l'étape de l'accueil en faisant, entre autres, verbaliser les parents et le jeune sur leur situation que tous connaissent déjà). Le père adhère à cette proposition et la rencontre se poursuit dans un climat de respect.

5.2 Passer dans le camp de l'autre

« À partir du moment où les clients se sentent compris et accueillis dans leur réalité, les résistances s'estompent. »

5.2.1. Que signifie « passer dans le camp de l'autre »?



« Passer dans le camp de l'autre » est une stratégie d'intervention utilisée par l'intervenant pour **montrer au client qu'il veut comprendre le besoin réel se cachant derrière ses réactions, ses gestes, ses émotions**. L'intervenant tente de comprendre les motifs derrière le geste sans pour autant l'approuver. L'intervenant s'engage sur le terrain du client pour ensuite l'inviter à s'avancer sur son propre terrain et, ultimement, parvenir à trouver un chemin mitoyen où tous deux se sentiront confortables. Pour ce faire, l'intervenant se positionne en mode d'écoute active et veille à instaurer un climat favorable à la coopération

et au consensus. Il doit traiter le client avec le plus grand respect afin que ce dernier se sente accueilli et compris dans ce qu'il vit, avec ses croyances, ses valeurs, et ce, même s'il ne partage pas les mêmes valeurs et croyances.

5.2.2. Quand peut-on appliquer cette stratégie?

Cette stratégie **peut s'appliquer tout au long du processus de négociation sur intérêts, de l'accueil à la fin de l'intervention**. Elle s'avère particulièrement utile lorsque les émotions de l'interlocuteur (ex. : colère, hostilité, peur) deviennent envahissantes ou teintent négativement le climat de collaboration. Le client a besoin de se sentir compris pour avoir la disponibilité et l'ouverture d'entendre les besoins des autres et pour participer activement au processus de négociation, d'où l'importance de ne pas discuter avec lui et de passer dans son camp.

5.2.3. Comment fait-on pour « passer dans le camp de l'autre »?

Il existe de nombreuses façons de faire sentir à un interlocuteur que nous sommes « dans le même camp » que lui. Voici quelques techniques utiles dont plusieurs ont trait aux habiletés de communication.

- **Écouter la personne et reformuler**

L'écoute représente une habileté de première importance qui gagne à être développée. L'intervenant croit parfois écouter, alors qu'en fait, il prépare sa prochaine question ou cherche, dans le discours de l'autre, des éléments qui renforcent son point de vue. Une écoute active demande une disponibilité d'esprit et un sens aigu de l'observation. Elle est ponctuée de questions ouvertes, de reformulations et de validations auprès de l'interlocuteur.

- **Se centrer sur les émotions incommodes du client** (ex. : peurs, attitudes défensives, frustrations, inquiétudes, tristesse, colère, agressivité)

Les émotions traduisent souvent un besoin non satisfait. L'intervenant doit se mettre dans la peau de l'autre, se montrer sensible à sa souffrance, à ses difficultés, faire preuve de respect, de non-jugement, d'authenticité, d'empathie, etc. L'hostilité et les résistances s'estompent souvent lorsque les clients se sentent écoutés, reconnus dans ce qu'ils vivent et compris dans ce qu'ils ressentent.

- **Ajuster son mode de communication à celui du client**

Ajuster son langage en reprenant les mêmes mots que l'interlocuteur, en se servant de métaphores pour imager son propos, en utilisant le bon type de questions pour aller chercher l'information désirée et pertinente, en ayant un ton de voix calme et rassurant, en prenant la même position physique (synchronicité) et en utilisant le même mode de communication que lui : « Écoutez... » « Oui, j'entends. » « Vous voyez? » « Oui, je vois. » « Vous comprenez? » « Oui, je comprends ce que vous voulez dire. ».

- **Reconnaître la compétence et le statut du client**

Souligner les forces du client, ses qualités et reconnaître son autorité et sa compétence : « C'est vous qui êtes le parent. Vous connaissez votre jeune mieux que moi. ». Il peut être utile de faire ressortir les situations d'exception, soit des moments où les choses se passent bien et de reconnaître que le point de vue du client fait partie d'un ensemble de points de vue : « Je comprends comment vous voyez les choses ».

- **Abonder dans le même sens chaque fois que cela est possible**

Même si l'intervenant doit respecter son mandat et la loi avec laquelle il travaille, il doit aussi dire « oui » chaque fois que cela est possible afin de créer de l'ouverture : « Je veux que vous placiez mon enfant ! » « Oui, c'est là une option à prendre en considération. Si vous voulez bien, nous allons la garder en tête. Y a-t-il d'autres options à considérer? » ou encore « Oui, là, je suis d'accord. », « Oui, vous avez raison sur ce point. » Même si l'intervenant n'est pas d'accord avec l'ensemble du message, il peut être en accord avec une partie seulement et il est important qu'il le mentionne pour faire voir qu'une entente peut être possible.

Il faut toutefois éviter les formulations de type « oui..., mais... » qui laisse entendre une forme d'opposition : « **Oui**, vous avez raison sur ce point, **mais** je crois que... ». Cette formulation laisse entendre que l'intervenant n'est finalement pas en accord.

- **Surprendre l'interlocuteur ou utiliser l'intervention paradoxale**

En faisant le contraire de ce à quoi l'autre s'attend : par exemple, remerciez-le de partager son point de vue avec vous plutôt que de riposter à son attaque.

Je passe dans le camp de l'autre

Une fillette et sa famille sont suivies par le centre jeunesse pour une situation de violence conjugale de la mère envers le père. Les parents n'ont pas la même vision d'un couple, ce qui provoque beaucoup de conflits.

Lors d'une rencontre réalisée selon les paramètres de l'approche de médiation en présence des deux parents, la mère commence à parler de son émerveillement de voir une feuille tomber d'un arbre alors qu'elle est assise à un banc de parc. La mère dit que son conjoint n'a pas à savoir pourquoi elle devient émerveillée.

Au lieu d'intervenir en recadrant la mère sur la raison de la rencontre ou encore en ignorant ses propos, l'intervenant réagit comme suit :

I : « Je constate, par ce que vous venez de dire, que c'est un peu comme dans votre couple. Il y a des choses vous concernant que vous ne voulez pas partager avec votre conjoint. »

M. : « Effectivement. Mon conjoint n'a pas à tout savoir ! »

I : « Quand votre conjoint insiste pour avoir plus de détails sur différents points, qu'est-ce que ça vous fait vivre ? »

M. : « Ça me choque parce que je sens qu'il essaie d'entrer dans ma vie privée, dans mon intérieur, dans ce qui m'appartient, juste à moi ».

I : « Je comprends que c'est important pour vous de vous préserver un petit jardin secret. »

M. : « C'est exactement ça ! »

L'intervenant se tourne vers le père pour s'assurer qu'il saisit bien les propos de sa conjointe. L'intervenant souligne aussi le besoin du père d'avoir une relation plus transparente avec sa conjointe. Comme celle-ci a pu préciser ce que cela lui faisait vivre de façon claire, et que le père a mieux compris son point de vue, le couple a pu réfléchir, de façon respectueuse, à des options pour répondre au besoin du père, tout en s'assurant de répondre à celui de la mère. Ainsi, les parents font un premier pas dans l'amélioration de leur communication, ce qui a une influence directe sur le bien-être de leur enfant.

5.3 Recadrer

« Remettre les choses en perspective. »

5.3.1. Que signifie « recadrer »?



Le « recadrage » consiste à reformuler un problème afin de lui donner une signification différente, à adopter une autre perspective et à changer l'attitude des parties. Face à un interlocuteur qui se campe sur ses positions, l'intervenant tente d'aborder le problème dans une perspective plus positive, en recentrant la discussion sur les intérêts (besoins) de chacun avec une insistance sur les besoins de l'enfant. Cette façon de faire mène généralement à une solution mutuellement satisfaisante.

ATTENTION



Le recadrage consiste à faire part de la vision de l'intervenant, tout en prenant en compte celle de l'autre et non pas à réaffirmer une position, à reprendre le contrôle d'une situation ou à rediriger un contenu d'entrevue (ex. : « *Revenons à ce qui nous intéresse.* »). Cela permet une clarification du discours et des enjeux.

5.3.2. Quand peut-on appliquer cette stratégie?

Le recadrage s'avère particulièrement utile lorsque le client se campe sur ses positions, semble avoir une seule solution ou éprouve des sentiments négatifs qui le limitent dans sa capacité d'agir, de réfléchir (ex. : culpabilité).

5.3.3. Comment fait-on pour « recadrer »?

- **Être attentif à sa propre réaction et à celle de son interlocuteur** (ex. : être sur la défensive) tout en reconnaissant la position de ce dernier. Éviter de rejeter le client et de tomber dans le blâme.
- **Ne pas céder à la contre-attaque, mais faire plutôt le contraire de ce à quoi le client pourrait s'attendre.** Garder son calme, demeurer conciliant et partager ses perceptions : « J'ai l'impression que vous n'êtes pas d'accord avec ce que je viens de dire. Est-ce que je me trompe? ».
- **Poser des questions constructives et demander conseil à son interlocuteur :** « Pourquoi? », « Pourquoi pas? », « Et si, ...? », « En quoi est-ce juste? », « Que feriez-vous à ma place? ».
- **Se centrer sur les besoins communs** qui ont trait à l'intérêt de l'enfant.
- **Faire voir les choses différemment** en reformulant le problème, en le replaçant dans un contexte ou sous un angle différent, en aidant le client à changer ses cognitions, en offrant une solution alternative, en soulignant les aspects positifs ou en le déculpabilisant.



Je recadre

Il s'agit d'une famille suivie par le centre jeunesse dont les parents sont séparés. Le père a une nouvelle conjointe. Il est camionneur et est très souvent sur la route. Durant la semaine d'absence du père, sa conjointe note tous les mauvais comportements du fils et lui dit « Attends que ton père arrive ». Lorsque le père revient le vendredi, il dispute son fils. Le père se plaint des services en soulignant que les comportements de son fils ne s'améliorent pas et exprime ne pas avoir confiance aux services du centre jeunesse. Devant l'intervenant, le père se positionne en disant que s'il n'y a pas de changement d'ici un mois, il laissera tout tomber, car l'intervention ne donne rien de bon de toute façon.

L'intervenant décide alors de prendre l'exemple suivant pour recadrer son rôle d'intervenant en lien avec la responsabilité du père et tenter de changer sa perception des services afin de faciliter sa collaboration :

I : « Comme camionneur, il vous arrive de devoir arrêter à une pesée routière, n'est-ce pas? »

P : « Oui ».

I : « Le préposé qui vous reçoit doit voir à ce que votre charge respecte les normes, exact? »

P : « Oui. »

I : « C'est la même chose pour nos services. On est un peu comme le préposé... on regarde avec vous la charge que vous avez comme parent, ce qui vous appartient ou non, ce qu'on peut enlever ou ajouter pour diviser la charge et respecter la norme. On est présent pour faire équipe avec vous et voir ensemble ce qu'on peut mettre en place pour répondre à vos besoins de partager vos responsabilités parentales et de vivre des moments agréables avec votre fils et pour répondre à ceux de votre fils qui a besoin, lui aussi, de vivre des moments agréables avec vous et d'avoir un encadrement adapté, constant et cohérent. On n'est donc pas un ennemi, mais un soutien pour aider à l'atteinte de ces objectifs et pour rencontrer un de nos besoins en commun qui est l'amélioration de la relation entre votre fils et vous. »

P : « Je comprends mieux, mais j'ai quand même besoin que ça change. Qu'est-ce qu'on fait maintenant? »

Par son intervention, l'intervenant a donc pu amener le père à collaborer avec les services pour le bien de son fils et de la relation qu'il souhaite avoir avec lui.

5.4 Bâtir un pont d'or

« Comment refuser une offre aussi avantageuse? »

5.4.1. Que signifie « bâtir un pont d'or »?



« Bâtir un pont d'or » est une stratégie qui consiste à créer une situation invitante pour les membres de la famille afin de les amener dans la direction souhaitée. Il s'agit de **« bâtir un pont » entre les intérêts du système client et ceux de l'intervenant.**

5.4.2. Quand peut-on appliquer cette stratégie?

Cette stratégie est particulièrement utile quand les négociations vont bon train, mais que l'interlocuteur résiste encore parce que l'idée ne vient pas de lui, qu'il a l'impression que ses intérêts ne seront pas satisfaits, qu'il a peur de perdre la face ou encore qu'il n'est tout simplement pas prêt.

5.4.3. Comment fait-on pour « bâtir un pont d'or »?

L'intervenant qui souhaite « bâtir un pont d'or » doit **amener le client à faire partie de la recherche de solutions.** Autrement dit, ce dernier ne doit pas avoir l'impression qu'on lui impose une solution. Cette stratégie peut s'actualiser, par exemple, en s'enquérant des idées du client et en les exploitant : « J'ai eu cette idée en vous écoutant »; en réclamant des critiques constructives : « Quels sont les éléments qui vous apparaissent injustes? »; ou en lui offrant un éventail d'options : « Que préférez-vous parmi ces choix? ». Le principe est de repartir des suggestions du client pour le guider vers une entente à laquelle il aura contribué.

Pour que cette stratégie fonctionne, l'intervenant doit veiller à satisfaire les besoins non répondus du client et rechercher les accords à faible coût et à profit élevé. Lorsqu'il émet une offre, il doit toujours se demander si lui-même l'accepterait à la place du client. Le client ne doit pas avoir l'impression d'avoir cédé ou d'avoir perdu la face. L'intervenant doit lui faire voir en quoi cette solution est bonne pour lui, en plus de partager avec lui les mérites de l'entente conclue.



Je bâtis un pont d'or

Il s'agit d'une situation de conflit de séparation dans laquelle le centre jeunesse doit intervenir. La garde de l'enfant est à la mère et le père doit se soumettre à des visites supervisées. Le père a mentionné à quelques reprises qu'il sentait que l'intervenant était contre lui et qu'il tentait de le contrôler.

Lors de l'étape de l'identification des besoins, l'intervenant a déjà validé le besoin pour le père d'être reconnu pour ce qu'il fait de bien pour son fils. Or, les visites supervisées ne satisfont pas ce besoin, selon le père.

L'intervenant décide donc de « bâtir un pont d'or » afin de l'aider à accepter cette situation.

I : « Essayez de voir les visites supervisées comme un moment où vous pouvez cumuler les bons coups avec votre fils, tant dans votre rôle de père que dans la relation à maintenir avec lui. Tous ces bons coups, vous pourrez en faire part au juge la prochaine fois en lui demandant de vous donner un droit d'accès plus large. Aussi, par ces contacts, nous apprendrons à mieux vous connaître et nous pourrions appuyer certains de vos dires, au besoin. De plus, le lien de confiance entre nous s'améliorera, ce qui est très important pour la suite de l'intervention. »

P : « Ouin. J'avais pas vu ça comme ça ! »

5.5 Utiliser son pouvoir pour lui faire entendre raison

« Faire de la place aux autres sans rien perdre de soi même »

5.5.1. Que signifie « utiliser son pouvoir pour lui faire entendre raison »?



« Utiliser son pouvoir pour lui faire entendre raison » signifie utiliser son pouvoir de manière constructive afin de l'orienter vers la résolution de problèmes et l'amélioration de la relation. C'est faire réfléchir l'autre et non le faire fléchir. L'intervenant tente d'influencer le choix du client plutôt que d'imposer son choix, pour faire en sorte que la décision prise par le client répondra tant à ses intérêts qu'à ceux de son enfant et ceux de l'intervenant.

5.5.2. Quand peut-on appliquer cette stratégie?

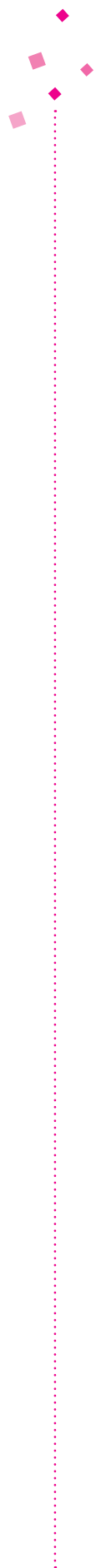
Cette stratégie s'avère particulièrement intéressante lorsqu'un rapport de force s'instaure entre l'intervenant et le client. Un des pièges qui guette alors l'intervenant est de se positionner dans un rôle coercitif et contraignant.

5.5.3. Comment fait-on pour « utiliser son pouvoir pour lui faire entendre raison »?

Il est important que l'intervenant prenne conscience de sa propre façon d'exercer son autorité. Recherche-t-il un gain personnel ou une satisfaction mutuelle? Utilise-t-il son pouvoir pour faire fléchir ou pour faire réfléchir? Facilite-t-il généralement le « non » ou le « oui »? Il doit aussi parvenir à décoder précisément les réactions du client face à son autorité.

En situation de rapport de force, l'objectif de l'intervenant est d'**influencer le client sans le contraindre**, de façon à **trouver une option « gagnant-gagnant »**. Pour ce faire, il peut aborder directement cette question en nommant ouvertement les sentiments et les distorsions qu'il perçoit. À ce moment, il est avantageux d'attirer l'attention du client sur les conséquences négatives d'une absence d'accord et sur les bénéfices d'une entente éventuelle. Il peut aussi faire connaître ses intentions au client et lui présenter sa **MESORE**, c'est-à-dire sa **meilleure solution de rechange** si les choses tournent mal (communément appelé le plan B) et s'enquérir de la MESORE de chacune des parties.

Le client peut aussi, à son tour, user de son pouvoir pour tenter d'influencer l'intervenant dans les décisions à prendre : « Si vous m'obligez à signer ce papier, je vais demander que l'enfant soit déplacé » ou encore « Je sais ce qui est bon pour lui, je suis psychiatre ». À ce moment, il est important de reconnaître le pouvoir de la personne, les forces à exploiter et tenter d'utiliser sa propre autorité d'intervenant de manière constructive en l'informant des conséquences d'un choix plutôt qu'un autre, en lui présentant ce que la loi prévoit dans une situation similaire.



J'utilise mon pouvoir pour lui faire entendre raison

Il s'agit d'une situation de conflit de séparation et de garde. Le père est très émotif. Il a déjà payé 3000 \$ en frais d'avocats et il lui en reste encore 1600 \$ à payer. Il dit qu'il continuera tant et aussi longtemps que nécessaire, que ça ne le dérange pas de payer, que « ce n'est pas juste lui qui va perdre là-dedans ».

L'intervenant réagit comme suit :

I : « Il est certain que vous pouvez continuer dans cette voie, que c'est votre choix. Je veux simplement vous préciser qu'en continuant ainsi, vous choisirez aussi de remettre vos responsabilités de père dans les mains d'un juge qui lui, prendra des décisions sur les faits qui lui seront soumis par les avocats. Et durant toute la durée de ce débat, vous n'aurez pas de contact avec votre enfant comme vous le souhaiteriez et ces contacts ne se feront pas avec un esprit libre de tout tracas. Si toutefois, nous arrivions à trouver un terrain d'entente, tout ceci pourrait être évité et on pourrait regarder ensemble comment votre énergie pourrait être investie autrement, de façon à ce que vous puissiez voir votre garçon sur une base régulière. Qu'en dites-vous? »

Les stratégies en résumé

Le tableau suivant présente en bref ce qu'Ury a déterminé comme étant les cinq obstacles à la coopération qu'il est possible de rencontrer et les stratégies associées¹¹.

Les obstacles à la coopération —> Les stratégies	
MA réaction	Monter au balcon
SON émotion	Passer dans le camp de l'autre
SA position	Recadrer
SON insatisfaction	Bâtir un pont d'or
SON pouvoir	Utiliser son pouvoir pour lui faire entendre raison ou exercer son autorité de manière constructive

¹¹ Un tableau récapitulatif des notions de ces stratégies est également présenté de façon plus détaillée à l'annexe 5.

Intégrer le langage
de l'approche de médiation dans les écrits

Section 6

La rédaction de documents constitue une partie importante du travail des intervenants en protection de la jeunesse. À chaque étape de la trajectoire de services, ceux-ci ont à rendre compte de leurs interventions et de l'évolution de la situation des clients à l'aide de rapports, de suivis d'activités, de plans d'intervention, de plans de services individualisés, etc.

Il existe déjà, pour ces différents types de documents, des balises qui viennent préciser le contenu qui doit s'y retrouver. L'utilisation du langage de l'approche de médiation dans ces documents s'inscrit en complémentarité avec ce qui se fait déjà. Ce langage ne modifie pas le contenu des écrits. Il permet d'apporter des nuances dans la formulation, dans la façon de présenter les informations en l'accent sur les besoins associés aux faits, ainsi que sur les options retenues (mesures judiciaires ou volontaires, fermeture ou transfert dans un autre organisme d'aide, suivi personnel pour une des parties, implication dans un groupe d'entraide particulier, etc.).

Les besoins peuvent être nommés dans la plupart des sections du rapport : « Version des parties », « Matérialité des faits », « Vulnérabilité de l'enfant », « Capacité parentale », « Capacité du milieu à procurer du soutien ».

L'intervenant peut intégrer l'esprit de l'approche de médiation dans différents écrits selon son secteur d'activités :

- réception et traitement des signalements (RTS/PVT/US) : rapport de signalement, suivi d'activités;
- accueil/évaluation/orientation (AEO) : rapport d'évaluation/orientation, demande d'intervenant, ententes sur des mesures volontaires, suivi d'activités;
- application des mesures (AM) : rapport d'autorisation, suivi d'activités, entente sur des mesures volontaires (EMV), plan d'intervention (PI), plan de services individualisé (PSI).

Les exemples qui suivent concernant la situation d'Antoine démontrent bien comment le langage de médiation peut être intégré dans les différents documents. Les besoins ont été indiqués en caractères gras afin de faciliter la distinction entre la méthode de rédaction traditionnelle et celle suggérée par l'approche de médiation pour inclure le langage. Il est clair, par ces exemples, que le contenu n'est pas modifié et que plusieurs intervenants rédigent déjà selon l'approche de médiation.

Un **suivi d'activité** pourrait être rédigé comme suit (les besoins sont mis en lumière par le caractère gras) :

*« La mère dit qu'Antoine s'est rendu chez elle pour reprendre ses effets personnels. Elle était partie souper avec sa fille, car Mme ne voulait pas être présente au moment où son fils passerait. Antoine lui a téléphoné au retour chez son père. Il lui demandait si elle s'était sauvée. Mme dit que ce n'est pas ses phrases à lui. Rectifions que ce que son fils tentait de lui dire maladroitement, c'est **qu'il aurait aimé que sa mère soit là, qu'il aurait aimé la voir afin de maintenir sa relation avec elle.***

*Antoine l'a rappelée plus tard. **Mme dit sentir un peu de désespoir chez son fils** (besoin d'être rassurée). **Il a peur de ne plus avoir de place chez sa mère, que sa sœur prenne sa chambre.** Il sait que sa mère déménagera sous peu et a peur de ne pas avoir sa chambre dans le nouveau logement. **Il lui a reparlé que c'était important pour lui** en référant au tableau des besoins*

utilisé lors d'une rencontre précédente. Mme dit avoir rectifié les choses en lui rappelant que sa porte est toujours ouverte mais qu'elle a besoin de pouvoir lui faire confiance avant de lui permettre de revenir chez elle à temps plein, étant donné les derniers événements. Elle pourra le recevoir les fins de semaine pour commencer, mais pas maintenant, **car elle a besoin de temps pour reprendre un peu d'énergie.** »

L'exemple suivant illustre une façon d'intégrer le langage de l'approche **dans les rapports** à produire tant à l'évaluation/orientation qu'à l'application des mesures, dans les sections « Version des parties, « Matérialité des faits » ou « Évolution de la situation » :

« Antoine confirme les éléments du signalement. Il reconnaît qu'il peut être agressif et violent envers les autres et les objets, et surtout, envers sa mère et sa sœur. Il dit que sa violence se manifeste, entre autres, en brisant les choses, en frappant les gens, en utilisant de mauvais mots, en faisant de l'intimidation, etc. Il reconnaît avoir été expulsé définitivement de l'école à cause de ces comportements, entre autres. **Il verbalise avoir besoin d'apprendre à gérer son impulsivité et son agressivité, à exprimer ses émotions adéquatement et à attirer l'attention positivement afin d'améliorer la situation.** »

Par ailleurs, à la section sur les « **Capacités parentales** » ou « **Capacités du milieu à procurer du soutien et des ressources** », le langage pourrait être intégré comme ceci :

« **Capacités parentales** » ou « **Caractéristiques et besoins spécifiques des parents** » :

« Mme S. et M. J. ont de belles forces parentales. Tous deux sont en mesure de répondre adéquatement aux **besoins primaires d'Antoine quant à l'habillement, la nourriture, le logement**, etc. Il est évident qu'Antoine est important pour ses deux parents et qu'il est grandement aimé par eux. Mme S. et M. J. démontrent de plus une grande ouverture à **recevoir des services dans le but d'améliorer la situation et d'apprendre d'autres moyens pour intervenir auprès leur fils.**

La difficulté majeure des parents se situe au niveau de leur communication. Ces derniers devront **s'entendre pour trouver un moyen de communication efficace et positif concernant leurs enfants et éviter à tout prix de les inclure dans leurs conflits.** Aussi, nous avons pu constater que les rôles étaient mélangés en ce moment. **Chacun devra donc reprendre la place qui lui appartient selon son âge et sa position dans la famille.** »

« **Capacité du milieu à procurer du soutien et des ressources** » :

« Comme Mme S. et M. J. reconnaissent leurs limites, ils sont tous deux capables d'aller chercher de l'**aide** au besoin. M. J. a terminé un suivi psychologique dernièrement, Mme S. a obtenu de l'aide du CLSC par le passé. Les deux parents peuvent aussi compter sur leurs familles respectives pour leur apporter **soutien et conseils.** Aussi, Mme S. et M. J. ont bien collaboré avec nos services. »

On pourrait aussi inclure les besoins dans la section de la « **Vulnérabilité de l'enfant** » comme suit :

« Un diagnostic médical confirme l'existence, chez Antoine, d'un trouble déficitaire de l'attention sans hyperactivité. Il ne prend plus de médication cependant depuis le 7 avril dernier. Un rendez-vous médical avec le Dr S. est prévu pour le 8 septembre prochain afin de **valider la nécessité d'utiliser une médication, ce qui sera rassurant tant pour le jeune et les parents que pour nous.** »

En ce qui a trait à **l'entente sur des mesures volontaires**, les besoins des parties peuvent être insérés dans la section « **Reconnaissons les éléments de compromission suivants** » et ceux de l'intervenant, dans la section « **Acceptons l'intervention de la DPJ** ». Voici un exemple associé à chacune de ces sections :

RECONNAISSONS l'existence d'une situation qui compromet la sécurité ou le développement de l'enfant, à savoir :

**** Cette section représente les besoins des enfants et des parents validés avec eux.****

- Antoine a besoin d'apprendre à gérer son impulsivité et son agressivité. De fait, il reconnaît être impulsif et agressif, surtout envers sa mère et sa sœur, et aussi envers les professionnels et les pairs (brise les choses, frappe les gens, utilise des mauvais mots, fait de l'intimidation, etc.).
- Antoine a besoin de se sentir soutenu et encouragé concernant l'école, reconnaissant éprouver beaucoup de difficultés d'apprentissage à l'école (situation d'échec, expulsion).
- Antoine et Mme S. ont besoin de garder contact l'un avec l'autre et de recréer un climat de confiance et harmonieux entre eux. Ils reconnaissent que leur relation est conflictuelle actuellement (disputes fréquentes, cris, insultes, etc.).
- Mme S. et M. J. ont besoin de créer une communication positive ainsi qu'un climat de confiance minimal entre eux concernant leur fils, reconnaissant tous les deux que la communication est très conflictuelle depuis plusieurs années (font passer leurs messages à l'autre parent par leur fils, disputes fréquentes lorsqu'ils se parlent, injures, etc.).
- M. J. a besoin de maintenir la gestion de son impulsivité et agressivité et de continuer à exprimer ses émotions adéquatement. Il reconnaît avoir eu un problème d'impulsivité et d'agressivité dans le passé, problème qu'il arrive maintenant à contrôler.

ACCEPTONS l'intervention du directeur de la protection de la jeunesse pour mettre fin à cette situation et éviter qu'elle ne se reproduise. Le but de cette intervention est de s'assurer que :

**** Cette section représente les besoins de l'intervenant en lien avec les éléments de compromission de façon plus précise afin d'améliorer la situation. ****

- Antoine gère efficacement son impulsivité et son agressivité.
- Antoine exprime ses émotions adéquatement.
- Mme S. et M. J. assument leurs responsabilités parentales adéquatement.
- Mme S. et M. J. développent une communication positive entre eux concernant Antoine.
- Chaque membre de la famille reprend sa place respective selon son âge et sa position (parents, adolescents).

NOUS NOUS ENGAGEONS à nous impliquer et à collaborer activement à l'application des mesures d'aide, de contrôle et de surveillance suivantes :

**** Cette section représente l'engagement plus formel selon les articles de la Loi sur la protection de la jeunesse en lien avec l'entente sur des mesures volontaires (article 54). ****

- *Qu'Antoine soit maintenu dans son milieu familial paternel.*
- *Qu'Antoine et ses parents s'engagent à participer activement à l'application des mesures qui ont pour but de mettre fin à la situation qui compromet la sécurité ou le développement d'Antoine.*
- *Que Mme S. et M. J. fassent rapport périodiquement au directeur sur les mesures qu'ils appliquent à Antoine et à eux-mêmes pour mettre fin à la situation qui compromet la sécurité ou le développement d'Antoine.*
- *Que Mme S., M. J. et Antoine se présentent à intervalles réguliers chez le directeur pour lui faire part de l'évolution de la situation.*
- *Qu'une personne travaillant pour un établissement ou un organisme apporte aide, conseils et assistance à Antoine et à sa famille.*
- *Que les contacts entre Mme S. et Antoine s'effectuent selon entente entre les parties.*

Concernant le **plan d'intervention** ou le **plan de services individualisé**, les besoins des parties, incluant ceux de l'intervenant (sécurité et développement de l'enfant), peuvent être indiqués dans les sections « Synthèse », « Opinion clinique », « Situation souhaitée » ou encore dans la section « Bilan ». On peut aussi retrouver les besoins de l'utilisateur et de sa famille formulés en objectifs. Ceux de l'intervenant se retrouveront dans les moyens, les stratégies et les activités pour atteindre ces objectifs (ex. : le père informe l'intervenant de ses changements d'adresse, la mère permet à l'intervenant de la DPJ de communiquer avec son intervenant en toxicomanie, l'intervenant rencontre le jeune et sa famille ensemble une rencontre sur trois, etc.), dans le but de répondre à ses besoins de savoir le jeune en sécurité et d'être informé concernant l'évolution de la situation, entre autres. Voici un exemple de plan d'intervention (ou du plan de services individualisé) rédigé avec le langage médiation :

« Obj. 1 : Antoine gère son agressivité de façon adéquate.

Moyens (options retenues pour répondre à ce besoin) :

- *Antoine participe à un groupe de gestion des émotions pour les adolescents.*
- *Antoine s'inscrit à une activité sportive comme le soccer afin de canaliser son agressivité positivement.*
- *L'intervenant vérifie auprès des parents et de l'entraîneur comment évolue Antoine dans cette activité.*

Obj. 2 : Antoine exprime ses émotions positivement.

Moyens :

- *Antoine participe à un groupe de gestion des émotions pour les adolescents.*
- *Antoine se retire dans sa chambre ou sort prendre une marche quand il sent la tension monter.*
- *Antoine écrit comment il se sent et reprend le tout avec ses parents quand il se sent calme, avec ou sans la présence de l'intervenant.*
- *Mme S. et M. J. encouragent leur fils dans les efforts qu'il fait pour exprimer ses émotions adéquatement.*

Obj. 3 : Mme S. et M. J. communiquent de façon respectueuse entre eux.

Moyens :

- *Mme S. et M. J. se communiquent les informations urgentes concernant leur fils par des messages-textes.*
- *Mme S. et M. J. s'inscrivent à un groupe sur l'amélioration du consensus parental ou encore sur la communication respectueuse.*
- *Mme S. et M. J. utilisent un cahier de communication afin de communiquer l'information pertinente concernant leur fils comme les informations scolaires, une médication particulière, un rendez-vous, etc.*
- *L'intervenant offre des rencontres conjointes aux parents.*

Les documents écrits devraient d'abord s'adresser à l'enfant et à ses parents et être fidèles aux discussions et aux échanges qui ont eu lieu afin que ces derniers puissent s'y reconnaître. Les documents doivent être respectueux des personnes, de leur intimité et de leur dignité. Ils doivent leur permettre de bien comprendre les motifs de l'intervention de la DPJ, du choix du régime et des objectifs de l'intervention.



Pour conclure

La médiation existe depuis de nombreuses années, sous différentes formes. Son utilisation en protection de la jeunesse est considérée comme une philosophie et comme une approche se basant sur un processus rigoureux en trois étapes : l'accueil, la négociation sur intérêts et le résultat.

L'intervenant n'est pas garant du résultat du processus mais de la démarche qu'il prend pour arriver à un résultat. Il est clair qu'en utilisant l'approche de médiation, l'objectif ultime est d'en arriver à une entente satisfaisante pour toutes les personnes impliquées. La « non-atteinte » de cet objectif ne doit pas être interprétée comme un échec de l'application de l'approche, car il y aura tout de même des gains : l'intervenant aura permis à chacun de s'exprimer, d'avoir été entendu, chacun aura pu prendre part à la démarche et s'impliquer dans les décisions, des « graines » auront été semées afin que les parties gèrent de manière plus positive et respectueuse leurs différends présents et futurs.

Une fois intégrée, l'utilisation de cette approche peut devenir une seconde nature et être utilisée systématiquement, indépendamment des circonstances, générant ainsi les conditions idéales pour créer une alliance thérapeutique. Cette alliance se développe dès l'étape de l'accueil/évaluation/orientation et favorise l'instauration d'un climat de confiance.

Références bibliographiques

- ASHFORD, J.B. et FAITH, R. L. (2004). Testing Models of Justice and Trust : A Study of Mediation in Child Dependency Disputes. *Social Work Research*, 28(1), 18-27.
- ASSOCIATION DES CENTRES JEUNESSE DU QUÉBEC (2010a). *Module générique en protection de la jeunesse (GPJ 3). Approche de médiation en protection de la jeunesse*. Montréal : Association des centres jeunesse du Québec. Cahier du participant pour intervenants en protection de la jeunesse et pour intervenants du secteur ressources
- ASSOCIATION DES CENTRES JEUNESSE DU QUÉBEC (2010b). *Module générique en protection de la jeunesse (GPJ 3) : Approche de médiation en protection de la jeunesse*. Montréal : Association des centres jeunesse du Québec. Diapositives pour intervenants du secteur des ressources.
- ASSOCIATION DES CENTRES JEUNESSE DU QUÉBEC (2010c). *Module générique en protection de la jeunesse (GPJ 3) : Approche de médiation en protection de la jeunesse*. Montréal : Association des centres jeunesse du Québec. Aide-mémoire.
- BARSKY, A.E. (1996). Mediation and Empowerment in Child Protection Cases. *Mediation Quarterly*, 14(2), 111-134.
- BARSKY, A.E. et TROCMÉ, N. (1998). The Essential Aspects of Mediation in Child Protection Cases. *Children and Youth Review*, 20(7), 629-656.
- BERNARD, L. (1999). Processus de médiation en matière de relations d'aide aux plans psychosocial et légal. Traité pédagogique et applications pratiques. Québec. Document de formation, 163 p.
- BERNARD, L. (2002). Médiation et négociation en relation d'aide et en contexte d'autorité. Québec : Les Presses de l'université Laval, 235 p.
- BERSTEIN, M.M. (1998). Child Protection Mediation : Its Time Has Arrived. *Canadian Family Law Quarterly*, 16(1), 73-119.
- BRISSON-AMYOT, P. (1992). La spécificité de la médiation en contexte d'autorité. Dans L. Laurent-Boyer (dir.). *La médiation familiale* (p. 215-223). Cowansville : Yvon-Blais.

- 
- BRYAN, V., COLLINS-CAMARGO, C., ANDERSON, N. et KANTAR, C. (2011). Making the Case for Evaluation Partnerships in Child Protection Mediation Programs : Insights from a Case Study. *Juvenile and Family Court Journal*, 62(2), 35-52.
- COLMAN, R et RUPPEL, J. (2007). *Child Permanency Mediation Pilot Project. Multi-site Process and Outcome Evaluation Study*. New York : State Office of Children and Family Services, 56 p.
- COMITÉ D'EXPERTS SUR LA RÉVISION DE LA LOI SUR LA PROTECTION DE LA JEUNESSE (2004). *La protection des enfants au Québec : une responsabilité à mieux partager*. (Rapport Dumais). Récupéré du site du ministère de la Santé et des Services sociaux : <http://www.msss.gouv.qc.ca>
- COSNER-BERZIN, S. (2006). Using Sibling Data to Understand the Impact of Family Group Decision-making on Child Welfare Outcomes. *Children and Youth Services Review*, 28(12), 1449-1458.
- COSNER-BERZIN, S., COHEN, E., THOMAS, K. et DAWSON, W.C. (2008). Does Family Group Decision-making Affect Child Welfare Outcomes? Findings from a Randomized Control Study. *Child Welfare*, 87(4), 35-54.
- COTTAM, G.L. (1996). Mediation and Young People : A Look at How Far We've Come. *Creighton Law Review*, 29, 1517-1530.
- CUNNINGHAM, A. et VAN LEUWEN, J. (2005). *Finding the Third Option : The Experience of the London Child Protection Mediation Project*. Center for Children and Families in the Justice System : London family court clinic, Inc., 214 p.
- DARLINGTON, Y., HEALY, K., YELLOWLEES, J. et BOSLY, F. (2012). Parents' Perceptions of their Participation in Mandated Family Group Meetings. *Children and Youth Services Review*, 34, 331-337.
- DRAPEAU, S., GAGNÉ, M.-H., LESSARD, G., MIREAULT, G. et TURCOTTE, D. (2012). *Application et évaluation d'une approche consensuelle en contexte de protection de la jeunesse : la négociation sur intérêts*. Rapport final. Université Laval : équipe JEFAR. Centre jeunesse de Québec – Institut universitaire.
- DRAPEAU, S., HÉNAULT, R., FOURNIER, I. et PICHÉ, É. (2008). *L'application de l'approche de médiation en protection de la jeunesse : évaluation de situations retenues en vertu de l'article 38 de la Loi sur la protection de la jeunesse*. Centre jeunesse de Québec – Institut universitaire.
- DOBBIN, S., GATOWSKI, S. et LITCHFIELD, M. (2001). *The Essex County Child Welfare Mediation Program : Evaluation Results and Recommendations*. National Council of Juvenile and Family Court Judges.
- EATON, M.P., WHALEN, P. et ANDERSON, G.R. (2007). Permanency Planning Mediation Pilot Program : the Michigan Experience. *The Michigan Child Welfare Law Journal*, 10(3), 2-10.

- 
- FISHER, R. ET URY, W. (1982). *Comment réussir une négociation*. Paris : Édition du Seuil.
- FILION, L. (1998). *L'approche de médiation en contexte d'autorité*. Montréal : Centre jeunesse de Montréal – Institut universitaire. Document de formation non publié.
- GATOWSKI, S., DOBBIN, S., LITCHFIELD, M. et OETJEN, J. (2005). *Mediation in Child Protection Cases : An Evaluation of the Washington, D.C. Family Court Child Protection Mediation Program*. National Council of Juvenile and Family Court Judges, 27 p.
- GATOWSKI, S.I., DOBBIN, S.A. et LITCHFIELD, M. (2001). *The Miami Model Court Family Decision-Making Conference Program : Evaluation Results*. Permanency Planning for Children Department of the National Council of Juvenile and Family Court Judges, 89 p.
- KATHOL, J. (2009). Trends in Child Protection Mediation : Results of the Think Tank Survey and Interviews. *Family Court Review*, 47(1), 116-128.
- KRESSMANN, A. (2005). *Les besoins fondamentaux de l'individu : Fröhlich, Rosenberg, Maslow et Rawls*. Mémoire. Récupéré le 20 juin 2012 de : <http://www.ethikos.ch/1557/les-besoins-fondamentaux-de-l-individu-froehlich-rosenberg-maslow-et-rawls>
- LECROY AND MILIDAN ASSOCIATES, INC. (2003). *Family Group Decision Making Annual Evaluation Report*. Tuscon, A.Z. : LeCroy & Milligan Associates, Inc.
- LESSARD, H. et MARCOTTE, R. (2003). *L'allègement du processus judiciaire en matière familiale. Mieux soutenir les parents et les enfants lors des contentieux familiaux*. Québec : Conseil de la famille et de l'enfance.
- LITCHFIELD, M., OETJEN, J.A., MAXWELL, D.M., GATOWSKI, S.I. et DOBBIN, S.A. (2003). *Empowering Families in Child Protection Cases : An Implementation Evaluation of Hawai'i's 'Ohana Conferencing Program*. Permanency planning for children department of the National council of juvenile and family courts judges, 88 p.
- MARCOTTE, R. et F. CYR (2002). *Évaluation de la formation approche-médiation*. Volume 1. Rapport final. Québec, 53 p.
- MARCOTTE, R., BRISSON, P., OLIVIER, J. et LAFLAMME, M.K. (1997). *Évaluation du processus de médiation en protection de la jeunesse*. Lévis : Les Centres jeunesse Chaudière–Appalaches, 122 p.
- MARESCA, J. (1995). Mediating Child Protection Cases, *Child Welfare*, 74(3), 731-742.
- MASLOW, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- MCHALE, J., ROBERTSON, I. et CLARKE, A. (2009). Building a child protection mediation program

in British Columbia. *Family Court Review*, 47(1), 86.

MC NEILLY, G.K. (1997). Mediation and Child Protection. An Ontario Perspective. *Family and Conciliation Courts Review*, 47(1), 86-97.

NASWORTHY, C. et TARVER, T. (2000). *Report on the Implementation of the Children's Justice Act Mediation Pilot Projects*. Center for Public Policy Dispute Resolution.

NOREAU, P. et AMOR, S. (2004). Médiation familiale : De l'expérience sociale à la pratique judiciaire. Dans M.-C. Saint-Jaques, S. Drapeau, D. Turcotte et R. Cloutier (dir.). *Séparation, monoparentalité et recomposition familiale. Bilan d'une réalité complexe et pistes d'action* (p. 262-298). Québec : Presses de l'Université Laval.

OLSON, K.B. (2003). Lessons Learned from a Child Protection Mediation Program. If at First You Succeed and Then You Don't... *Family Court Review*, 41 (4), 480-496.

POUDRETTE, P. (2003). *La gestion des conflits*. Récupéré le 24 avril 2012 de : http://acpum.umontreal.ca/documents/CACPUQ/CACPUQ_2003_La_gestion_des_conflits.pdf.

PRINGLE, J. (2003). *Evaluation of the Surrey Court Project : Facilitated Planning Meeting, Final Report*. Vancouver : British Columbia Ministry of Attorney General.

PRYOR, D. (2005). *The Center for Dispute Settlement Child Permanency Mediation Program*. A survey of stakeholders and key program participants. New-York : Center for Government Research, 13 p.

SAVOURY, G.R. et H.L., BEARLS (1995). Mediation in Child Protection : Facilitating the Resolution of Disputes. *Child Welfare*, 74(3), 743-762.

SCHRAUFNAGEL, S. et Li, Q. (2012). Testing de Suitability of Mediation of Child Support Orders in Title IV-D Cases. *Research on Social Work Practice*, 20(2), 212-222.

SIEPPERT, J.D., HUDSON, J. et UNRAU, Y. (2000). Family Group Conferencing in Child Welfare : Lessons from a Demonstration Project. *Families in Society*, 81(4), 382-391.

SUNDELL, K. et VINNERLJUNG, B. (2004). Outcomes of Family Group Conferencing in Sweden : A 3-year follow-up. *Child Abuse and Neglect*, 28(3), 267-287.

SHORE, N., WIRTH, J., CAHN, K., YANCEY, B. et GUNDERSON, K. (2002). *Long Term and Immediate Outcomes of Family Group Conferencing in Washington State*. Restorative practices. E-Forum, September 10.

THOENNES, N. (2009). What We Know Now : Findings from Dependency Mediation Research. *Family Court Review*, 47(1), 21-37.

- 
- THOENNES, N. (2005). *Child Advocacy Mediation Project in Jefferson Parish and Orleans Parish*. Denver, CO : Center for Policy Research.
- THOENNES, N. (2001). Dependency Mediation in Colorado's Fourth Judicial District. *The Colorado Lawyer*, 30(2), 41.
- THOENNES, N. (1998). *Dependency Mediation in the San Francisco Courts*. San Francisco : Center for Policy Research.
- THOENNES, N. (1997). An Evaluation of Child Protection Mediation in Five California Courts. *Family and Conciliation Courts Review*, 35(2), 184-195.
- TROSCH, L.A., SANDERS, L.T. et KUGELMASS, S. (2002). Child Abuse, Neglect, and Dependency Mediation Pilot Project. *Juvenile and Family Court Journal*, 53(4), 67-77.
- TURCHET, P. (2000). *La synergologie : pour comprendre son interlocuteur à travers sa gestuelle*. Les éditions de l'Homme, 312 p.
- TURGEON, S., MIREAULT, G., LACERTE, D. ET COLL. (2009). L'approche de médiation, une option en protection de la jeunesse. Rapport d'évaluation. Centre jeunesse de Québec – Institut universitaire, 84 p.
- URY, W. (2006). *Comment négocier avec les gens difficiles : de l'affrontement à la coopération*. Éditions du Seuil. Troisième édition française, 200 p.
- VIMEUX, C. (2010). *Pyramide de Maslow : schéma et explications*. Récupéré le 18 juin 2012 de : <http://www.blogdusucces.com/pyramide-de-maslow-schema-et-explication-2/>.
- WALL, J.A., J.B. STARK et R.L. STANDIFER (2001). Mediation : A Current Review and Theory Development. *Journal of Conflict Resolution*, 45(3), 370-391.
- WANG, E.W., LAMBERT, M.C., JOHNSON, L.E., BOUDREAU, B., BREIDENBACH, R. et BAUMANN, D. (2012). Expediting Permanent Placement from Foster Care Systems : the Role of Family Group Decision-Making. *Children and Youth Services Review*, 34, 845-850.
- WEIGENBERG, E.C., BARTH, R.P. et GUO, S. (2009). Family Group Decision-making : A Propensity Score Analysis to Evaluate Child and Family Services at Baseline and after 36 Months. *Children and Youth Services Review*, 31, 383-390.

Loi citée

Loi sur la protection de la jeunesse, L.R.Q., chapitre P-34.1.



Annexes

1. Tableau de l'approche de médiation

Centre jeunesse de Québec - Institut universitaire

Centre jeunesse de la Montérégie

Centre jeunesse Chaudière-Appalaches

LES ÉTAPES D'APPLICATION DE L'APPROCHE DE MÉDIATION EN PROTECTION DE LA JEUNESSE¹

ÉTAPE 1	ÉTAPE 2					ÉTAPE 3
Accueil	Négociations sur intérêts					Résultat
	Besoins			Options		
Information	Père	Mère	Enfant	Intervenant	Liste	Projet d'entente
Exposer le but et le contexte de la rencontre. Expliquer le mandat de la L.P.J. : mettre fin à la situation qui compromet la sécurité ou le développement de l'enfant et éviter qu'elle ne se reproduise, tout en privilégiant la participation active de l'enfant et de ses parents dans la prise de décision et le choix des mesures les concernant. Exposer les étapes (façons de faire) de l'approche de médiation et son application dans différentes situations.	Décoder, nommer et valider les besoins de chacun Repérer les besoins communs Prioriser les besoins de chacun					
					Amener les clients à énumérer des moyens (solutions) sans les personnaliser, sans les discuter. Proposer un nombre de moyens supérieur au nombre de personnes en présence, pour éviter toute personnalisation.	Choisir une option qui satisfasse toutes les parties, incluant l'intervenant.
					Discuter de tous les moyens énumérés dans la liste, en tenant compte des besoins priorisés par chacun. Revenir sur les moyens avec, comme finalité, d'assurer la sécurité ou le développement du jeune.	Toutes formes d'ententes : Écrites (mesures volontaires, PI, PSI, etc.). L'entente doit exposer clairement les éléments de commission signalés, les besoins identifiés et les moyens choisis par le jeune et ses parents pour répondre aux besoins jugés prioritaires. Verbales sous diverses formes en réponse aux besoins des parties.

¹ Tableau inspiré de l'évolution des connaissances et pratiques sur le sujet, notamment des travaux de Brisson dans Laurent-Boyer et al., (1992); Bernard, (2002) ; formation PNE, (ACJQ, 2006).

Aide-mémoire*

du tableau de processus
de l'approche de médiation

Accueil	Besoins	Options	Résultat
(p. 27 du guide de pratique)	(p. 28-32, 92-93 du guide de pratique)	(p. 32-33 du guide de pratique)	(p. 34-35 du guide de pratique)
- Remercier les gens de leur présence, dès le début de la rencontre. - Préciser le but de la rencontre et le mandat. - Souligner l'importance du jeune pour ses parents et des parents pour le jeune. - Établir les règles de la rencontre : Ex : respect, écoute, droit de parole à chacun, temps de pause possible si la tension devient trop forte, etc.	Un besoin est : - non-discutable; - personnel à chacun; - validé par la personne concernée uniquement; - une nécessité. * Les besoins de l'intervenant (sécurité et développement de l'enfant), en lien avec les éléments de compromission, sont incontournables et doivent être mentionnés. * L'intervenant se doit d'être le porte-parole des besoins des enfants.	- Une option de plus que le nombre de participants. - Au moins une option par participant. - Une option farfelue ou originale. * L'option farfelue ou originale fait diminuer la tension, crée un climat de collaboration en débutant sur un point d'accord entre les parties (éviter avec les personnalités paranoïaques). * Faire une liste d'options sans les discuter au départ facilite la créativité. * Certaines options peuvent être non-discutables (ex. : les contacts parents/enfants).	L'entente peut être : - Verbale ou écrite; - Intervention terminale; - Conférence de règlement à l'amiable; - Tribunal de la jeunesse. * L'intervenant est garant de la démarche utilisée pour arriver à un résultat mais pas du résultat lui-même.
* Le but est d'établir un climat de confiance et de collaboration en instaurant une communication constructive et respectueuse.	Distinction besoin/désir/moyen : - Besoin : un manque qui doit absolument trouver réponse. - Désir : un souhait ou un événement rendant l'existence plus agréable. - Moyen : une action prise pour répondre à un besoin.		

* Extrait du Guide de pratique *L'approche de médiation en contexte de protection de la jeunesse*, C/JQ-IU, 2013 (révision 2014).

© Centre jeunesse de Québec – Institut universitaire

** Toute reproduction totale est autorisée à condition d'en mentionner la source. **

2. Tableau des besoins-options

TABLEAU MÉDIATION

Besoins-Options

IDENTIFICATION		PROBLÉMATIQUE
<i>Nom de l'enfant</i>		
<i>Numéro d'utilisateur</i>		
<i>Numéro de dossier</i>		
BESOINS		
<i>Enfant</i>		
<i>Mère</i>		
<i>Père</i>		
<i>Autre personne significative</i>		
<i>Intervenant</i>		
OPTIONS		

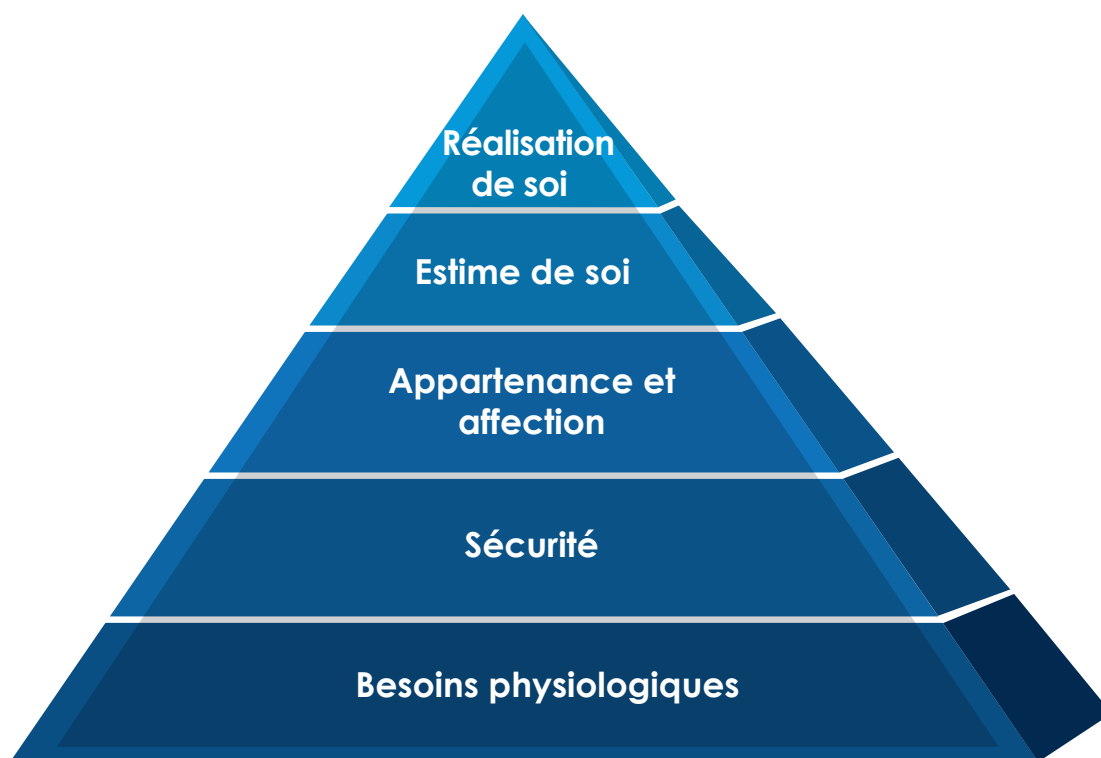
NOTE

* = besoin priorisé BC= besoin commun.

N.B. : ce tableau peut se présenter sous différentes formes, l'essentiel étant son contenu.

3. Structure des besoins selon Maslow

Les besoins ont été catégorisés en cinq niveaux par Abraham MASLOW.



Maslow (1943)

Chacun des besoins correspond à :

1. Besoins physiologiques : besoin de se nourrir, de boire, de respirer, etc.
2. Besoin de sécurité : concerne la santé, avoir un toit sur la tête, le travail, la situation financière, etc.
3. Besoin d'appartenance et d'affection : concerne les groupes sociaux, les clubs, les relations amicales et sentimentales, la famille, etc. L'humain a besoin d'être entouré, vivant. Seul il déprime, se sent vide, inutile.
4. Besoin d'estime de soi : la reconnaissance, la satisfaction personnelle, être différent, important, se sentir fier. La personne a besoin de se sentir importante pour les autres et de recevoir des éloges et de la reconnaissance.
5. Besoin de réalisation de soi : regroupe la créativité, la célébrité, la réussite. L'individu cherchera à repousser ses limites au travers des associations, des engagements, d'une œuvre, d'un projet, d'une entreprise. Tout ce qui lui permet d'obtenir la satisfaction, la plénitude.

Inspiré de Vimeux (2010)

4. Les besoins selon Marshall Rosenberg

Catégories	Besoins
Célébration de la vie	Fête, humour, deuil, naissance, ritualisation.
Ordre spirituel	Amour, espoir, inspiration, joie, paix, sérénité.
Ordre social (socio-affectif)	Acceptation, confiance, honnêteté, intimité, amour, affection.
Ordre mental	Clarté, compréhension, concision, stimulation, précision.
Ordre de l'expression de soi	Accomplissement, créativité, croissance, évolution.
Ordre de l'intégrité	Authenticité, équilibre, estime de soi, respect de soi.
Ordre de l'autonomie	Affirmation de soi, indépendance, liberté, solitude.
Ordre de la nourriture relationnelle	Affection, chaleur, confort, loisir, douceur, toucher.
Ordre de la survie	Abri, air, eau, mouvement, nourriture, repos, sécurité.

Inspiré de Armin Kressman (2005)

5. Tableau récapitulatif des stratégies de contournement¹

<i>Les obstacles</i>	<i>Ma réaction</i>	<i>Son émotion</i>	<i>Sa position</i>	<i>Son insatisfaction</i>	<i>Son pouvoir</i>
<i>Les stratégies</i>	<i>Monter au balcon</i>	<i>Passer dans son camp</i>	<i>Recadrer</i>	<i>Lui faire un pont d'or</i>	<i>Se servir de son pouvoir pour faire entendre raison</i>
C'est quoi ?	C'est prendre une distance avec ses impulsions, ses émotions.	C'est prendre le temps d'écouter l'autre activement et de composer avec ses émotions afin de créer un climat favorable. C'est aussi de le reconnaître en tant que personne, le respecter.	C'est modifier le jeu lorsque le client campe sur sa position, fait de l'obstruction ou vous attaque. C'est aussi faire preuve de souplesse afin d'en venir à débattre des intérêts de chacun.	C'est se tourner vers l'autre, se familiariser avec sa situation, se mettre à la place de l'autre et commencer à faire l'expérience de ses succès et ses échecs.	C'est aider l'autre à faire le meilleur choix pour lui et pour soi, utiliser son pouvoir à soi pour le faire réfléchir plutôt que pour faire fléchir.
Quoi faire ?	Ne pas réagir.	Écouter ce qu'il a à dire.	Respecter les silences.	Satisfaire ses intérêts.	Viser la satisfaction mutuelle.
	Repérer la tactique de l'autre (obstructions, attaques, trucs).	Reconnaître et accepter son point de vue.	Considérer l'usager comme un partenaire.	Impliquer l'autre dans la recherche de solutions.	Que devrais-je faire à votre avis ? Que ferez-vous si nous ne parvenons pas à une entente ?
	Tenter de prendre conscience de ce qui se passe (chez l'autre, chez soi) afin d'identifier ce qui nous fait réagir.	Identifier l'émotion sous-jacente et la nommer comme étant valable et faisant partie d'un ensemble de points de vue différents.	Traiter la position de l'autre comme une contribution à la discussion (C'est intéressant, pourquoi ? Aidez-moi à comprendre ?).	Se poser la question : est-ce que j'accepterais si j'étais lui ? Ses valeurs ne sont pas les miennes.	Quitter : « je suis désolé, je mets un terme à la rencontre » et donner un délai avant la MESORE en faisant connaître nos intentions.
	Se donner du temps pour réfléchir.	Reconnaître sa compétence et son statut.	Demander conseil (Que feriez-vous ?).	Les besoins non-répondus = source de résistances.	MESORE = <u>M</u> eilleure <u>s</u> olution de <u>r</u> echange (plan B).
	Ne pas chercher à contrôler le comportement de l'autre mais le nôtre.	Tenter d'anticiper ce qu'il veut dire (Si j'étais à votre place, j'aurais...).	Le « Pourquoi indirect » favorise l'ouverture et le respect (Je ne suis pas sûr de comprendre pourquoi ?).	Critiques constructives « Je ne cherche pas un oui ou un non mais une rétroaction.	Faire réfléchir et informer clairement des conséquences de ses choix.
	S'interrompre, se taire.	Éviter les « oui-mais », utiliser plus souvent le « oui ».	Le « Pourquoi pas » aide à ce qu'il précise sa pensée.	Ne pas faire tout dans un bloc, y aller par étapes.	Ne pas travailler seul, partager avec un collègue.
	Rembobiner la bande.	Laisser l'autre exprimer sa colère, ses doléances.	« Et si » favorise l'échange sans contester la position de l'autre.	Ne pas négliger les besoins fondamentaux.	Ne pas mettre au pied du mur, permettre une porte de sortie.
	Discuter de la rencontre avant et après avec un collègue.	Établir un mode de communication semblable au sien (visuel, sensitif, auditif).	Si obstruction, changer de sujet et faire comme si vous n'aviez pas entendu.	Demander plutôt qu'expliquer « Comment feriez-vous cela ? » et exploiter les « à partir de cela ? ».	Dans la mesure du possible, laisser l'autre décider.
		Abonder dans le même sens chaque fois que c'est possible.	Si fermeture, revenir à la base du problème.	Éviter qu'il perde la face, l'aider à se sauver la face.	L'erreur clé est le rapport de force.
		S'excuser lors d'impair de notre part.	Recadrer attaques personnelles en attaques au problème.		Que chacun soit gagnant.

¹ Tableau inspiré du volume de William Ury, élaboré par RENÉ LAMBERT, JEAN BROCHU et DIANE CHOUINARD (2010), Centre jeunesse de Québec – Institut universitaire.

<i>Les obstacles</i>	<i>Ma réaction</i>	<i>Son émotion</i>	<i>Sa position</i>	<i>Son insatisfaction</i>	<i>Son pouvoir</i>
<i>Les stratégies</i>	<i>Monter au balcon</i>	<i>Passer dans son camp</i>	<i>Recadrer</i>	<i>Lui faire un pont d'or</i>	<i>Se servir de son pouvoir pour faire entendre raison</i>
Quoi faire ? (suite)		Être calme et sûr de soi.	Ignorer l'agressivité.	Réclamer un tiers au besoin.	Soigner la relation.
		Prendre le temps de bavarder.	Poser des questions ouvertes.	« Comment améliorer les choses selon vous ? ».	
			S'asseoir côte-à-côte (collaboration) plutôt que face-à-face (confrontation).		
			Utiliser le « je » et le « nous » plutôt que le « tu » et le « vous ».		
			Attirer son attention sur son comportement.		
			Favoriser la relation d'égal à égal.		
Attitudes facilitantes	Auto-contrôle, calme.	Capacité d'écoute/empathie.	Rester calme.	Demander son opinion.	Écouter.
	Connaissance de soi (valeurs, préjugés, vécu personnel, réactions).	Attentif aux besoins de l'autre/sens de l'observation.	Démontrer de la bonne volonté.	Voir la situation comme une murale que l'on fait en commun.	Résultat gagnant-gagnant.
	Capacité d'auto-critique.	Être capable de mettre ses limites.	Utiliser un ton neutre.	Respecter le rythme de l'autre.	Reconnaître l'autre.
	Capacité de parler de ses expériences avec les autres.	Sincérité.	Être soucieux de son état.	Se mettre dans la peau de l'autre.	Faire preuve de retenue.
	L'humilité.	Ouverture d'esprit.	Patience.	Impliquer l'autre.	
	Ouverture d'esprit.	Patience.	Persévérance.		
	Capacité à prendre du recul.	Confiance en soi.	Capacité à installer un climat de confiance.		
Attitudes limitatives	Difficulté à se remettre en question.	Vouloir atteindre des résultats rapidement.	Brusquer, vouloir que ça se règle rapidement.	Imposer son point de vue.	Menacer.
	L'insécurité	Besoin de diriger, de contrôler.	Les affirmations, détenir la vérité.	Vouloir aller trop vite.	Imposer.
	Absence de support ou incapacité à aller chercher du support.	Minimiser ou banaliser les émotions.	Questions fermées qui se répondent par un « non ».	Tenter de convaincre l'autre.	Escalade.
	Impulsivité.	Insécurité.	Accuser.		
	Adopter le rôle du sauveur.	Incapacité à mettre des limites.	Tenter de convaincre l'autre.		
	L'utilisation de notre pouvoir.	Être centré sur ses propres objectifs	Contester, rejeter.		
	L'incapacité à gérer le risque.		Être sur la défensive, hostilité.		
	Sentiment d'urgence à trouver des solutions pour arriver à un résultat				