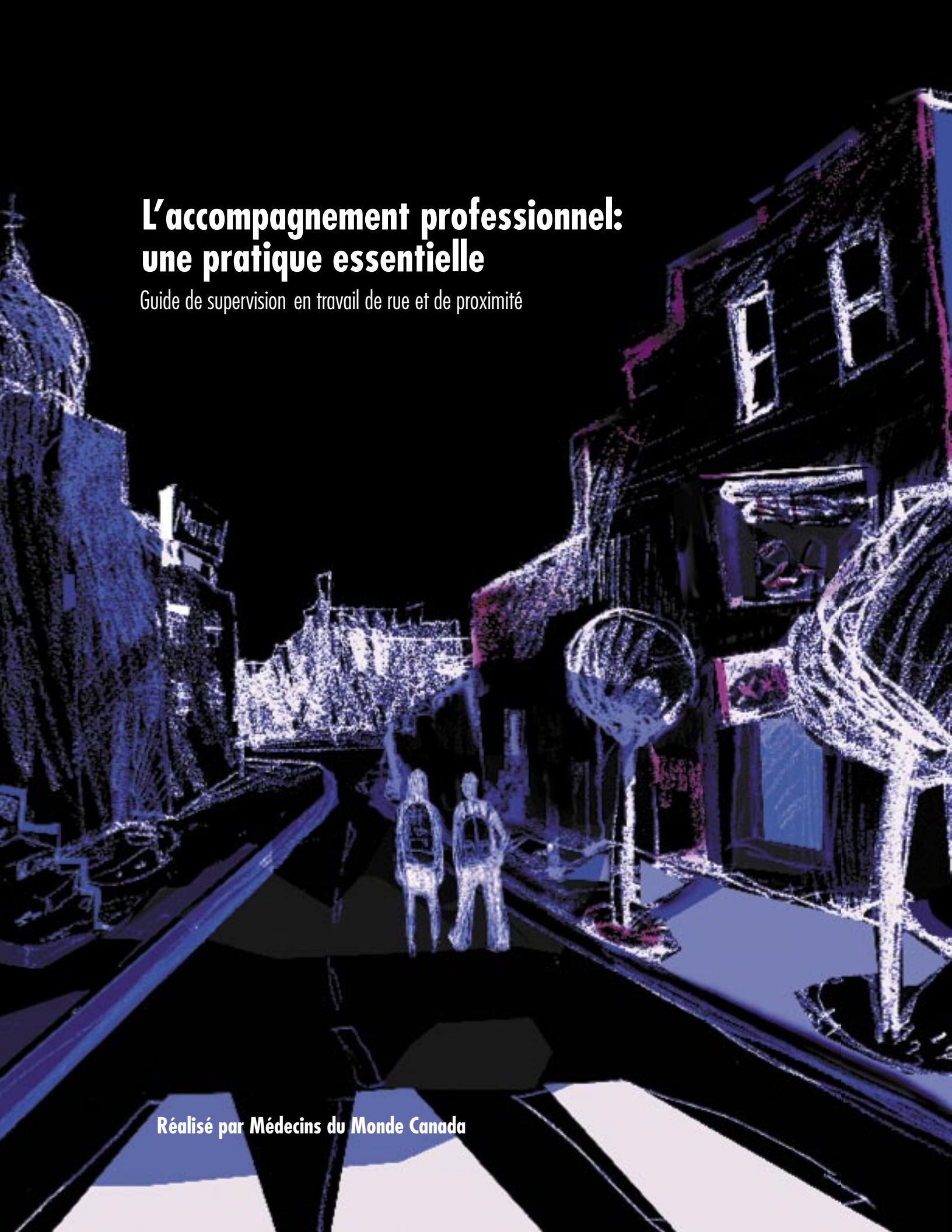
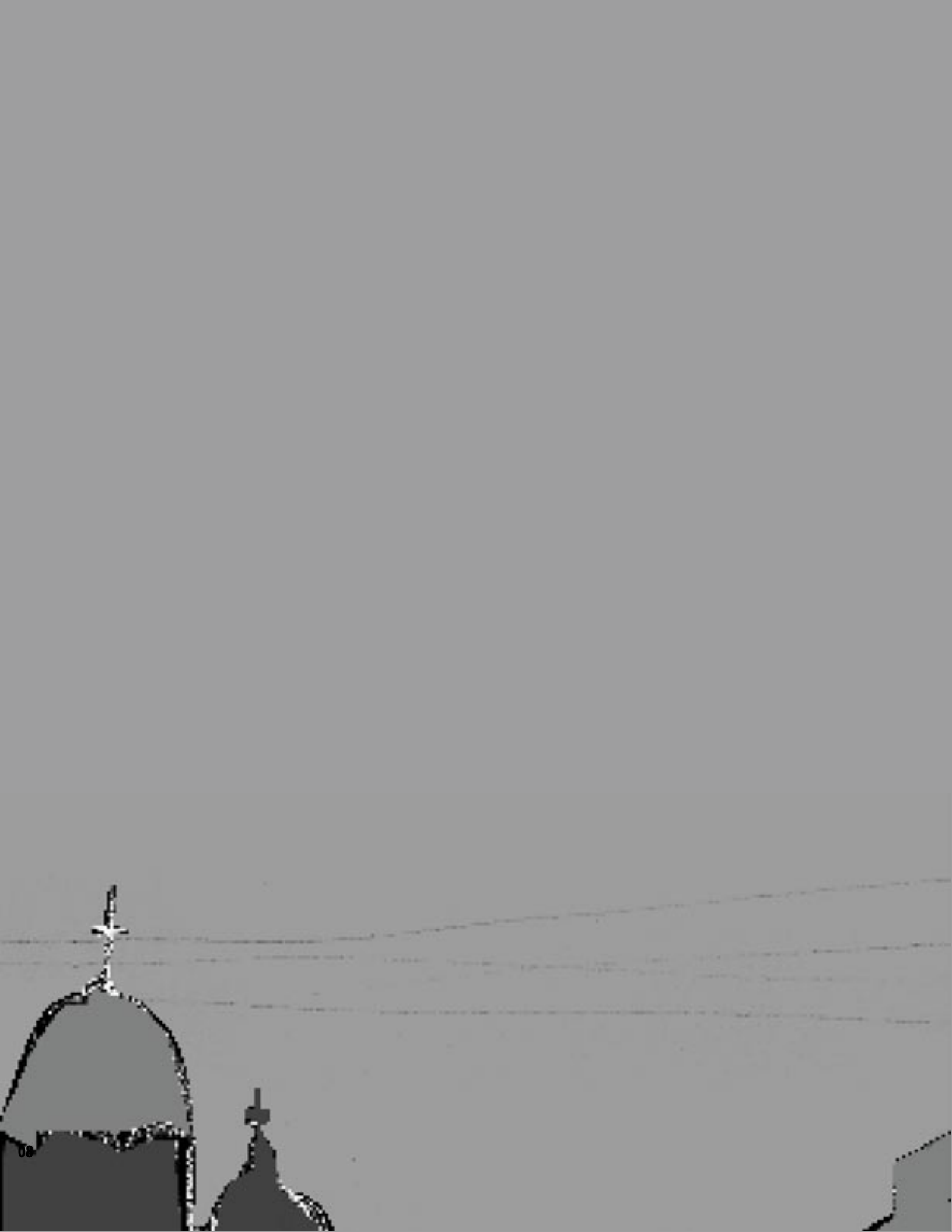




L'accompagnement professionnel: une pratique essentielle

Guide de supervision en travail de rue et de proximité

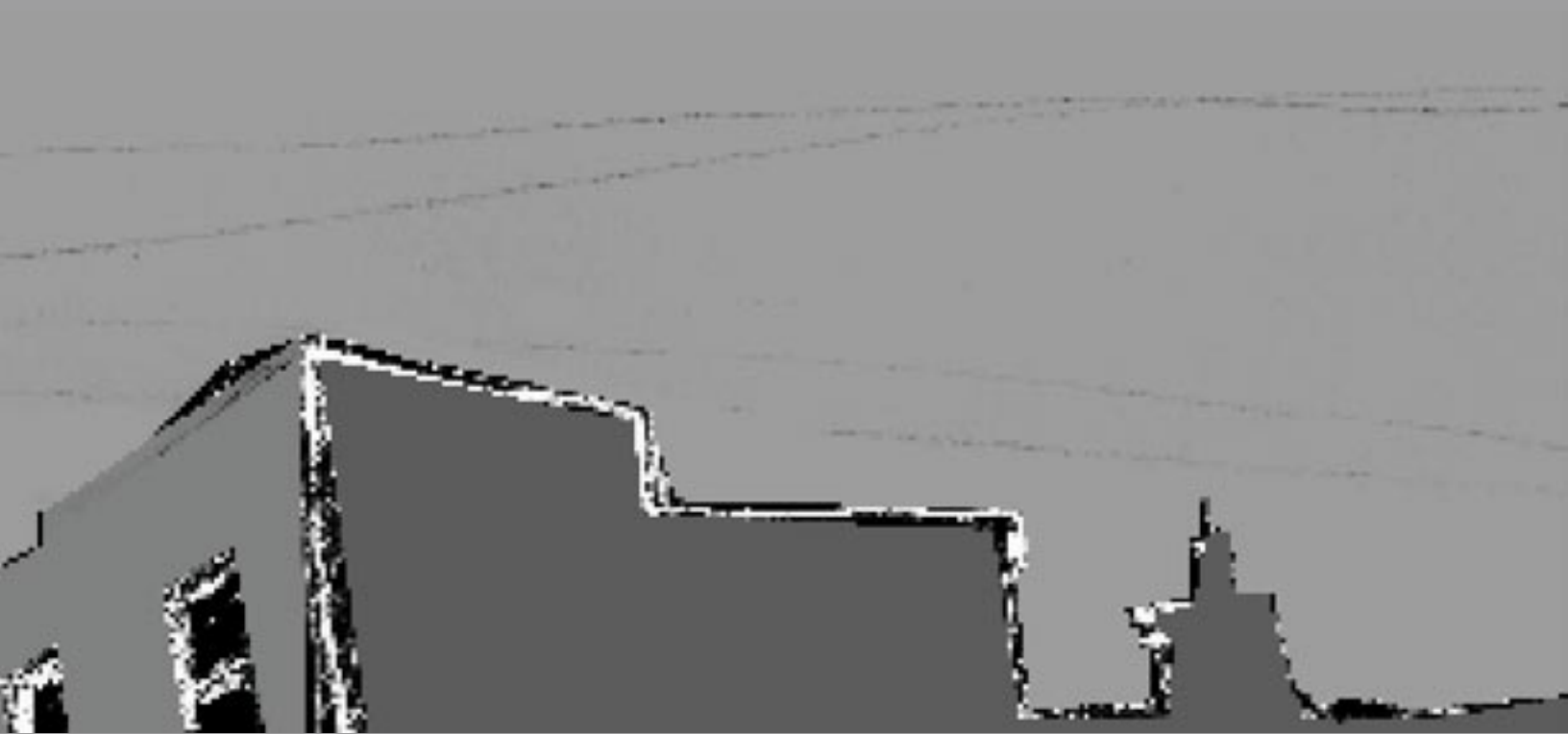
Réalisé par Médecins du Monde Canada



L'accompagnement professionnel: une pratique essentielle

Guide de supervision en travail de rue et de proximité

Sous la direction d'Annie Fontaine



RÉALISÉ PAR

Médecins du Monde Canada

EN COLLABORATION AVEC

L'Association des travailleurs et travailleuses de rue du Québec (ATTRueQ)

SOUS LA DIRECTION DE

Annie Fontaine

COORDINATION

Marie-Michelle Ross

ÉQUIPE

Marie-Michelle Ross, Pierre Létourneau, Annie Fontaine

COMITÉ DE PILOTAGE

Michèle Burque, John Denham, Sylvain Fillion, Odette Gagnon, Robert Paris

RECENSION DES ÉCRITS

Marisabelle Sylvie Bérubé

DESIGN

Madame Simone Communications et Événements

ILLUSTRATIONS

Mady (personnages) Élitza Koroueva (paysages), Karo (sacs à dos)

CORRECTION LINGUISTIQUE

Marie-Nicole Cimon

CONSULTATION

Anna Di Tirro

Ce document a été réalisé grâce à la contribution financière du programme IPAC de développement et ressources humaines Canada.

ISBN-13: 978-2-9809664-0-8

ISBN-10: 2-9809664-0-1

Dépôt légal - Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2006

© Médecins du Monde

Septembre 2006



Médecins du Monde Canada
338, rue Sherbrooke Est, Montréal, QC H2X 1E6
514-281-8998
www.medecinsdumonde.ca

TABLE DES MATIÈRES

08 INTRODUCTION

09 AVANT-PROPOS

12 CHAPITRE 1: LE TRAVAIL DE RUE

- 14 1.1 - L'évolution du travail de rue au Québec
- 15 1.2 - La mission et le mandat du travail de rue
- 15 1.3 - Les similitudes et différences avec d'autres pratiques de première ligne
- 17 1.4 - Le profil des travailleurs de rue
- 18 1.5 - Les besoins et moyens de support des travailleurs de rue

22 CHAPITRE 2: LA SUPERVISION, UNE PRATIQUE D'ACCOMPAGNEMENT PROFESSIONNEL

- 24 2.1 - Les domaines
- 25 2.2 - Le rôle
- 26 2.3 - La position
- 26 2.4 - Les mandats
- 27 2.5 - Les orientations

28 CHAPITRE 3: LES FACETTES DE LA SUPERVISION

- 30 3.1 - Les aspects abordés
- 43 3.2 - Les approches
- 45 3.3 - Les formules individuelle et de groupe
- 47 3.4 - Les besoins comblés

48 CHAPITRE 4: LES DIMENSIONS RELATIONNELLES DE LA SUPERVISION

- 50 4.1 - La relation: au cœur de la supervision
- 52 4.2 - Les résistances et attentes
- 52 4.3 - Les pièges et glissements

56 CHAPITRE 5: LES ASPECTS ORGANISATIONNELS DE LA SUPERVISION

- 58 5.1 - L'arrimage de la supervision à l'organisme
- 59 5.2 - L'éthique de la supervision
- 60 5.3 - L'évaluation de la supervision
- 61 5.4 - Les besoins et ressources des superviseurs

62 CONCLUSION

66 ANNEXES

Annexe 1

- 68 Outils pour préparer une supervision
- 70 Outil 1: Évaluation des moyens et des besoins de support
- 72 Outil 2: Précision du mandat de la supervision
- 74 Outil 3: Identification des aspects et de l'approche à privilégier
- 76 Outil 4: Clarification des enjeux relationnels liés à la supervision
- 78 Outil 5: Ajustement des modalités organisationnelles
- 79 Sommaire de la démarche

Annexe 2

- 80 L'adaptation de la supervision au rythme du travail de rue

Annexe 3

- 84 Bibliographie structurée sur la supervision, le travail de rue et les enjeux sociaux

INTRODUCTION

D'ABORD,
QUELQUES
MOTS
SUR

MÉDECINS DU MONDE (MDM)

Médecins du Monde est une organisation internationale à but non lucratif consacrée à l'aide humanitaire. Depuis plus de vingt ans, elle s'appuie sur l'engagement de volontaires, de bénévoles, de professionnels de la santé et d'autres disciplines pour porter secours sur le plan médical aux populations vulnérables partout dans le monde. Elle a pour vocation de rejoindre, d'aider et de soigner, autant sur la scène internationale que nationale, les populations confrontées à des situations de crise, de guerre, de catastrophe naturelle, de précarité et d'exclusion.

Chaque délégation de MDM a le devoir de réaliser des projets locaux afin de venir en aide aux exclus des soins de santé, peu importe les raisons de l'exclusion. Souvent réalisés en marge des schèmes habituels de soins, ces projets soulignent la particularité de Médecins du Monde, soit d'intervenir auprès des personnes du quart-monde tant à l'échelle nationale qu'internationale.

Dans le cadre de son mandat d'implantation de missions locales, Médecins du Monde Canada a travaillé sur la problématique de l'exclusion sociale à Montréal. En plus d'œuvrer directement auprès des personnes marginalisées, Médecins du Monde a voulu s'impliquer avec les intervenants communautaires travaillant avec elles. En effet, le travail des intervenants communautaires est un travail exigeant demandant une implication de longue haleine. Ils font face à des problématiques multiples dans un contexte sollicitant une expertise toujours renouvelée. Ces intervenants doivent aussi faire preuve de beaucoup d'ouverture, de disponibilité, de souplesse et de professionnalisme, car ils sont appelés à travailler auprès d'une population marginalisée et auprès de ceux qui contribuent à cette marginalisation. Leurs actions, isolées ou conjointes, comportent un haut taux de stress et d'épuisement. Ces travailleurs spécialisés reçoivent peu de support dans l'exercice de leurs fonctions et disposent souvent de peu de moyens financiers pour aller chercher des ressources ou une supervision extérieure.

C'est dans cet esprit qu'est né ce projet de guide sur la supervision destiné principalement aux travailleurs de rue et de proximité. Réalisé en collaboration avec

l'Association des Travailleurs et Travailleuses de Rue (ATTRueQ), ce projet voulait créer un espace d'analyse clinique et de questionnement éthique afin de contribuer à la qualité d'intervention et à la reconnaissance du travail de rue. Il visait aussi à fournir aux praticiens des pistes pour trouver le support dont ils ont besoin dans l'exercice de leur fonction.

PUIS

DES

REMERCIEMENTS

Bien sûr, la rédaction de ce guide sur la supervision n'aurait pu être possible sans le précieux apport de plusieurs personnes et organismes que nous ne pouvons tous mentionner ici, mais qui se reconnaîtront tout au long de la lecture du document.

Merci d'abord aux intervenants qui ont généreusement accepté de donner de leur temps afin de rencontrer l'équipe du projet pour partager leurs expertises, leurs expériences et leurs questionnements sur la supervision. Merci aussi aux organismes communautaires partenaires du Projet Montréal et aux autres qui ont nourri le processus de réflexion entourant la démarche. Bien sûr, merci à toute l'équipe du Projet Montréal, à celle du siège social de Médecins du Monde Canada, aux membres du comité de pilotage qui a guidé notre travail ainsi qu'aux membres de l'ATTRueQ qui ont inspiré le projet. Merci par ailleurs au programme IPAC de Développement et Ressources Humaines Canada sans qui ce guide, faute de financement, n'aurait pu voir le jour. Enfin, un merci particulier à notre maître d'œuvre, Annie Fontaine, qui par son travail acharné, ses connaissances, sa bonne humeur et son support constant a su donner ses couleurs et toute sa saveur à ce Guide de supervision en travail de rue et de proximité.

En terminant, faisons le souhait que ce guide permette de mieux soutenir les travailleurs de rue et les autres intervenants de proximité dans l'exercice du rôle essentiel qu'ils continuent de jouer auprès des personnes en rupture et qu'il soit un outil de ressourcement adapté à la diversité de leurs pratiques.

Bonne lecture!

AVANT-PROPOS

LA DÉMARCHÉ

L'importance des besoins exprimés par les travailleurs de rue pour de la supervision, la rareté des personnes-ressources offrant un tel accompagnement et le peu d'écrits alimentant cette expertise ont soulevé la pertinence de rédiger un tel guide pédagogique. Dès l'origine, l'intérêt marqué de plusieurs acteurs envers le sujet abordé nous a confirmé l'utilité de produire cet ouvrage en relevant le défi de répondre à la spécificité des besoins des travailleurs de rue tout en ouvrant la réflexion aux intervenants impliqués dans d'autres pratiques communautaires (de proximité et autres).

Le projet de préparation de cet ouvrage, amorcé à l'automne 2004, s'est étalé sur deux ans. Après une étape de consultation, d'orientation et de mise en place d'un comité de pilotage composé de superviseurs, une recension d'écrits sur la supervision ainsi qu'une enquête auprès des acteurs concernés ont été réalisées en 2005.

→ Des superviseurs, principalement anciens travailleurs de rue, ont été rencontrés en entrevue individuelle, en duo ou en trio. Des travailleurs de rue supervisés et non supervisés ont été interviewés sur le sujet ou encore ont répondu à un questionnaire autoadministré transmis par des membres du comité de pilotage. Quatre travailleurs de rue ont participé à des entrevues approfondies où ils ont partagé leur récit de pratique et réfléchi sur leurs besoins d'accompagnement.

→ Des coordonnateurs d'organismes en travail de rue ont aussi été interviewés et une rencontre s'est déroulée au sein d'un de ces groupes incluant le directeur de l'organisme, le coordonnateur clinique, un superviseur externe et un membre du conseil d'administration.

→ Le directeur et le responsable de l'intervention d'une maison d'hébergement ont également été rencontrés pour mieux saisir les convergences et les divergences des besoins des intervenants communautaires dans un contexte autre que le travail de rue.

→ Enfin, notre recherche s'est aussi largement alimentée à travers les nombreuses séances d'observation participante aux rencontres régionales et provinciales de l'Association des travailleurs et travailleuses de rue du Québec (ATTRueQ), à celles du Regroupement des organismes communautaires québécois pour le travail de rue (ROCQTR) actuellement en train de prendre

forme ainsi qu'au sein du Réseau international des travailleurs sociaux de rue.

À la suite d'une retranscription et d'une analyse des données recueillies, une ossature de l'outil a d'abord été conçue et discutée avec le comité de pilotage. Les membres de ce comité et quelques consultants ont ensuite réagi aux différentes versions du guide, progressivement bonifié de leurs éclairages jusqu'à sa version finale achevée au printemps 2006. Souhaitons que la diffusion du guide à l'automne 2006 permette aux acteurs concernés de s'approprier l'outil et de lui donner vie afin de mieux répondre aux besoins d'accompagnement des travailleurs de rue et de proximité.

LE PUBLIC VISÉ

Ce guide s'adresse principalement aux personnes et aux organisations intéressées par la question de la supervision, en particulier dans le contexte du travail de rue et de proximité. En adaptant la lecture à sa position respective, chaque acteur concerné par cette pratique devrait pouvoir y puiser des éléments de réflexion:

→ Les superviseurs y trouveront différentes pistes d'analyse de leur rôle et de l'espace de supervision ainsi que des outils pour bonifier leur approche. Les ex-travailleurs de rue qui supervisent ou y aspirent pourront réfléchir aux enjeux d'une telle forme d'accompagnement professionnel, alors que les superviseurs issus d'autres expertises (psychologie, travail social, etc.) pourront se familiariser davantage avec la culture et les besoins associés à cette pratique de proximité.

→ Les travailleurs de rue et de proximité pourront utiliser ce guide pour réfléchir aux besoins qu'ils éprouvent et aux moyens qu'ils privilégient pour faire évoluer leur pratique ainsi que pour mieux cerner comment mettre à profit l'espace de la supervision à cette fin.

→ Le personnel de direction des organismes en travail de rue et de proximité (directeurs, coordonnateurs, coordonnateurs cliniques, etc.) pourra se servir de cet outil pour évaluer les besoins d'accompagnement professionnel des intervenants ainsi que les stratégies à prioriser pour offrir le support nécessaire au déploiement d'une intervention de qualité.

→ Enfin, les bailleurs de fonds et les décideurs seront sensibilisés à l'importance de soutenir les

organisations communautaires dans leurs efforts d'assurer un meilleur support aux travailleurs de rue et de proximité.

→ En outre, quoique le travail de rue et de proximité soit particulièrement ciblé à cause de la singularité des besoins de ces praticiens et de l'expertise de supervision développée dans ce domaine, la réflexion proposée dans ce guide peut inspirer d'autres champs de pratiques communautaires et d'intervention sociale et être adaptée à leur contexte.

→ Aussi, même si les préoccupations des travailleurs de rue montréalais ont principalement nourri notre enquête, les « acteurs » d'autres régions, voire aussi d'autres pays, pourront y trouver des pistes de réflexion à s'approprier.

LE GUIDE

Ce guide sur la supervision contient cinq chapitres auxquels s'ajoutent trois annexes.

→ Le corps du texte

→ **Le premier chapitre** met en contexte le travail de rue et les autres pratiques de proximité, puis dresse un portrait des besoins et moyens de support professionnel éprouvés par ces praticiens;

→ **Le deuxième chapitre** situe la supervision parmi d'autres modes d'accompagnement professionnel et en examine quelques mandats et orientations dans le domaine du travail de rue;

→ **Le troisième chapitre** explore différentes facettes, thématiques, approches et formules de supervision en donnant divers exemples tirés de l'accompagnement des travailleurs de rue;

→ **Le quatrième chapitre** propose une réflexion sur l'importance des dimensions relationnelles qui traversent l'intervention et la supervision, puis met en relief quelques dérives potentielles de ce lien;

→ **Le cinquième chapitre** examine différents aspects organisationnels qui encadrent cette forme d'accompagnement professionnel et propose quelques outils pour en assurer l'évaluation et l'évolution.

→ Annexes

→ **La première annexe** rassemble différents outils à compléter pour mieux cerner les besoins des travailleurs de rue et pour envisager des moyens d'y répondre dans le cadre de la supervision. Cet outil en cinq chapitres, abordant dans le même ordre les thèmes des chapitres, peut accompagner la lecture du guide ou encore servir ultérieurement (voir le mode d'utilisation de ces outils à la première page de l'annexe 1). Le lecteur est encouragé à photocopier les pages de cette partie pour en faciliter l'utilisation.

→ **La deuxième annexe** sur l'adaptation de la supervision au rythme du travail de rue est un complément au troisième chapitre. Placé en annexe pour alléger le texte, cet outil approfondit un aspect central du travail de rue, mais qui demeure peu étoffé dans la littérature et qui joue pourtant un rôle déterminant dans le cadre de la supervision.

→ **La troisième annexe présente une bibliographie structurée en trois sections:**

Une première section commentée propose des ouvrages abordant différents aspects de la supervision dans les champs du travail social, de la psychologie, de l'enseignement et de l'entrepreneurship.

Une deuxième section cible divers écrits sur le travail de rue (documents gouvernementaux, communautaires, universitaires) permettant d'en approfondir plusieurs aspects (éthiques, méthodologiques, organisationnels, relationnels, etc.).

Une troisième section offre quelques pistes de lecture sur divers enjeux sociaux qui traversent l'intervention, en particulier les enjeux liés aux questions des réalités de la jeunesse, de l'exclusion sociale et du travail social.

→ La terminologie

Avant de conclure cet avant-propos, voici quelques remarques sur la terminologie employée dans cet ouvrage.

→ Dans le seul but d'alléger le texte, l'utilisation du masculin tout au long du document inclut le féminin, et ce, sans discrimination aucune.

→ L'utilisation du terme « coordonnateur » dans ce texte inclut le personnel de l'équipe de direction/coordination

qui encadre les praticiens, peu importe la dénomination de ce statut et la structure organisationnelle adoptée.

→ Le terme « travailleur de rue » sera le plus souvent employé puisqu'il s'agit du premier public ciblé par la démarche. Toutefois, considérant la pluralité des pratiques associées à ce mode d'action, cette appellation inclut l'ensemble des praticiens qui s'identifient à une approche « de proximité ». Aussi, tel que signalé plus haut, tout autre intervenant qui se reconnaît en tout ou en partie dans les dimensions explorées dans ce guide peut y puiser une inspiration et adapter la réflexion à son contexte particulier.

Enfin, ne reste plus qu'à souhaiter à chacun une lecture enrichissante en l'encourageant fortement à s'approprier ce guide pour en faire un outil qui répond à ses propres besoins et qui animera ses réflexions...

1.
LE
TRAVAIL
DE
RUE



1. LE TRAVAIL DE RUE

1.1 L'ÉVOLUTION DU TRAVAIL DE RUE AU QUÉBEC

Le travail de rue est né au Québec à la fin des années 60 dans une période d'effervescence et d'expérimentation en matière de services socio-sanitaires. Palliant les limites des structures traditionnelles d'intervention face aux changements socioculturels en cours à l'époque, le travail de rue s'est développé pour entrer en relation avec les personnes en rupture avec

les institutions. Après une première vague d'une centaine d'intervenants embauchés à Montréal pour faire le pont entre les services publics et les jeunes, cette pratique connaît un recul à la fin des **années 70** avec le resserrement des finances publiques. Aussi, la réorientation de plusieurs praticiens vers les nouvelles structures mises en place à l'époque (CLSC, centres d'accueil) ne laisse qu'une dizaine d'entre eux au Bureau de Consultation Jeunesse. Au début des **années 80**, le BCJ fonde le premier groupe de travail de rue au Québec, le PlaMP (Projet d'intervention auprès des mineur(e)s prostitué(e)s), et suit de près la fondation du PIPQ (Projet Intervention Prostitution Québec) et du Refuge La Piauie du Centre du Québec à Drummondville qui, sans trop se connaître, partagent une philosophie commune d'action sociale ancrée dans la culture marginale des jeunes rejoints.

Au tournant des **années 90**, devant la complexification des réalités sociales (durcissement des drogues, contamination au VIH-sida, itinérance jeunesse, etc.) et la redéfinition du rôle de l'État, les organismes communautaires sont de plus en plus interpellés pour contribuer à la dispensation de services sociaux et de santé. Correspondant au virage milieu et préventif mis en valeur par la réforme, le travail de rue est ciblé comme stratégie d'intervention à privilégier face à diverses problématiques, ce qui entraîne la mise en place de plusieurs organismes et projets de travail de rue coordonnés par des tables de concertation locales. Pendant cette décennie, le « boom » en

travail de rue se traduit par un paradoxe: d'une part, on assiste à la collectivisation d'un réseau de praticiens à travers la mise en place de l'Association des travailleurs et travailleuses de rue du Québec (ATTRueQ) qui passe d'une vingtaine de membres en 1993 à plus de deux cents aujourd'hui; d'autre part, on constate la fragmentation de ce mode d'action à travers divers projets plus ou moins ponctuels utilisant le travail de rue pour cibler des problématiques spécifiques (toxicomanie, ITSS, taxage, phénomène de gangs, graffitis, etc.).

Avec les **années 2000**, la mise en commun des réflexions des praticiens et des chercheurs dans le domaine permet de relever certains des fondements inhérents

à cette pratique ainsi que les conditions pour en favoriser le déploiement. Devant le potentiel d'émancipation que permet cette pratique par opposition au danger d'instrumentalisation qui guette ce rôle, les acteurs en travail de rue s'efforcent de promouvoir l'approche globale sur laquelle repose ce mode d'action «à ciel ouvert». En ce sens, ils revendiquent le maintien d'une marge de manœuvre

pour être en mesure d'agir dans les

zones grises afin de rejoindre les personnes en rupture avec les normes et les structures sociales. En appui à l'ATTRueQ où se ressource chaque année des centaines de praticiens lors de rencontres régionales et provinciales, une initiative visant à regrouper les organismes communautaires en travail de rue est amorcée depuis 2004. Le Regroupement des organismes communautaires québécois pour le travail de rue (ROC-QTR) vise à coordonner les efforts de reconnaissance et de financement de cette pratique. Par ailleurs, des représentants québécois participent aussi au Réseau international de travailleurs sociaux de rue coordonné par Dynamo International (Bruxelles) où ils partagent avec des acteurs de différents pays un processus de réflexion et d'échange de pratiques (recherche, formation, forums, etc.) visant à améliorer les conditions du travail de rue dans le monde.



1.2

LA MISSION ET LE MANDAT DU TRAVAIL DE RUE

Basé sur un processus d'intégration progressive dans le milieu, le travail de rue permet de se rapprocher des personnes vivant en marge des normes sociales, soit parce qu'elles les rejettent, soit parce qu'elles en sont exclues. Fondant son approche sur une présence intensive dans les espaces de vie des populations rejointes, le travail de rue mise autant sur la relation d'être que la relation d'aide pour créer des liens de confiance et accompagner les personnes à travers leur trajectoire.

Par une **approche humaniste, globale et généraliste** fondée sur l'écoute, l'accompagnement personnalisé et la polyvalence d'action, le travail de rue apporte aux personnes rejointes diverses formes de soutien pour trouver avec elles des réponses à leurs besoins et aspirations. Disponible et accessible en milieu ouvert, le travailleur de rue socialise à travers la proximité du quotidien, adoptant diverses stratégies d'éducation informelle pour nourrir le questionnement et le cheminement des personnes qu'il côtoie. De plusieurs manières, il suscite aussi des occasions d'apprentissage et de participation sociale en encourageant et en soutenant les initiatives de ceux qu'il accompagne.

Accompagnant les personnes dans **l'appropriation d'un pouvoir sur leur vie**, le travailleur de rue oriente son action vers la réconciliation des personnes avec elles-mêmes, leurs proches, leur réseau, leur milieu et leur place dans la société. Plutôt que de définir lui-même les critères de mieux-être des personnes, il les supporte dans l'identification de leurs choix et la prise en charge de leur émancipation. Ce type de rapport implique une relation égalitaire et réciproque mettant l'accent sur le potentiel plutôt que les carences des individus.

Témoin-acteur dans les interactions au sein de la communauté, le travailleur de rue contribue à réduire le clivage social par la défense des droits des personnes marginalisées, la sensibilisation des décideurs, intervenants et résidents, la médiation sociale, l'amélioration des conditions de vie, etc. Dans une

perspective de réduction des méfaits, il accompagne les personnes dans leurs réalités et cherche avec elles des moyens pour atténuer les effets négatifs de leurs pratiques à risques pour elles-mêmes et pour leur entourage. Mode d'intervention à bas seuil, le travail de rue n'impose pas de critères de sélection et s'efforce de trouver avec les personnes des pistes favorables à leur mieux-être, peu importe leur condition initiale et le degré de difficultés qu'elles rencontrent.

1.3

LES SIMILITUDES ET DIFFÉRENCES AVEC

D'AUTRES PRATIQUES DE PREMIÈRE LIGNE

Le travail de rue partage plusieurs affinités avec d'autres pratiques de proximité visant à rejoindre les personnes en rupture avec leurs milieux de vie. Le travail de milieu, proche « cousin » du travail de rue, vise également à accompagner des personnes dans leurs espaces de vie, mais généralement sur une base davantage collective qu'individuelle; le travail de milieu peut servir à mobiliser des jeunes plus marginalisés au sein d'un projet ou d'un local communs ou encore s'inscrire dans des activités préventives auprès de populations moins marginalisées, par exemple dans les alentours d'une école secondaire ou en lien avec une maison de jeunes. Les pratiques de « outreach », quant à elles, partagent avec le travail de rue la caractéristique de rejoindre des populations marginalisées dans leurs espaces de vie. Tout en abordant les personnes à travers une approche globale, ces pratiques sont centrées sur des objectifs plus spécifiques, par exemple prévenir le VIH/sida par la distribution de matériel, offrir des soins infirmiers accessibles, faire le lien avec une ressource d'hébergement ou de prévention des toxicomanies, etc. D'autres stratégies d'action, telles que l'intervention en roulotte mobile, partagent aussi plusieurs traits du travail de rue, de milieu ou du outreach en même temps qu'elles comportent leurs propres spécificités.

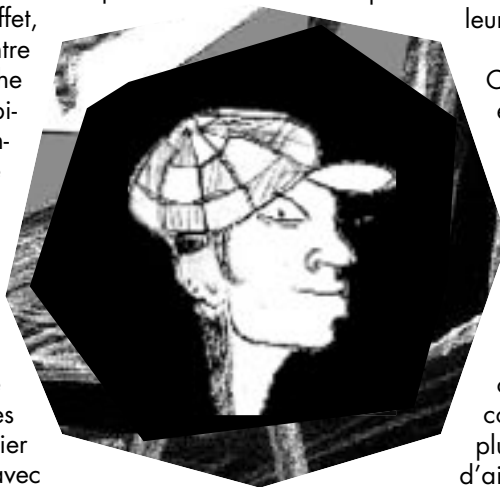
En outre, d'autres pratiques communautaires de **première ligne**, fondées sur une approche à bas seuil et de réduction des méfaits, ont des similitudes avec le travail de rue et les pratiques de proximité que nous venons de décrire. L'intervention en ressource d'hébergement, les

sites d'échange de matériel préventif, les centres de jour et cafés-rencontres pour populations marginalisées ou démunies, les organismes de prévention des toxicomanies, du suicide ou du VIH/sida sont quelques exemples de stratégies d'action qui partagent plusieurs principes du travail de rue. L'accueil des personnes à travers une vision respectueuse de leurs réalités et de leurs choix, fondé sur une approche non moralisatrice, constitue un des traits importants de ces différentes pratiques. La capacité d'adapter les modes d'action suivant l'évolution des réalités sociales représente aussi une caractéristique qu'ont en commun les diverses approches communautaires décrites ici.

Malgré les similitudes observées entre ces pratiques, nous avons remarqué, lors de nos entrevues avec les travailleurs de rue, leurs superviseurs et quelques intervenants en maisons d'hébergement, que le fait que le travail de rue se déroule « hors murs », **sur le terrain d'autrui**, engendre plusieurs distinctions avec les pratiques menées entre quatre murs. En effet, même si des valeurs sont partagées entre ces pratiques communautaires, l'approche du travailleur de rue implique des habiletés et un encadrement différents des intervenants qui travaillent à l'intérieur de leur boîte. Par exemple, le travailleur de rue doit constamment négocier sa place sur le territoire de l'Autre, s'adapter aux codes culturels des milieux qu'il côtoie et évaluer jusqu'où aller dans ses actions; il doit être respectueux du rythme des personnes et éviter de se faire rejeter de leurs espaces. De leur côté, les intervenants à l'interne doivent négocier l'occupation de l'espace entre eux et avec ceux qui fréquentent la ressource; ils doivent savoir intégrer les personnes, leur faire respecter les codes et règles de l'endroit et composer avec les tensions et conflits qu'entraîne la vie de groupe. Aussi, alors que le travailleur de rue doit en grande partie improviser seul ses actions en fonction des événements qui surviennent et des personnes qu'il rencontre, les intervenants au sein des organismes fonctionnent avec un horaire prédéterminé et partagent des tâches entre collègues. De plus, les modes d'action sur la rue sont souvent plus informels que dans le contexte d'un organisme où l'intervention est généralement plus structurée et définie.

Ces quelques différences laissent penser que la **marge**

de manœuvre qui caractérise le travail de rue, comparativement au cadre d'une intervention en contexte interne, offre des opportunités, mais sollicite aussi des habiletés, des conditions et des moyens de support spécifiques. En effet, afin d'assumer l'autonomie nécessaire pour fonctionner seul dans la rue, sans cadre visible, le travailleur de rue doit être supporté dans l'appropriation de son mandat et le développement de sa capacité d'autodiscipline, de réflexion éthique et de communication de sa pratique. En l'absence de collègues avec qui partager la responsabilité de l'intervention au moment où elle se déroule, il a besoin de consulter son équipe et des personnes-ressources pour partager sa lecture des situations et réfléchir sur ses interventions. Aussi, compte tenu de l'isolement que peut vivre ce praticien solitaire, il a besoin d'une oreille attentive pour ventiler ses émotions, confronter ses valeurs et guetter ses potentielles dérives. Même des collègues qui travaillent en tandem dans la rue ont besoin d'un tel espace de questionnement afin de prendre du recul et ainsi éviter un repli sur leur « couple » d'intervention.



Compte tenu des ressemblances entre le travail de rue et les autres **pratiques de première ligne**, on imagine que plusieurs des thèmes abordés dans ce guide sur l'accompagnement professionnel des travailleurs de rue reflètent également les besoins d'autres intervenants sociaux, en particulier ceux qui œuvrent dans des organismes communautaires, mais aussi plus largement dans la relation d'aide (infirmières, psychologues, travailleurs sociaux, etc.). Cela dit, nous avons voulu faire ressortir les traits de distinction entre ces formes d'intervention afin de mettre en contexte le choix des exemples proposés dans ce guide.

1.4

LE
PROFIL
DES

TRAVAILLEURS DE RUE

Il est difficile d'évaluer le nombre de travailleurs de rue au Québec puisque aucun registre ni recherche n'en fait état. Considérant comme base les effectifs de l'ATTRueQ auxquels s'additionne un nombre inconnu de praticiens non membres, **on estime que**

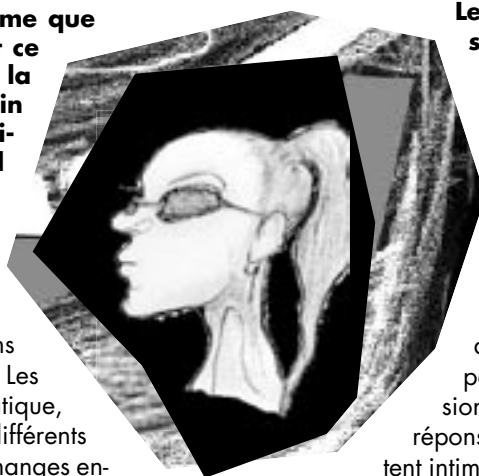
plus de 300 personnes exercent ce métier dans diverses régions de la province, sans compter le bassin encore plus large d'individus utilisant une autre forme de travail de « proximité ».

Le travail de rue est implanté dans divers milieux au Québec : dans les centres-villes et les quartiers périphériques des grandes villes, dans les banlieues ainsi que dans les milieux semi-urbains et ruraux des régions plus éloignées. Les lieux fréquentés, le rythme de la pratique, les réalités rencontrées sont certes différents d'une région à l'autre ; cela dit, les échanges entre praticiens permettent de reconnaître plusieurs bases communes (milieu de vie, approche globale, réduction des méfaits, etc.). Cette pratique est également mise en œuvre de différentes manières dans plusieurs pays du Nord et du Sud, en Occident et en Orient.

Au Québec, le profil des praticiens en travail de rue est fort varié. Bien qu'aucune recherche ne témoigne explicitement de l'évolution de ce profil, on a pu noter dans les quinze dernières années une professionnalisation et une féminisation du corps de ces praticiens.

En effet, si on prend pour repère l'élargissement du bassin de l'ATTRueQ depuis sa fondation, on remarque que les hommes étaient nettement majoritaires au départ et que plusieurs d'entre eux n'avaient pas de parcours de formation spécialisé en intervention sociale. Aujourd'hui, la proportion hommes/femmes est beaucoup plus égale et un nombre important de travailleurs de rue détiennent une formation postsecondaire en sciences humaines (psychologie, travail social, éducation spécialisée, éducation en délinquance, psychoéducation, sexologie, coopération internationale, etc.). Cela dit, **l'horizon des expériences menant au travail de rue continue d'être varié** et inclut encore des intervenants « formés sur le tas » après avoir

été embauchés sur la base de leur expérience et de leurs qualités personnelles, sans formation académique ou encore dans un domaine éloigné de l'intervention sociale (cinéma, horticulture, arts plastiques, danse, administration, etc.). Cette pluralité est, selon plusieurs, un atout du travail de rue, mais doit être compensée par l'offre d'un processus de formation continue adéquat permettant aux intervenants de se doter des outils pertinents à leur activité professionnelle.



Les motivations à exercer ce métier sont fort variées.

D'abord, le travail de rue est vu par plusieurs comme une expérience formatrice pertinente au cheminement professionnel. Aussi, plusieurs évoquent combien cette approche humaniste correspond à leur philosophie d'intervention : le caractère alternatif et la liberté d'action associés au travail de rue, le fait de travailler à « ciel ouvert » et directement dans la quotidienneté des personnes, etc. L'empathie, la compassion, la curiosité envers autrui colorent la réponse de plusieurs praticiens qui se sentent intimement interpellés par ce rôle engageant au plan personnel. Le désir de s'éprouver, de se découvrir et de se réaliser trouve aussi écho dans la motivation à exercer ce mode d'action exigeant créativité et autonomie personnelles. La volonté de concilier un tempérament relativement revendicatif avec un métier permettant d'actualiser ses idéaux est aussi centrale pour plusieurs. À cet égard, les valeurs de changement social et la volonté d'élargir l'espace d'inclusion sociale motivent plusieurs à s'investir dans la rue. L'attrait vers la marge, le goût du risque et de l'aventure sont aussi des attributs que partagent de nombreux travailleurs de rue. Il importe que chaque aspirant TR fasse l'examen conscient de ses aspirations à être travailleur de rue afin de s'assurer que ses motivations sont assez profondes pour s'engager dans ce rôle et qu'elles dépassent le stade du « fantasme narcissique » d'agir comme sauveur, d'être « cool » ou « hot »...

Par ailleurs, **la durée de vie professionnelle d'un travailleur de rue** est difficile à mesurer, mais si on se fie au nombre de nouveaux praticiens qui remplacent les anciens chaque année à l'ATTRueQ, on constate un très haut niveau de roulement dans ce champ professionnel. Bien que ce roulement de personnel soit affecté par le

degré d'investissement humain qu'exige cette pratique, la difficile rétention des travailleurs de rue est aussi influencée par les conditions de travail précaires et le manque de moyens de ressourcement qu'engendre l'absence de financement récurrent.

1.5 LES BESOINS ET MOYENS DE SUPPORT DES TRAVAILLEURS DE RUE

En fonction des caractéristiques du travail de rue, les praticiens éprouvent certains besoins concernant le lien qu'ils entretiennent avec leur organisme, leurs collègues, les personnes rejointes, leur pratique ou leur vie privée. Bien que les travailleurs de rue aient eux-mêmes une responsabilité pour répondre à ces besoins, les organismes employeurs doivent fournir des moyens de support adéquats pour assurer aux praticiens **un accès aux outils nécessaires à leur pratique**. Ainsi, même si chacun doit évaluer sa situation singulière pour définir ses besoins et stratégies prioritaires, voici quelques réflexions sur les conditions à mettre en place pour supporter les travailleurs de rue dans l'exercice de leurs fonctions. Après avoir abordé quelques aspects de ce support, nous insisterons sur l'importance de leur articulation.

Le mandataire

La réalité des travailleurs de rue et le support dont ils disposent varient selon les organismes. Un des facteurs qui influence cette dynamique dépend de la priorité accordée au travail de rue au sein du groupe mandataire. Lorsque le travail de rue est mal articulé à la mission et à la dynamique d'un organisme, on constate que les points de vue et besoins spécifiques des travailleurs de rue sont parfois noyés dans les priorités du groupe ou mal interprétés et négligés (isolement, manque de support, concurrence, etc.). Que ce soit dans un organisme de travail de rue ou ayant une vocation plus large, **la logique d'action communautaire autonome qui sous-tend cette pratique devrait favoriser une appropriation collective des orientations poursuivies ainsi qu'une vision globale des besoins de ceux qui actualisent cette mission sur le terrain**. Considérant le caractère hors murs du travail de rue, une des priorités

doit être de supporter la participation des praticiens à divers lieux d'échange où ils peuvent alimenter leur identité de travailleur de rue et leur sentiment d'appartenance à la mission de l'organisme qui les mandate.

La clarté de la mission de l'organisme et du mandat du travailleur de rue ainsi que la cohérence des messages transmis par l'organisme représentent un élément prioritaire pour agir en toute confiance sur le terrain. Un travailleur de rue doit connaître les attentes réelles de son organisme et les limites qui lui sont imposées dans le cadre de ses fonctions. Dans le cas d'un organisme dont la mission première n'est pas le travail de rue, cela implique de clarifier dès le départ le rôle spécifique du travail de rue et son lien avec le mandat plus large de la boîte. En outre, connaître les principes éthiques auxquels adhère l'organisme, les règles juridiques auxquelles il se réfère ainsi que les règlements de régie interne qui s'y appliquent permet au travailleur de rue de saisir l'étendue et les limites de son terrain d'exercice. Cette conscience des **frontières encadrant son travail** est pour lui une protection, alors que l'absence de repères menace d'entraîner ce praticien dans des zones grises dangereuses ou, au contraire, de le paralyser par crainte de commettre des erreurs. En d'autres termes, le cadre clair dans lequel s'inscrit le travail de rue permet au travailleur de rue de poser clairement, à son tour, son intervention auprès des personnes accompagnées.

La coordination

La majorité des travailleurs de rue trouve sécurisant de savoir que des balises les encadrent pour éviter de glisser et de dépasser des limites. En effet, même s'ils tiennent à avoir une marge de manœuvre et la confiance de leur employeur, tous ceux que nous avons interviewés estiment que la présence d'un cadre contribue à légitimer leur fonction et à assurer leur sécurité. Le mandat de l'organisme constitue la base de ce cadre, mais c'est souvent par l'intermédiaire des relations avec le coordonnateur que se traduisent ces orientations. Or, plusieurs coordonnateurs s'entendent pour dire qu'il n'est pas facile d'encadrer et de contrôler les activités des travailleurs de rue puisqu'ils sont, la plupart du temps, en dehors des murs (horaire, interventions, collaborations, etc.). Il faut donc réfléchir à des **modalités d'encadrement adaptées** au caractère singulier de ce mode d'action et en penser le dosage en tenant compte du profil des candidats recherchés pour assumer ce rôle solitaire, soit des individus autonomes souvent attachés à leur liberté!

Au cœur du fonctionnement de l'organisme, les manières de faire du coordonnateur influencent la qualité et la quantité des moyens de support dont bénéficient les intervenants. Alors qu'un rapport constructif peut multiplier le potentiel de ressources accessibles aux praticiens, l'entretien de relations difficiles (pressions, incompréhension, négligence) peut compromettre l'actualisation de la pratique. Pour accomplir ce rôle de support, chaque coordonnateur a pour défi de maintenir un **équilibre** entre, d'une part, ses fonctions de **représentation extérieure** servant à soutenir

l'existence de l'organisme et, d'autre part, son implication dans **la vie du groupe**, essentielle pour en maintenir la cohésion. De plus, sur le plan des dynamiques de gestion des ressources humaines, il doit assumer sa place entre l'arbre et l'écorce, se retrouvant parfois en position de collègue avec les autres intervenants, d'autres fois obligé d'agir comme «boss» en tant que représentant de l'employeur. En somme, comme cette fonction d'autorité teinte fortement les relations internes, offrir aux intervenants une oreille ouverte où exprimer leurs besoins et trouver des solutions constitue un atout pour favoriser des rapports constructifs avec la direction de l'organisme.

L'équipe

Une autre dimension essentielle exprimée par l'ensemble des praticiens rencontrés est l'importance d'avoir une équipe à laquelle se rattacher. En effet, l'équipe représente l'espace où les travailleurs de rue recherchent le plus de support; à l'opposé, ceux qui n'en ont pas expriment souffrir de cette absence. Le fait d'être accueilli par une équipe lorsque l'on est nouveau travailleur de rue, d'être accompagné sur le terrain par celui que l'on remplace, de faire des échanges interquartiers avec ses collègues, de pouvoir se référer à eux pour partager ses observations et préoccupations change complètement la couleur d'une intégration dans cette pratique. À long terme, l'équipe représente un **lieu d'appartenance** et de complicité qui alimente le quotidien des praticiens

et permet de s'accompagner mutuellement dans des moments difficiles.

La tenue de réunions d'équipe régulières est un mécanisme de support essentiel. Permettant d'échanger différentes informations, de partager des perceptions sur les situations observées et d'approfondir la compréhension des enjeux terrain, cet espace stimule un éveil clinique collectif contribuant à tisser un fil conducteur pour l'intervention. Aussi, comme ils sont témoins de

réalités heurtantes et acteurs dans des dynamiques relationnelles complexes, plusieurs travailleurs de rue estiment que la confrontation entre collègues constitue une **zone d'apprentissage constructive** où il est possible de s'aviser mutuellement face aux risques à prendre, de se recentrer sur le mandat de l'organisme, de se rappeler la nécessité de prendre soin de soi avant de craquer, de s'exprimer plutôt que de s'isoler, etc.

Les conditions d'exercice

Comme pour tous les intervenants, l'accès à des conditions de travail et d'exercice décentes constitue une forme de support de base. Un salaire adéquat, un budget de dépenses pour le terrain (budget de rue et de transport), du matériel de travail (agenda, cellulaire, accès à un ordinateur, etc.), des outils (condoms, cartes, tickets de transport, trousse de premiers soins, etc.), de l'équipement adapté aux saisons (manteau, bottes, etc.), des modalités de vacances et de congé souples, un budget de ressourcement (formation, supervision, etc.) sont des moyens, pour l'organisme, de témoigner sa reconnaissance envers l'engagement professionnel du praticien. Il s'agit aussi, de façon concrète, d'améliorer sa qualité de vie et, par conséquent, de contribuer à le placer dans de **meilleures dispositions** pour agir dans la rue. Au contraire, on sait combien des conditions de travail difficiles représentent une préoccupation importante qui gruge trop souvent l'énergie des intervenants.



Le ressourcement

Offrir un support adéquat aux travailleurs de rue ne se résume pas à mettre en place des conditions de travail et des mécanismes internes d'encadrement; rendre accessibles des ressources extérieures constitue aussi une responsabilité des organismes pour assurer le renouvellement de la pratique. Par exemple, favoriser la participation des travailleurs de rue aux activités de l'ATTRueQ représente un moyen d'enrichir les praticiens grâce aux échanges entre pairs œuvrant dans différents milieux et auprès de populations diverses. Un tel espace d'appartenance contribue aussi à **l'intégration et à l'apprentissage** de la pratique ainsi qu'à la confrontation d'idées entre travailleurs de rue. Il favorise la prise de contact et le réseautage entre acteurs intervenant dans des secteurs ou avec des personnes dont les trajectoires s'entrecroisent. Il permet surtout de sortir de l'isolement les travailleurs de rue qui travaillent seuls dans leur territoire.

L'accès à des formations à propos de diverses problématiques, méthodes ou techniques constitue un moyen de ressourcement important pour favoriser l'amélioration des compétences professionnelles des praticiens. Par exemple, devant l'ampleur des situations de fragilisation de la santé mentale observée par les travailleurs de rue, ce champ de connaissances mérite d'être approfondi. Certaines approches d'intervention, en particulier la réduction des méfaits, sont aussi des dimensions à mieux maîtriser. Par ailleurs, quoique plusieurs formations soient disponibles pour les travailleurs de rue, on déplore que leur caractère ponctuel résulte en un apprentissage fragmenté où sont escamotés les **fondements et balises méthodologiques en travail de rue**. Plusieurs estiment qu'il manque un espace pour intégrer leur compréhension des divers phénomènes sociaux d'un point de vue plus proche de leur réalité terrain ainsi que pour réfléchir et s'approprier le sens de leur pratique spécifique. Les discussions sur la définition du travail de rue se limitant souvent aux enjeux idéologiques, on déplore ne pas approfondir une réflexion ancrée dans les enjeux de la pratique afin de nourrir le déploiement de ce mode d'action singulier. Cet aspect semble une carence tant en termes de formation que d'accompagnement. Ainsi, les travailleurs de rue trouvent prioritaire que soient valorisées auprès d'eux les stratégies spécifiques au travail de rue, tant au moment de l'implantation que tout au long de leur pratique.

L'accompagnement professionnel

Comme le travail de rue est mené en solitaire sur le terrain, l'établissement d'un lien de confiance est essentiel aux travailleurs de rue pour questionner leur pratique. Afin de bien s'orienter, les travailleurs de rue gagnent à être supportés dans la recherche de ressources personnalisées et adaptées à leurs profil et besoins spécifiques, que ce soit sur la base d'un compagnonnage avec un vétéran de la pratique, d'une aide psychologique offerte en milieu de travail, d'une consultation privée avec un professionnel spécialisé ou encore dans le cadre d'une supervision telle qu'abordée dans le présent ouvrage. Comme nous le verrons tout au long de ce guide, le recours à un superviseur expérimenté contribue non seulement à se sécuriser, mais permet aussi d'apprendre à **explorer et exposer sa pratique**, à poser un regard sur ce que l'on fait. Aussi, le fait de nommer ses actions et de recevoir du feedback peut aider à mieux maîtriser sa pratique, rendant le travailleur de rue plus confiant et crédible dans son rôle. Sur ce point, bien que certains organismes soient en mesure d'apporter une supervision clinique interne, le présent guide s'inspire de la supervision extérieure pour baliser ce mode d'accompagnement professionnel offrant aux travailleurs de rue un espace de réflexivité où se remettre en question en toute liberté d'expression.

L'adéquation des besoins et des moyens

L'ensemble des moyens de support énumérés ici témoigne de l'ampleur des besoins que peuvent éprouver les travailleurs de rue. Cet éventail met surtout en relief les nombreuses stratégies que peuvent mettre en place les organismes pour assurer la **rétention des praticiens** et ainsi les faire perdurer sur le terrain. Considérant les nombreux effets pervers et négatifs du roulement de personnel dans la rue, il faut prendre conscience que les conditions difficiles et le manque de support au sein des organismes représentent trop souvent un des facteurs qui poussent les travailleurs de rue vers la sortie.

En somme, chacun doit réfléchir à des modalités de support adaptées aux conditions organisationnelles de l'organisme et au profil des praticiens. À la lumière d'un portrait des moyens de support offerts au sein du groupe (expertise en TR, réunions d'équipe, coordonnateur clinique, formations, etc.), on peut évaluer la **complémentarité de ces stratégies** afin d'éviter les carences, l'éparpillement ou les concurrences entre les différents lieux de ressourcement qu'utilisent les praticiens. Cette vision d'ensemble permet aussi d'évaluer

l'ampleur des besoins de supervision des travailleurs de rue, la formule privilégiée (ex.: de groupe ou individuelle) ainsi que le mandat à donner au superviseur. Il sera par ailleurs essentiel de présenter ce tableau global à l'éventuel superviseur afin qu'il puisse contextualiser les besoins du ou des travailleurs de rue s'adressant à lui. La prise en compte de cette dynamique d'organisme par le superviseur est indispensable pour que celui-ci apporte un support adéquat, cohérent et complémentaire.



POUR ALLER PLUS LOIN...

Pour faire vous-mêmes le portrait des moyens et des besoins de support au sein de votre organisme, référez-vous à l'outil 1 de l'annexe 1.

POUR EN SAVOIR PLUS...

Consultez les références bibliographiques sur le travail de rue à l'annexe 3.

2.
LA
SUPERVISION,
UNE PRATIQUE
D'ACCOMPAGNEMENT
PROFESSIONNEL



2. LA SUPERVISION, UNE PRATIQUE D'ACCOMPAGNEMENT PROFESSIONNEL

2.1 LES DOMAINES

La pratique de la supervision est surtout répandue en éducation, dans le cadre de la formation des maîtres, en travail social et autres domaines cliniques ainsi qu'en gestion des ressources humaines en milieu industriel. Évidemment, selon ces différents contextes de travail, les approches, philosophies et mandats de la supervision varient grandement. Bien que nous puissions trouver quelques convergences entre ces domaines, il est difficile d'identifier dans la littérature sur la supervision les préoccupations spécifiques du travail de rue. Aussi, lorsqu'on aborde la supervision, quelques autres formes de support professionnel sont à examiner pour en faire sortir les similarités et différences. Le coaching, le mentorat et le compagnonnage sont parmi les autres formes de consultation partageant une certaine parenté avec la supervision.

Le terme « **coaching** », emprunté à la culture sportive, est surtout répandu dans le monde des affaires et la gestion du personnel, mais est aussi utilisé dans d'autres domaines. Partageant plusieurs caractéristiques de la supervision clinique, le coaching se veut une pratique d'accompagnement des personnes et des équipes visant le développement de leurs potentiels, et ce, à partir de la définition de leurs besoins, moyens, objectifs et stratégies professionnels. Généralement, un coach est embauché par une organisation pour y dynamiser la capacité de prise en charge et d'initiative.

Présent dans différents domaines (secteur gouvernemental, milieu des affaires, professions diverses), le **mentorat** s'inscrit davantage dans une perspective de formation continue et de transmission des savoirs. L'approche du mentorat implique l'établissement d'un lien interpersonnel entre une personne d'expérience et une autre moins expérimentée en vue d'assurer un transfert intergénérationnel de connaissances et de compétences. Misant sur l'engagement mutuel, le mentor se veut un compagnon de cheminement prêt à accompagner son mentoré à travers son processus de réalisation et les diverses transitions que cela implique.

Le **compagnonnage** partage diverses affinités avec le mentorat à la différence qu'il se fonde sur une relation plus horizontale basée sur l'échange, l'apprentissage et l'assistance mutuelle entre collègues. Abordant le travail davantage comme un métier qu'une profession, cette

approche orientée vers le partage de savoirs pratiques provient des milieux ouvriers et artisans, mais traverse aujourd'hui différents domaines, d'ailleurs mise à profit au sein même de l'ATTRueQ.

D'autres formes de relations de support ont certaines caractéristiques en commun avec la supervision: la consultation organisationnelle ou professionnelle impliquant la rencontre ponctuelle d'un consultant sollicité pour obtenir des informations et des conseils spécifiques; la médiation de groupe sollicitée lorsqu'un conflit latent ou exprimé nécessite l'intervention d'un tiers chargé d'ouvrir de nouvelles voies de communication; l'intervention psychologique utilisée sur une base individuelle et collective dans un objectif de débriefing, par exemple face à une situation de crise; la formation continue servant d'espace collectif d'apprentissage formel, etc.

Comme nous le verrons plus loin en abordant les courants de supervision, l'ensemble de ces pratiques a des bases communes et se rencontre dans divers styles et formules hybrides. L'idée maîtresse qui semble le mieux dessiner le filon commun de ces pratiques se retrouve loin dans l'histoire, remontant jusqu'à Socrate qui, fils de sage-femme, proposait une démarche « **maïeutique** » de réflexion en stimulant l'accouchement des pensées à travers « *l'art de faire découvrir à l'interlocuteur, par une série de questions, les vérités qu'il a en lui* » (définition du Petit Larousse illustré 2005).

Ainsi, quoiqu'il soit important de mettre en relief les différences entre ces pratiques afin d'éviter des glissements infructueux, on pourrait dire que le superviseur d'aujourd'hui, en tant qu'**accompagnateur de cheminement**, partage avec les consultants anciens et modernes la tradition d'occuper un rôle de guide et de passeur, agissant à la fois comme catalyseur et révélateur dans le processus de construction identitaire d'un praticien...

En somme, la supervision, même si elle constitue en soi une pratique spécifique, peut s'inspirer ou entretenir des affinités avec divers **modes d'accompagnement professionnel** tels que décrits ici. Ainsi, selon les orientations adoptées, les aspects abordés et l'approche du superviseur, on pourra associer la supervision à un style plus ou moins proche du coaching, du mentorat, du compagnonnage, de la consultation clinique, organisationnelle ou psychologique, par exemple.

2.2

LE RÔLE

Ayant situé l'ensemble des méthodes d'accompagnement professionnel, attardons-nous plus spécifiquement aux définitions de la supervision. Quatre principales fonctions sont associées à cette pratique dans la littérature en éducation et en travail social:

→ **Une première fonction, d'ordre administratif,** consiste à assurer le contrôle de la qualité par la mise à disposition d'une personne-ressource aidant le travailleur à intégrer et à respecter les procédures et politiques de l'organisation.

→ **Une deuxième fonction, pédagogique,** mise sur la transmission de connaissances et le partage de compétences ainsi que sur le développement d'habiletés et d'attitudes pertinentes au travail réalisé.

→ **Une troisième fonction, de support,** vise à aider les intervenants à saisir les effets des stress reliés à leurs implications afin de s'en dégager et de renouveler l'équilibre personnel nécessaire pour assurer l'aide aux personnes accompagnées.

→ **Enfin, une quatrième fonction, ciblant des objectifs cliniques,** sert à mener un examen critique des interventions, à alimenter le jugement professionnel de l'intervenant ainsi que sa capacité de diagnostiquer une réalité et d'agir en situation.

Du Ranquet (1976) souligne, à propos de la supervision en travail social, que cette pratique consiste en un contact régulier de l'intervenant avec quelqu'un d'expérimenté qui le connait et connait son travail, afin d'examiner ensemble sa position particulière et ses réactions dans sa tâche quotidienne. Comme le propose le terme « supervision », cette forme de support répond au besoin de se voir dans sa profession et de porter un regard critique sur sa pratique.

Il s'agit en ce sens d'un espace sécuritaire fondé sur une relation de confiance avec une personne expérimentée où examiner les dynamiques dans lesquelles on est impli-

qué comme intervenant afin de mieux saisir les réactions qu'elles suscitent en soi. Grâce à la supervision, cette mise en perspective aide ensuite à mieux se situer et agir dans les situations rencontrées. La supervision répond à des besoins immédiats, mais s'inscrit aussi dans un processus d'apprentissage favorisant l'intégration de la théorie dans la pratique en stimulant l'utilisation des savoirs et valeurs professionnels, l'acquisition de nouvelles compétences et l'amélioration de ses propres aptitudes. Par la réflexion qu'elle suscite, cette démarche nourrit aussi le **développement personnel et professionnel** des praticiens en favorisant une prise de conscience de leur évolution aux plans de l'autonomie et de l'identité.

Selon qu'elle est dispensée par une **personne-ressource interne ou externe**, la supervision se voit plus ou

moins rattachée à l'une ou l'autre des fonctions mentionnées plus haut ainsi qu'aux enjeux qui en découlent. Par exemple, une supervision assurée par un supérieur au sein de l'organisme (ex.: coordonnateur clinique, responsable de l'intervention) peut aborder différents aspects, mais demeure plus directement engagée dans la première fonction de

« contrôle de la qualité » que ne l'est une supervision extérieure. En conséquence de cette importante responsabilité évaluative et organisationnelle d'un superviseur interne, certains autres aspects de la supervision sont moins faciles à approfondir dans ce contexte, alors que le supervisé peut hésiter à soulever des enjeux qui le concernent et qu'il a besoin de mûrir avant de les partager avec ses supérieurs. Bien que nous ne référions pas tout au long de ce guide à cet enjeu du statut du superviseur, nous développerons ici la pertinence d'une certaine extériorité puisque, même si elle est plus directement évidente pour un superviseur externe, elle peut aussi inspirer un coordonnateur dans ses démarches de supervision à l'interne.



2.3

LA POSITION

Le mot supervision dérive du latin « **super/au-dessus** » et « **vedere/voir** ». En ce sens, le superviseur est défini comme quelqu'un qui regarde l'ensemble du travail d'une autre personne. Dans un cadre institutionnel, tel qu'au sein des services sociaux ou des structures scolaires, cette position implique une dimension de contrôle de la qualité, alors que le superviseur est souvent un supérieur immédiat qui assure à l'interne l'accompagnement des intervenants et enseignants. Dans un contexte de travail de rue, quoique la notion de « **super-vision** » suggère aussi une position d'élévation du regard sur une situation, elle propose non pas une supériorité hiérarchique et professionnelle, mais plutôt une extériorité pédagogique et analytique.

Mettant à profit son œil extérieur pour approfondir la compréhension et l'évolution de l'intervention, **le superviseur joue un rôle de tiers dans la vie du travailleur de rue**, lui permettant de réfléchir sur sa position dans ses relations, que ce soit dans ses liens avec le milieu et les personnes accompagnées, avec l'organisme ou les autres intervenants ou, encore, dans son rapport vie privée et publique. Dégagé des enjeux relationnels dans lesquels se retrouve le travailleur de rue, le superviseur peut écouter, questionner et confronter sans faire peser la menace de conséquences personnelles ou professionnelles.

Cette position de tiers qu'occupe le superviseur lui permet non seulement de se dégager d'un rapport hiérarchique face à l'intervenant supervisé, mais donne aussi plus de perspective à son regard que ne peuvent en avoir un proche ou un patron, eux aussi collés le nez dans la fenêtre. **Cette relation avec un tiers superviseur rend donc possible pour les praticiens l'ouverture d'un espace de liberté de parole, de défolement, de questionnement et de confrontation où exprimer des non-dits et rechercher des dénouements aux impasses relationnelles vécues avec les personnes accompagnées ou encore au sein de l'organisme.**

Cette distance permet aussi au superviseur d'adopter des angles de vue originaux et complémentaires qui contribuent à **élargir les horizons** du travailleur de rue face aux relations et aux situations rencontrées. Quoique l'écoute et le questionnement soient à la base

de l'accompagnement du superviseur, l'intervention de ce dernier n'est pas un outil neutre et véhicule des valeurs à travers la relation établie avec l'intervenant supervisé. Ainsi, bien que l'autonomie du superviseur soit essentielle pour maintenir sa distance critique face aux acteurs impliqués, il importe que les valeurs dont il est porteur ne soient pas en contradiction avec celles du supervisé ni avec celles de son organisme ou de la communauté de pratique à laquelle il appartient (ex.: ATTRueQ).

Dans le domaine du travail de rue, cette position de tiers est occupée de différentes manières par des superviseurs qui ont un rapport variable de proximité/extériorité face aux praticiens supervisés. Dans la plupart des cas, il s'agira d'un ancien travailleur de rue devenu superviseur qui, tout en ayant un lien avec la pratique, est détaché du contexte dans lequel exerce le supervisé. D'autres superviseurs sont non seulement extérieurs à l'organisme mais aussi à la pratique; par exemple, un psychologue ou un travailleur social engagé dans une relation d'accompagnement d'un travailleur de rue à partir de sa propre expertise et de sa connaissance acquise du travail de rue. Ces divers enjeux qui traversent la position du superviseur avec les acteurs concernés sont examinés sous plusieurs angles dans le présent document, alors que les points de vue varient énormément chez les personnes interviewées quant aux conditions de choix du superviseur et du type de supervision.

2.4

LES MANDATS

À partir des éléments de définition identifiés jusqu'ici, on constate que la supervision a pour rôle de favoriser l'offre du meilleur service possible de la part de l'intervenant afin de rencontrer les besoins des personnes aidées, ceux de l'organisme, ceux du milieu ainsi que les propres besoins du travailleur. Autrement dit, les superviseurs sont perçus comme ceux qui aident les *intervenants à aider les personnes* qu'ils accompagnent en maximisant les conséquences positives pour tous.

Pour les employeurs, l'investissement dans la supervision répond à un objectif de **gestion des ressources humaines** visant à assurer et à renouveler la qualité des services offerts. Le mandat attribué par les organismes

au superviseur consiste donc à accompagner et à encadrer les praticiens dans une réflexion autocritique et constructive sur leur pratique de manière à les rendre capables d'améliorer leur performance dans le respect des principes éthiques qui régissent leur fonction. En ce sens, investir dans la supervision équivaut à investir dans la consolidation et le développement des services offerts. La supervision peut aussi être interprétée comme une responsabilité professionnelle à l'égard des personnes accompagnées qui ont le droit de retrouver à leurs côtés des intervenants équilibrés et disposés à leur apporter un support consistant, plutôt que des individus risquant de les empêtrer dans leurs difficultés à travers un accompagnement chaotique ou déstabilisant.

La supervision répond d'abord à un besoin de **progrès et de maturation professionnelles**. Ainsi, en partageant un regard critique sur ses processus de travail, le superviseur aide l'intervenant à traduire son analyse et son projet dans les phases d'une action concrète, supportant au fur et à mesure le développement de ses capacités professionnelles de perception, de réflexion, de compréhension et d'intervention. Travaillant à partir des éléments amenés par le supervisé sous une forme narrative, descriptive ou interrogative, la supervision ouvre un espace d'apprentissage où intégrer ses connaissances acquises en les modulant selon les événements et préoccupations qui surviennent au fil du temps.

Du point de vue des intervenants, la supervision représente aussi un espace de questionnement où exposer et élucider les enjeux rencontrés dans la pratique, répondant ainsi à un besoin de ventilation par rapport aux stress associés à leur travail. Cette démarche d'introspection permet au praticien d'analyser les rapports de réciprocité qui traversent ses relations et de trouver les moyens de porter un nouvel éclairage sur les personnes accompagnées sans l'interférence de l'écho qu'elles lui renvoient (contre-transferts). Il peut aussi profiter de ce lieu pour évacuer son trop-plein, ventiler ses émotions, remettre en question ses réactions, valoriser ses bons coups et analyser ses erreurs. La supervision permet également à l'intervenant de renforcer son système de défense pour maintenir sa force d'intervenir en situation difficile ou encore de reconnaître et formuler ses besoins supplémentaires de support (ex.: thérapie) pour y parvenir.

Au plan clinique, les travailleurs de rue interviewés veulent donc trouver dans la supervision un espace

où analyser les situations qu'ils rencontrent et les interventions qu'ils mènent afin d'affiner leur lecture et de renforcer leur capacité d'agir. Face à certaines situations particulièrement complexes, ils veulent profiter de l'expertise et du partage d'information avec le superviseur pour approfondir leur compréhension et réfléchir à des stratégies d'intervention adaptées. Ils recherchent également une occasion de faire le point sur leur situation, de constater leur évolution, de confronter leurs intentions, de reconnaître leurs besoins, de se rebrancher sur leurs motivations et d'élargir leur vision. En somme, les praticiens voient la supervision comme un lieu de développement personnel et professionnel favorisant une orientation plus éclairée de leur trajectoire de travailleur de rue.

À travers cette position de tiers et à la lumière des attentes qui lui sont adressées, le superviseur se donne comme mandat de créer un espace sécurisant où les praticiens peuvent exposer leur travail en toute confidentialité. Exigeant de sa part la capacité d'installer un rapport de confiance, fondé sur sa compétence, sa crédibilité et sa cohérence, le superviseur a pour rôle **d'ouvrir des opportunités de réflexion et d'expression libre** permettant aux travailleurs de rue de prendre du recul par rapport aux situations vécues, les aidant au fil de leur pratique à tirer des leçons constructives et à prendre des décisions adéquates. De la même manière que le suggère la littérature, les superviseurs interviewés estiment que leur principale responsabilité n'est pas de questionner, mais plutôt de mettre en place un possible questionnement. Ils estiment que c'est ainsi qu'ils peuvent le mieux accomplir le postulat essentiel de la supervision selon lequel *chaque individu saura fonder sa propre liberté et réaliser sa responsabilité individuelle dans la mesure où il dispose des espaces et du temps pour en construire le sens*.

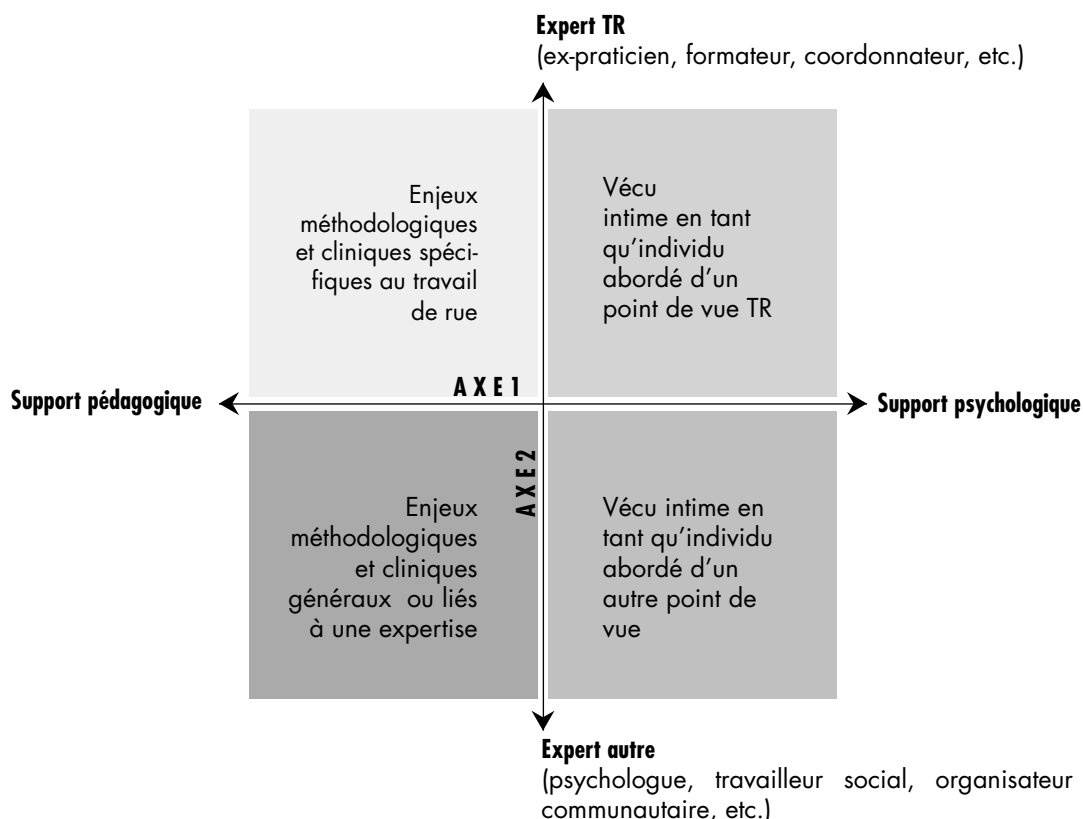
2.5

LES ORIENTATIONS

Considérant la variété des courants de supervision et les opinions divergentes sur les approches à privilégier, nous avons choisi de faire ressortir les débats autour de leurs potentialités et limites respectives. Aussi, même si différents styles sont ici découpés en catégories, il est évident que la réalité offre des combinaisons bien plus originales en fonction des

compétences et des expertises des superviseurs. En nous référant aux thèmes abordés dans la littérature, nous identifierons certaines polarités entre lesquelles balancent les options de la supervision dans le champ de la supervision en travail de rue. Les deux axes de tension principaux que nous aborderons pour distinguer les types de supervision ont trait à l'identité professionnelle du superviseur ainsi qu'à l'accent plus ou moins prononcé du support psychologique en supervision.

VARIANTES DES ORIENTATIONS EN SUPERVISION



Le premier axe de tension renvoie à l'expertise et à l'identité professionnelle du superviseur. Presque toutes les formes de supervision dont parle la littérature consultée évoquent des superviseurs issus de la profession qu'ils supervisent. Dans des cadres institutionnels scolaires ou de services sociaux, un tel mécanisme semble aller de soi, alors qu'il en va autrement d'une pratique hétérogène comme le travail de rue. Sur ce point, plu-

sieurs acteurs pensent essentiel d'assurer la transmission du travail de rue par le biais de la supervision, alors que d'autres préfèrent recourir à des professionnels issus d'autres spécialités afin de porter un regard renouvelé et complémentaire sur leur pratique.

Pour les tenants d'une supervision **spécifique en travail de rue**, une telle approche est nécessaire afin d'outiller les praticiens à agir dans une logique adaptée à la

réalité de la rue. La supervision doit, selon eux, aider à aborder le travail de rue en tant que pratique capable de composer avec les risques afin de sortir des sentiers battus des structures d'intervention traditionnelles. La supervision doit alimenter la capacité d'intervenir de manière originale en mettant à profit la position « hors murs » du travail de rue pour agir avec des personnes en rupture avec les structures sociales. Une telle perspective de supervision contribue à développer des moyens de se positionner comme témoin de réalités heurtantes face auxquelles on ne peut toujours réagir sur le vif. Il s'agit alors de renforcer la capacité des travailleurs de rue à rester disponibles à l'autre malgré la souffrance ainsi qu'à apprendre à ne pas agir dans l'urgence pour éviter de compromettre les personnes impliquées. Il s'agit aussi d'apprendre à exploiter sa marge de manœuvre de manière constructive pour transformer les conditions qui créent ces situations difficiles.

Selon certains, un superviseur qui ne possède pas une bonne connaissance du travail de rue ne peut aussi facilement qu'un ex-travailleur de rue saisir la position et le rôle d'un intervenant dans un contexte de rue. Par exemple, alors qu'un superviseur inexpérimenté en travail de rue risque de sous-estimer des enjeux de sécurité ou au contraire d'amplifier des craintes non fondées, un superviseur ayant déjà fait l'expérience du terrain possède davantage de repères pour questionner le travailleur de rue sur les éléments clés assurant sa sécurité (respect des codes du milieu, contacts avec des poteaux, repérage des dynamiques, etc.). Aussi, vu la fluidité des rapports entre la vie privée et professionnelle, la supervision doit questionner les limites et frontières que vivent les travailleurs de rue dans leurs relations avec le milieu. Là encore, le manque d'**expertise terrain** peut amener le superviseur à orienter le praticien vers un rapport de distanciation professionnelle inadapté à cette pratique ou encore négliger de confronter cette zone souvent bousculée à travers la proximité du travail de rue. D'un autre côté, un des pièges qui guette un ex-travailleur de rue devenu superviseur serait de tomber dans des glissements personnalistes de référence exclusive à sa propre expérience pour interpréter les situations rencontrées par ceux qu'il supervise; selon l'attitude du supervisé, cela pourrait dériver vers un rapport mimétique ou du rejet limitant la portée pédagogique de la supervision.

Pour d'autres praticiens, l'appartenance professionnelle du superviseur paraît moins dominer leur choix, cette personne-ressource n'étant pas vue comme un mentor

chargé de transmettre la pratique, mais plutôt comme un clinicien sollicité pour partager son **expertise spécifique** ou comme un coach motivant la mobilisation des forces des intervenants. Même s'ils trouvent important que le superviseur saisisse la particularité de leur mode d'action, ces praticiens évaluent qu'un éclairage professionnel différent favorise la prise en compte d'aspects autrement occultés à propos des réalités des personnes rejointes. Aussi, même si le travailleur de rue peut moduler d'instinct son intervention, l'apport d'autres expertises permet d'ajuster des stratégies d'intervention adaptées à certaines problématiques spécifiques (ex.: santé mentale, toxicomanie, etc.). De plus, la mise à distance suscitée par ce processus de théorisation clinique favorise le maintien d'une disponibilité du travailleur de rue à l'autre.

En somme, certains estiment que la supervision devrait d'office être menée dans un cadre spécifique de travail de rue, alors que d'autres abordent cela avec nuances. Modulant le choix de la supervision selon l'ancienneté du praticien et les moyens de support disponibles dans l'organisme, un travailleur de rue qui a accès aux réunions d'équipe, au soutien clinique et à une formation de base en travail de rue disposerait de sources d'inspiration suffisantes pour sa pratique et pourrait choisir d'utiliser la supervision à d'autres fins. Au contraire, un travailleur de rue isolé dans un organisme offrant peu d'expertise et de support terrain aurait besoin d'une supervision fortement centrée sur le travail de rue pour favoriser son appropriation de la pratique.

Le deuxième axe de tension concernant les orientations de la supervision pose l'enjeu du **type de support** apporté par le biais de ce mode d'accompagnement plutôt orienté vers un support pédagogique ou psychologique. La majorité des auteurs consultés estime que même si le support psychologique fait partie de la supervision, il importe de différencier cette relation pédagogique d'une intervention centrée sur la relation d'aide. En effet, même si l'intervenant peut y développer la conscience de ses sentiments, émotions et capacités relationnelles, la supervision ne porte pas directement sur sa personne mais bel et bien sur sa pratique. En ce sens, même si ce processus pédagogique peut, à certains moments, s'apparenter à une psychothérapie, vu le caractère introspectif qu'il implique, la relation d'apprentissage professionnel doit demeurer prioritaire dans ce jeu d'équilibre entre les aspects didactiques et psychologiques de la supervision.

À cet égard, même si tous sont d'accord sur le fait que

diverses interférences entre la vie privée et professionnelle obligent à tenir compte des aspects intimes du vécu du travailleur de rue, tous n'accordent pas la même importance à cette dimension en supervision. Pour certains, la connaissance de soi, la ventilation des émotions et le développement personnel sont les aspects les plus importants à approfondir puisqu'un travailleur de rue en meilleure **santé psychologique** est mieux disposé à agir avec les autres. Dans le même sens, plusieurs pensent qu'une attention particulière doit être accordée aux dynamiques interpersonnelles et collectives en supervision d'équipe puisque la qualité de la vie de groupe influence directement l'état d'esprit et la disposition des intervenants. Cela étant dit à propos des besoins psychologiques des praticiens, plusieurs identifient le risque que la supervision glisse vers une démarche psychothérapeutique si on accorde trop d'importance à ces dimensions. Ainsi, la majorité estime que des limites doivent encadrer cette démarche pour en maintenir la **pertinence professionnelle**; selon eux, les aspects personnels abordés devraient être liés au vécu professionnel et les travailleurs de rue devraient se diriger vers un thérapeute dans leur vie privée s'ils en ressentent le besoin. Dans le même sens, même si les supervisions de groupe devraient aborder des dimensions relationnelles, il importe de se préserver d'un glissement vers la thérapie de groupe.



POUR ALLER PLUS LOIN...

Pour articuler le mandat de la supervision et en définir les orientations, référez-vous à l'outil 2 de l'annexe 1.

POUR EN SAVOIR PLUS...

Consultez la section « supervision » de la bibliographie à l'annexe 3.

An abstract black and white graphic featuring a large, dark, angular shape on the left side. This shape has a complex internal texture of fine, light-colored lines and scratches. Several thick, dark, geometric lines intersect and overlap this textured area. The background is a solid dark gray, with some lighter gray shapes visible in the upper right corner. The overall composition is dynamic and geometric.

3.
LES
FACETTES
DE
LA
SUPERVISION



3. LES FACETTES DE LA SUPERVISION

3.1 LES ASPECTS ABORDÉS

Quoique leur classement soit approximatif et que les thèmes s'entrecroisent dans la réalité, on peut identifier six catégories d'aspects abordés en supervision. Même si plus d'un aspect peut être abordé en supervision, on peut souvent identifier une ou deux catégories auxquelles s'attache davantage un superviseur, plus ou moins associées à l'une ou l'autre des orientations décrites au point 2.5. En effet, l'intérêt sur lequel se concentre le superviseur constitue l'un des indices permettant le mieux de situer sa position dans le spectre des orientations de la supervision, voire aussi le modèle d'accompagnement professionnel duquel il s'inspire le plus (voir au point 2.1.).

LES ASPECTS COUVERTS EN SUPERVISION

ASPECT MÉTHODOLOGIQUE	→ Accompagner dans la transmission et l'appropriation de la pratique
CONTENU	→ Terrain, espaces, culture, position dans le milieu, poteaux, réseaux, sécurité, frontières, instincts, etc.
RÔLE DU SUPERVISEUR	→ Centré sur l'approche
ASPECT CLINIQUE	→ Affiner la lecture, les connaissances et les stratégies d'intervention
CONTENU	→ Populations ciblées, réalités, situations, analyse de cas, interventions, résolution de problèmes, etc.
RÔLE DU SUPERVISEUR	→ Centré sur les interventions
ASPECT SOCIOPOLITIQUE	→ Soutenir l'analyse des enjeux sociaux et l'articulation d'une stratégie collective
CONTENU	→ Acteurs, enjeux sociaux, revendications, lutte à la discrimination, action collective, changement social, etc.
RÔLE DU SUPERVISEUR	→ Centré sur le projet social
ASPECT ORGANISATIONNEL	→ Dynamiser l'organisation et la communication au travail en vue d'améliorer l'action
CONTENU	→ Dynamique de groupe, cohésion, orientations, organisation du travail, plan d'action, etc.
RÔLE DU SUPERVISEUR	→ Centré sur la tâche
ASPECT PSYCHOLOGIQUE	→ Accompagner l'individu dans son vécu et son cheminement
CONTENU	→ Trajectoire, sentiments, identité, relations, rapport entre la vie privée et professionnelle, confiance, etc.
RÔLE DU SUPERVISEUR	→ Centré sur la personne
ASPECT ÉTHIQUE	→ Assurer une démarche de réflexivité sur les enjeux qui traversent la pratique
CONTENU	→ Valeurs, engagement, dérives, risques, situations limites, passages à l'acte, code d'éthique, etc.
RÔLE DU SUPERVISEUR	→ Centré sur le sens

→PREMIER ASPECT: le volet méthodologique

D'un point de vue méthodologique, la priorité du superviseur est *d'assurer la transmission des fondements du travail de rue et d'accompagner le supervisé dans l'appropriation de cette pratique*. Son rôle est d'aider le travailleur de rue à intégrer divers savoirs et savoir-faire au sein d'une vision cohérente de l'intervention pour laquelle il est mandaté. Se référant aux principes méthodologiques du travail de rue, le superviseur cherche avec le supervisé à approfondir sa capacité d'interprétation des situations à partir d'une **lecture stratégique** de la culture et des enjeux de la rue. Sur cette base, il supporte avec lui le développement de stratégies d'action adaptées au milieu où il s'investit. Cette compréhension socioculturelle est essentielle au travailleur de rue pour déployer des modes d'action collés à la réalité de ceux qu'il rejoint dans leurs espaces de vie.

Parmi les aspects abordés dans l'axe méthodologique, toutes les notions associées à la spécificité du travail de rue en tant qu'approche valorisant le « aller vers » et le « être avec » sont à explorer. Ainsi, l'intégration dans un territoire, la présence terrain, la création de contacts, l'adaptation aux saisons et à la mouvance du milieu, les jeux de frontières entre acteurs et territoires sont des exemples de thèmes abordés. Le travailleur de rue est invité à décrire de long en large ses observations de manière à augmenter l'acuité de son regard en tant que **témoin-acteur privilégié** dans l'espace de la rue. Il est encouragé à mûrir ses stratégies de pénétration des milieux afin de tenir compte de leur culture spécifique et d'assurer une intégration adéquate et stratégique. Aussi afin de maximiser la portée de ses efforts, le travailleur de rue est appelé à réfléchir aux façons de maintenir un bon degré d'accessibilité et de disponibilité tout en développant des stratégies de mobilité moins énergivores.

La toile de relations du travailleur de rue sera également analysée pour assurer une complémentarité de contacts (jeunes, adultes, communauté, crime organisé, intervenants, etc.) lui permettant de bien s'intégrer dans les réseaux tout en évitant un éparpillement infructueux. En outre, les interventions menées seront envisagées d'un point de vue travail de rue, insistant particulièrement sur la valeur du lien d'accompagnement créé avec les personnes et sur le respect de leur globalité et de leur autonomie de choix. Une autre préoccupation abordée en supervision aura trait aux **enjeux de sécurité** du travailleur de rue: les attitudes de ce dernier, son rythme d'intégration, ses stratégies et alliances sur le terrain, ses précautions et les conditions qu'il met en place seront

régulièrement révisés de manière à assurer son intégrité physique et psychologique. Plus celui-ci sera en maîtrise de ces aspects, plus il augmentera sa capacité de prendre des risques calculés...

Exemples

→ Un travailleur de rue consulte son superviseur sur les moyens d'accéder à une piquerie. Ils évaluent ensemble le contexte spécifique du milieu visé, les stratégies et le rythme pour s'infiltrer, les enjeux de sa présence dans ce milieu, les mesures de sécurité à adopter: établir un contact avec des poteaux fiables, attendre d'être invité, éviter d'agir en voyeur, respecter les airs de la maison, discrétion à l'égard du lieu, etc.

→ Un superviseur se porte à l'écoute du désir d'un nouveau travailleur de rue d'entrer en action tout en éveillant sa conscience sur les enjeux d'aller trop vite ainsi que sur les avantages stratégiques à long terme d'assurer une bonne intégration dans le milieu.

La connaissance de la méthodologie en travail de rue fournit une clé importante en supervision puisqu'elle permet d'adapter les sujets abordés à l'étape d'intégration du praticien supervisé. Le tableau qui suit propose quelques indices des préoccupations pouvant occuper l'esprit du travailleur de rue à ces différentes étapes et desquelles un superviseur peut s'inspirer pour orienter des sujets de discussion avec les supervisés (voir à l'annexe 2 une réflexion plus élaborée sur ce sujet).

↓PHASE	↓PISTES DE SUPERVISION
0 À 1 AN OBSERVATION PÉNÉTRATION	→connaissance de soi (motivations, valeurs et PPP-peurs, préjugés, principes-) →appropriation des fondements du TR →stratégies d'observation → culture du milieu →rapport au rythme →sentiment d'inutilité →connaissance de l'organisme

↓PHASE	↓PISTES DE SUPERVISION
1 À 2 ANS INTÉGRATION IMPLANTATION	→exploration de sa créativité →stratégie d'intégration (poteaux, réseaux, position dans la rue, etc.) →développement de liens significatifs →appartenance à l'équipe →rapport aux autres intervenants →discipline personnelle

↓PHASE	↓PISTES DE SUPERVISION
2 À 3 ANS ACTION	→ connaissance des problématiques → développement de stratégies d'action → dosage d'investissement lien/intervention → sentiment d'impuissance vs toute-puissance → rapport à l'organisme

↓PHASE	↓PISTES DE SUPERVISION
3 ANS ET + RENOUVELLEMENT	→ évaluation des impacts de la pratique → profondeur d'analyse → bilan professionnel et personnel → stratégies de repositionnement dans le milieu → perfectionnement des connaissances → besoin de ressourcement → contribution à la vie associative

↓PHASE	↓PISTES DE SUPERVISION
5 ANS ET + BOUCLE	→ rétrospection → orientation de l'après-TR → deuils → stratégies de fermeture des liens → pistes de transmission → appropriation et transférabilité des acquis

→DEUXIÈME ASPECT: le volet clinique

En ce qui concerne les préoccupations d'ordre clinique, le rôle du superviseur est d'agir comme consultant pour affiner les connaissances des travailleurs de rue face aux réalités que vivent les personnes rejointes. Il a donc pour tâche d'aider les travailleurs de rue à développer leur capacité de **décortiquer les situations rencontrées** et de mobiliser les connaissances nécessaires pour agir. Il favorise leur réflexion sur les stratégies pour entrer en contact avec les personnes en tenant compte de leurs spécificités (rue, consommation de drogues, marginalité, etc.) et des conséquences liées à leurs conduites à risques. Partant de situations-problèmes amenées par les

intervenants supervisés, le superviseur peut apporter un éclairage complémentaire pour chercher ensemble des stratégies d'intervention adaptées au problème ciblé.

Les **réalités abordées** par les travailleurs de rue varient et leurs zones de méconnaissance aussi, que ce soit en fonction de leur profil, de leur mandat ou du milieu dans lequel ils exercent. Parmi les sujets souvent relatés prioritaires, les questions rattachées aux troubles de santé mentale occupent une place importante et sollicitent la contribution d'intervenants experts dans le domaine, capables d'adapter leurs connaissances au contexte du travail de rue. La surconsommation de drogues et d'alcool continue aussi d'être une préoccupation majeure pour laquelle les formations reçues sont souvent insuffisantes en termes d'approfondissement de stratégies d'intervention ou encore inadaptées aux réalités rencontrées. Différents aspects liés à la sexualité ou encore à la violence sexuelle exigent aussi, selon plusieurs, une analyse approfondie et mise à jour. En outre, la problématique du suicide pose souvent des défis aux travailleurs de rue qui ont besoin de ressourcement pour faire face à la détresse des personnes vivant de telles idéations. L'accompagnement des personnes dans la maladie, en particulier lorsque la mort se rapproche, fait aussi appel à des habiletés rarement exploitées pour lesquelles la plupart n'ont pas été formés.

Les réalités interculturelles demandent également de plus en plus souvent l'élaboration de **stratégies d'intervention adaptées**. Les dynamiques familiales difficiles, les relations avec les institutions telles que la DPJ, les situations impliquant des rapports avec la justice et la loi peuvent nécessiter le recours à l'expertise d'un intervenant capable d'aider à analyser les situations rencontrées par les travailleurs de rue et à trouver avec eux des pistes de résolution. Le phénomène de gangs peut également exposer à diverses situations exigeant des connaissances pointues à approfondir d'un point de vue clinique. Enfin, l'analyse approfondie est particulièrement utile lorsque les travailleurs de rue accompagnent des personnes vivant des réalités difficiles multiples compromettant trop souvent leur accessibilité et éligibilité aux services dont elles ont besoin.

Exemples

→ Un travailleur de rue évalue à rebours avec son superviseur une intervention lui ayant posé un dilemme, alors qu'une personne accompagnée lui a demandé d'obtenir une seringue propre pour s'injecter au moment même d'une démarche dans un service de santé. Dans une

logique de réduction des méfaits, ils soupèseront ensemble les enjeux d'une telle stratégie d'intervention.

→ Un travailleur de rue approfondit avec son superviseur une réflexion sur les enjeux affectifs, psychologiques, relationnels, culturels et familiaux face à la situation d'un couple adolescent qui souhaite avoir un enfant, alors qu'ils vivent une dynamique de violence entre eux et au sein de leur famille d'origine.

Évidemment, aucun superviseur ne peut être expert face à l'ensemble des réalités. Cela dit, en début de processus de supervision, il est approprié de dresser un portrait des types de situations rencontrées par les intervenants supervisés afin de cibler les champs où le superviseur se sent suffisamment équipé pour les accompagner et ceux pour lesquels il doit se former davantage ou encore diriger les travailleurs de rue vers d'autres ressources.

Des réalités sociales et des expertises variées

→ Dans quels domaines sont mes zones de connaissance et de méconnaissance en tant que superviseur?

→ Quels types de problèmes partagent les travailleurs de rue en supervision?

→ Face à quelles problématiques ai-je besoin de consolider mon expertise?

ÉDUCATION

Santé

SANTÉ MENTALE

Sexualité

relations interculturelles

DISCRIMINATION

DÉSAFFILIATION SOCIALE

Ruptures familiales

Décrochage scolaire et social

VIOLENCE

Abus

EXCLUSION

PAUVRETÉ

Itinérance - errance

Travail du sexe

Toxicomanies

JUDICIARISATION

CRIMINALITÉ etc.

→ TROISIÈME ASPECT: le volet sociopolitique

Du point de vue des dimensions politiques, le rôle du superviseur se situe sur le plan de l'analyse des **enjeux sociaux et structurels** qui traversent les situations d'exclusion vécues par les personnes qu'accompagnent les travailleurs de rue. Étant souvent confrontés à des situations percutantes au plan des valeurs (discrimination, stigmatisation, judiciarisation, inégalités sociales, marginalisation, etc.), ces praticiens ont besoin d'évacuer les frustrations qu'ils ressentent face aux injustices, mais aussi de porter un regard plus pragmatique sur ces phénomènes. En effet, l'approfondissement d'une analyse de la situation, des causes et des conséquences des problèmes qu'ils observent favorise l'élaboration de stratégies plus pertinentes et efficaces pour agir sur les conditions d'existence de ceux qu'ils rejoignent.

Aussi, une réflexion sur le sens et les valeurs qui traversent leur action contribue à consolider le **projet social** des membres d'une équipe de travail de rue et renforce de ce fait la conviction avec laquelle ils agissent. Cette consolidation motive non seulement l'action de chaque travailleur de rue, mais permet aussi d'entrevoir des actions collectives donnant une portée plus grande à leurs initiatives. Cette collectivisation de leurs préoccupations stimule en outre leur capacité de mobiliser le milieu pour apporter des changements significatifs dans la communauté, dans les politiques sociales qui affectent les personnes marginalisées ou encore dans l'organisation des services qui leur sont adressés.

Exemple

→ Des travailleurs de rue expriment leur frustration devant l'acharnement policier envers les jeunes. Partageant le discours et la colère des jeunes face aux policiers, un sentiment de révolte les habite de plus en plus devant cette injustice. L'échange avec le superviseur contribue à ventiler leur frustration, mais aussi à mener une analyse plus approfondie sur les causes de ce resserrement coercitif à l'égard des jeunes: pressions de la communauté pour une plus grande sécurité urbaine, revitalisation économique, lutte contre le crime organisé, etc. Cette compréhension des différentes interactions autour du problème les amène à entrevoir différentes perspectives d'action ciblant divers acteurs: information auprès des jeunes sur leurs droits, sensibilisation de la communauté et des marchands par rapport aux besoins des jeunes, revendication d'équipements de loisirs et de lieux de socialisation pour les jeunes, négociation avec les autorités municipales pour faire entendre la voix des jeunes, etc. À partir de cette initiative, plutôt que de se laisser enliser dans un engrenage de frustration, les travailleurs de rue joignent leurs efforts à ceux des membres de l'organisme pour agir sur les causes du problème et pour impliquer les jeunes dans

une prise en charge de la situation...

→ Un travailleur de rue est confronté à un dilemme dans son intervention auprès de jeunes filles musulmanes de plus en plus motivées à se rapprocher des garçons. Il est déchiré entre son propre souci d'accomplir sa mission d'information et de prévention en matière sexuelle et sa volonté de ne pas froisser les valeurs de leurs familles opposées à toute allusion à ce sujet. En même temps, il souhaite sensibiliser l'école à la réalité particulière de ces jeunes filles sans pour autant briser les confidences difficilement exprimées par ces dernières. Avec son superviseur, ils réfléchissent aux enjeux culturels, institutionnels, familiaux et personnels impliqués dans ces situations. Ils tâchent ensemble de trouver des pistes favorisant la réconciliation identitaire de ces adolescentes afin qu'elles puissent définir elles-mêmes leurs choix sans crainte de se compromettre avec leurs pairs, leurs parents et le personnel de l'école.

Sur les aspects politiques, il importe que le superviseur prenne garde de glisser dans la manipulation idéologique. Centré sur les valeurs du travail de rue et de l'action communautaire autonome, son rôle est d'accompagner les travailleurs de rue dans la prise de conscience des enjeux sociaux qui concernent les personnes qu'ils rejoignent ainsi que de réfléchir aux valeurs qui motivent leur action afin de mobiliser leurs forces à travers un projet social significatif.

Penser un projet social

Saisir le projet social qui motive les travailleurs de rue constitue un ancrage significatif pour la pédagogie de supervision. Lorsque l'organisme agit selon des orientations et des valeurs bien définies, celles-ci sont un repère auquel devrait régulièrement se référer le superviseur pour raccrocher l'analyse des situations et la planification des stratégies aux visées et à la philosophie du groupe. Lorsque l'organisme n'a pas de positions approfondies sur les problèmes sociaux qu'il aborde, le superviseur peut encourager la tenue d'une telle réflexion en favorisant la discussion sur:

- la lecture des réalités que partagent les travailleurs;
- la compréhension des causes de ces phénomènes;
- la clarification des valeurs qui les motivent à agir;
- la visée de leur action;
- l'identification des acteurs à cibler ou à mobiliser pour apporter des changements à la situation;
- la prévision des impacts potentiels.

→ QUATRIÈME ASPECT: le volet organisationnel

Au point de vue des aspects organisationnels entourant la pratique, le rôle du superviseur est principalement de dynamiser **l'organisation et la communication au travail** en vue d'améliorer l'action menée. Que ce soit au travers d'une supervision individuelle ou d'équipe, le contenu des échanges porte surtout sur le lien du ou des supervisés avec l'organisme employeur. La mission de l'organisme, ses orientations et son plan d'action sont un ancrage auquel s'attachera la supervision pour recentrer les préoccupations des intervenants supervisés. Le maintien et l'amélioration de la qualité des services offerts à la population représentent ici la priorité. Les méthodes d'organisation du travail (horaire, agenda, statistiques, etc.) sont aussi un objet de discussion en supervision permettant aux travailleurs de rue de développer une discipline adaptée à leur tempérament et aux besoins inhérents à leur fonction.

La dynamique de groupe au sein de l'organisme, la communication interpersonnelle et la vie associative font l'objet d'échanges en supervision. Les conditions de travail et d'exercice, le rapport à l'autorité, les modes de répartition des pouvoirs et les processus décisionnels sont aussi abordés puisqu'il s'agit souvent d'une source de tension dans la vie d'un organisme ayant des conséquences sur le déroulement du travail de rue. Dans des étapes de transition au sein de l'organisme, le rôle du superviseur peut prendre une couleur particulière et contribuer à retrouver le fil conducteur du groupe.

Dépendamment du mandat du superviseur et du fait que la supervision implique un seul ou plusieurs membres de l'équipe, la manière d'aborder ces thèmes sera très différente. Dans le cas d'une supervision individuelle, le superviseur évite de se prononcer sur le fonctionnement de l'organisme et cherche plutôt à amener le praticien à trouver des **manières de communiquer** ses préoccupations à qui de droit. Dans le cadre d'une supervision de groupe, le superviseur peut susciter des questionnements collectifs et des pistes d'action sur leur dynamique et fonctionnement. Les rapports avec les intervenants et organismes partenaires peuvent aussi être envisagés sous l'angle des enjeux interinstitutionnels qu'ils soulèvent.

Exemples

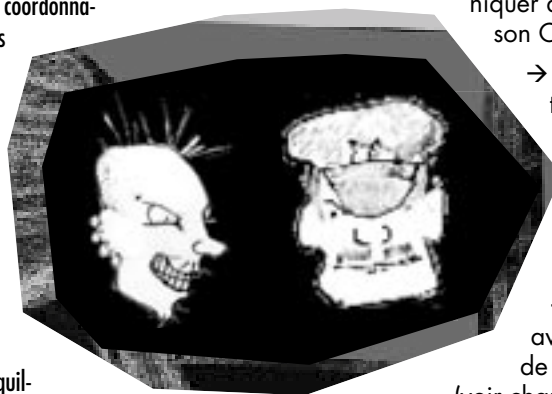
→ Ayant comme employeur un comité de concertation locale, un travailleur de rue confie au superviseur qu'il se sent dépassé par les mandats qui lui sont imposés. Discutant des fonctions qui lui sont dévolues, ils constatent ensemble que ses mandataires, provenant de

différentes institutions, attendent tous du travailleur de rue qu'il couvre leur secteur d'activités et territoires. Résultat: le travailleur de rue a l'impression de « patiner dans le beurre » tout en travaillant comme un « démené » puisqu'il ne peut approfondir son intégration nulle part à force de chercher à être partout. Le superviseur et le travailleur de rue décortiquent ce problème organisationnel pour se préparer à négocier des mandats adéquats.

→ Un travailleur de rue vit des tensions avec son coordonnateur parce qu'ils ont des rapports différents avec les policiers. Son superviseur l'encourage à expliciter sa lecture de cette dynamique et à exprimer son interprétation du point de vue du coordonnateur. Au-delà du problème immédiat, ils discutent de sa vision des rapports à l'autorité et des enjeux différents que lui et son coordonnateur rencontrent dans les dynamiques avec les partenaires du milieu. Ils réfléchissent ensuite à des stratégies de communication pour aborder ce sujet de manière constructive en adoptant une attitude d'ouverture face aux enjeux relevés par le coordonnateur sans avoir l'impression d'être nié dans ses propres perceptions et opinions.

→ Des conflits latents se tissent tranquillement au sein de l'équipe à propos des manières de travailler différentes de chacun. Sans verser dans la médiation ou la thérapie de groupe, le superviseur aborde des enjeux permettant de traiter les sujets qui font litige afin de rouvrir les canaux de communication entre les partenaires de l'équipe et de dépersonnaliser la tension au profit d'une réflexion collective sur le sens de l'intervention. Il suggère des outils pour continuer la conversation entre collègues d'ici la prochaine supervision et prévoit un retour avec eux sur le sujet.

Comme souligné ci-dessus et plus amplement abordé dans un prochain chapitre, le superviseur doit être bien conscient de sa position vis-à-vis de l'organisme afin de ne jamais interférer dans les processus d'orientation et de décision de l'organisme en question. Il lui faut donc se poser les bonnes questions et mûrir ses commentaires avant d'investiguer cette dimension. En trame de fond, son objectif doit toujours en être un de responsabilisation du travailleur de rue et de son organisme et non de palliatif aux carences de ces deux acteurs.



Jusqu'où aborder les problèmes internes de l'organisme?

- Qui est l'employeur de l'intervenant supervisé?
- Dispose-t-il d'un coordonnateur?
- De quel encadrement et support bénéficie-t-il?
- Quels sont les aspects abordés au sein de l'organisme?
- Lesquels ne le sont pas?
- Comment pourraient-ils l'être dans l'organisme?
- Comment aider le travailleur de rue à mieux communiquer avec ses collègues, son coordonnateur, son C.A.?
- Quelles limites fixer à la « ventilation » à propos des conflits internes de l'organisme?
- Comment encourager les acteurs à s'adresser les uns aux autres plutôt que de tenter soi-même de régler leurs problèmes?
- Comment avoir une entente claire avec l'organisme à propos du traitement de la vie interne à travers la supervision (voir chapitre 5)?

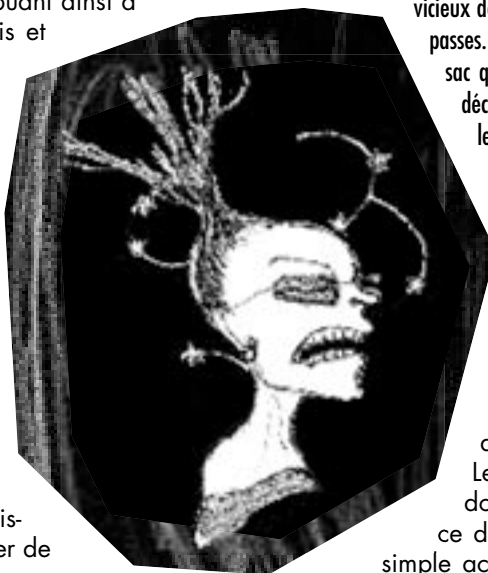
→ CINQUIÈME ASPECT: le volet psychologique

Les préoccupations d'ordre psychologique se concentrent sur le **vécu relationnel** de l'intervenant supervisé. Ici, le rôle du superviseur est principalement de *l'accompagner dans son cheminement et de lui apporter un support pour traverser les expériences qu'il rencontre*. Considérant que la position du travailleur de rue le place souvent en témoin impuissant face à des réalités heurtantes, considérant aussi que cet intervenant est interpellé dans ce qu'il est comme individu, alors que cette pratique exige un haut degré d'investissement personnel, la possibilité de ventiler et de se confier représente une issue de secours importante.

Ainsi, du point de vue du support psychologique ou de l'accompagnement relationnel, approfondir la connaissance de soi constitue une dimension importante de la supervision. Quoiqu'il soit particulièrement sollicité lors des situations difficiles, ce support est, selon plusieurs, prioritaire en tout temps. Ainsi, la supervision doit aider les travailleurs de rue à découvrir et à reconnaître leurs valeurs et PPP (peurs, préjugés, principes) de manière à

ce qu'ils puissent mieux se respecter et se déployer en relation avec les autres. **Cette démarche identitaire** sert non seulement l'évolution personnelle du travailleur de rue, mais favorise également une meilleure maîtrise de soi sur le terrain et donc protège de divers glissements potentiels qu'une méconnaissance de soi aurait sournoisement pu entraîner.

Examiner les frontières et passerelles entre sa vie privée et professionnelle permet aussi d'harmoniser ces deux dimensions et de poser des limites aux bons endroits pour préserver son espace personnel et son rôle de travailleur de rue. L'attention accordée au mode et à la qualité de vie du praticien lui permet aussi d'entretenir sa santé physique et psychologique, contribuant ainsi à maintenir le travailleur de rue frais et dispos sur le terrain. L'accueil d'un superviseur, lorsque le travailleur de rue est confronté à des stress majeurs, représente aussi un **filet de sécurité** qui, de l'avis de plusieurs, les a préservés de vivre un épuisement professionnel ou encore d'abandonner la pratique sous le poids des difficultés rencontrées. Le fait de pouvoir exprimer ses déceptions face aux rechutes des personnes, ses découragements face aux culs-de-sac qu'il rencontre ou encore sa rage devant les injustices permet d'évacuer et de renouveler sa disponibilité pour continuer à absorber de nouvelles situations.



Les relations privées qui ont un impact sur sa disposition au travail, les relations interpersonnelles avec ses collègues ou encore celles avec les personnes accompagnées peuvent être abordées non seulement dans un objectif spécifique d'intervention, mais aussi de manière à mieux se comprendre et se déprendre comme individu. **Les patterns réactionnels et relationnels** que l'on entretient comme individu peuvent aussi être explorés : pourquoi est-ce que je me sens imposteur dans le milieu ? Qu'est-ce qui, dans mon vécu, m'amène à vouloir sauver les autres ? Quelles sont les réalités dont je suis témoin qui me rendent mal à l'aise ?

Exemples

→ Accompagnant une mère qui vient de perdre son bébé en plus d'être confrontée à plusieurs difficultés, un travailleur de rue contacte son superviseur pour ventiler avec lui au téléphone afin d'être en mesure de poursuivre cette intervention qui l'ébranle particulièrement. Sur le vif, il évacue son trop-plein d'émotions de manière à renouveler son état de disponibilité. Lors de leur rencontre ultérieure, ils font un retour sur la situation pour approfondir la réflexion sur les deuils personnels auxquels fait écho cette situation chez le travailleur de rue.

→ Constatant le caractère irritable d'un travailleur de rue depuis quelque temps, le superviseur lui demande comment il va. À son écoute, il voit qu'il se sent affecté par l'état d'esprit des jeunes qui, ces temps-ci, sont dans une passe désabusée, pris dans des cercles vicieux dont ils n'arrivent pas à sortir, confrontés à des impasses. Il se sent de plus en plus révolté contre les culs-de-sac qu'impose le système. Ensemble, ils accueillent et décortiquent ce sentiment d'impuissance et identifient les quelques points d'appui où le travailleur de rue peut reprendre son pouvoir d'agir.

Le superviseur doit donc se préoccuper des besoins personnels de l'intervenant supervisé tout en évitant de glisser dans une démarche thérapeutique. Pour cela, il faut bien ancrer sa position et circonscrire les aspects qu'il peut aborder et ceux qui doivent être traités dans un autre cadre. Le superviseur et le travailleur de rue doivent jauger ensemble l'état d'esprit de ce dernier afin d'évaluer s'il a besoin d'un simple accompagnement dans son cheminement personnel ou si un encadrement plus étroit s'avère nécessaire à cause d'un état de crise latent, émergent ou imminent.

Adapter la supervision à l'état d'esprit du travailleur de rue

- Dans quel état d'esprit est le travailleur de rue et de quoi a-t-il besoin ?
- Est-il dans une phase d'expansion sollicitant simplement de l'encouragement ?
- Est-il dans une étape de remise en question à orienter vers un questionnement constructif ?
- Est-il dans un état de fragilisation nécessitant un accueil et un appui moral ?
- Démontre-t-il des signes d'épuisement nécessitant de

faire le point sur ses besoins?

→ Se compromet-il dans des passages à l'acte (drogues, sexualité, etc.) révélant un état de crise latent et exigeant un accompagnement plus intense (fréquence des rencontres, confrontation, référence à la coordination, etc.)?

→ Est-il conscient de son état d'esprit ou tend-il plutôt à nier sa situation?

→ Suis-je en mesure de l'accompagner dans son introspection ou sa situation soulève-t-elle des enjeux psychologiques trop intenses nécessitant le support d'autres personnes, dans sa vie privée ou de la part d'un autre professionnel (un thérapeute, par exemple)?

Quoique nous ayons ici abordé l'aspect psychologique de la supervision sous l'angle individuel, cette dimension traverse aussi les supervisions collectives. En effet, il arrive que la dynamique de groupe soit tellement impliquante pour ses membres que les rencontres de supervision deviennent un espace de médiation relationnelle. Le défi pour le superviseur, comme dans ce qui précède, est alors de ne pas verser dans une psychothérapie, mais de mettre à profit l'espace de la supervision pour donner l'occasion aux praticiens de rétablir la communication et d'adopter des modes d'échange constructifs.

→SIXIÈME ASPECT: le volet éthique

L'aspect éthique traverse plusieurs préoccupations. En effet, que ce soit du point de vue des choix méthodologiques ou cliniques, ou encore des dynamiques relationnelles, organisationnelles ou politiques, divers enjeux éthiques entourent la pratique du travail de rue font l'objet d'échanges en supervision. **Questionner les possibles et les limites** de ses actions en fonction de la mission et des balises qui l'encadrent, confronter ses attitudes et initiatives aux paradoxes qu'elles soulèvent, évaluer les glissements dans lesquels peuvent entraîner certaines relations ou encore les risques de dérives pouvant découler de certaines stratégies d'action font partie des questionnements potentiels de la supervision. Travaillant beaucoup seul, fortement sollicité dans son espace personnel à travers la proximité relationnelle qu'il crée, le travailleur de rue doit prendre les moyens de rester centré sur le mieux-être de l'Autre et éviter un investissement affectif inapproprié du lien créé.

Évidemment, les enjeux éthiques sont une préoccupation majeure lorsqu'un travailleur de rue se trouve face à des **situations-limites** vécues par les personnes accompagnées; l'analyse en supervision étant alors un

moyen d'examiner les choix d'intervention à privilégier. Face à des réalités qui interpellent particulièrement le travailleur de rue dans ses valeurs (ex.: échange de seringues auprès d'une femme enceinte, intervention à la suite d'un viol impliquant des jeunes que l'on connaît, etc.), le support de la supervision s'avère extrêmement important pour dégager des balises guidant l'action à entreprendre sans laisser l'émotivité dominer les choix à poser. Lorsque des situations de fugue, d'abus ou de négligence surviennent, l'enjeu du signalement est aussi à mesurer. Dans l'esprit de la Loi sur la protection de la jeunesse, il s'agit alors d'approfondir l'analyse des circonstances pour soupeser le risque de parler ou celui de se taire en tenant compte de la qualité du lien avec le jeune, de la gravité de la situation et des autres moyens envisagés pour remédier au problème.

La réflexion éthique est d'autant plus importante à susciter par le superviseur lorsqu'il constate que le travailleur de rue lui-même est en train de glisser dans des **zones grises à risques** afin d'offrir à ce praticien un espace de réflexion à propos de ses éventuels passages à l'acte. Sur cet aspect, certains débordements dans une intervention contreviennent clairement aux principes éthiques du travail de rue (ex.: abus financiers, sexuels, etc.) et peuvent aller jusqu'à impliquer une intervention de l'employeur, alors que d'autres « agirs » soulèvent simplement la pertinence de réfléchir sur le sens des relations engagées avec les personnes accompagnées (ex.: incapacité de dire non aux demandes répétées de cigarettes, prêt d'argent, etc.). En ce sens, les aspects éthiques ne sont pas réservés aux situations extrêmes, mais doivent aussi être réfléchis sur une base régulière de manière à ancrer la légitimité des choix et des actes posés par le praticien.

À cet égard, la supervision est essentielle pour nommer les choses et prendre du recul par rapport aux réactions personnelles du praticien non seulement lors de situations extrêmes, mais aussi par rapport à des **valeurs de base** qui guident ses choix et ses orientations. Ainsi, dans certaines situations où les valeurs du travailleur de rue sont interpellées, il importe qu'il puisse soupeser ses propres croyances devant les options des personnes accompagnées, qu'elles le confrontent ou l'emballent... Une réflexion éthique sur ses options idéologiques est ici aussi importante.

La supervision comporte plus largement une réflexion du travailleur de rue sur les raisons l'ayant amené à faire du travail de rue et sur le sens qu'il donne maintenant à son

rôle. Cette introspection lui permet de cerner ses motivations profondes pour ensuite se concentrer sur les préoccupations de ceux qu'il accompagne. Touchant au fur et à mesure divers enjeux de susceptibilité, déjouant chemin faisant divers jeux de personnalités entremêlés dans les projections et interactions du travailleur de rue, cette réflexion éthique favorise un processus **de maturation et de distanciation**, rendant cet intervenant plus disponible à l'autre.

Exemples

→ Un superviseur questionne le travailleur de rue sur ses motivations à visiter régulièrement chez elle une jeune femme en dérapage de consommation, alors qu'il tend plutôt à éviter de fréquenter un autre jeune vivant le même type de situation. Ensemble, ils questionnent ce qui l'attire et le repousse chez l'une et l'autre, puis discutent des besoins auxquels le travailleur de rue cherche à répondre. Au fur et à mesure de l'échange, le travailleur de rue constate son besoin d'être valorisé dans l'intervention; alors que la jeune femme est très reconnaissante

de son aide et lui renvoie une image de « sauveur », le jeune homme tend plutôt à confronter le travailleur de rue face aux limites de ce qu'il peut faire pour lui...

→ Une travailleuse de rue exprime à son superviseur être préoccupée de la proximité en train de s'établir avec un jeune. Le superviseur l'invite à retracer le parcours de leur relation. La travailleuse de rue se rappelle alors avoir utilisé la stratégie de parler d'elle pour apprivoiser ce jeune, plutôt rébarbatif aux intervenants. Elle se rend compte que, de fil en aiguille, elle a inversé la relation en se mettant à lui demander divers conseils pour se mettre en forme et en lui suggérant de lui téléphoner pour échanger à propos de leurs intérêts communs. Maintenant qu'il l'appelle presque tous les soirs pour « jaser », elle se sent de plus en plus embarrassée devant l'intimité grandissante qui s'installe. À bien y penser, elle-même ne se sent pas très claire sur ce qu'elle recherche dans cette relation avec un « rebelle » qui l'interpelle...

Bien que des balises éthiques existent, que ce soit dans le code d'éthique de l'ATTRueQ ou divers documents

QUELQUES INDICES DE MALAISES À ÉCLAIRCIR

↓ INDICES

→ Se sentir mal de parler d'une de nos interventions, être convaincu qu'on ne sera pas compris.

→ Éviter d'exposer un projet d'intervention et préférer attendre de l'avoir posé avant d'en parler.

→ Avoir tendance à enjoliver ses interventions quand on les raconte à ses proches.

→ Se sentir mal à l'aise face à une situation et préférer l'évacuer plutôt que l'aborder.

→ Se sentir coupable vis-à-vis d'une personne que l'on accompagne ou lui en vouloir.

→ Sentir que l'on agit de façon à gagner du pouvoir sur quelqu'un ou de manière à protéger ses acquis.

→ Se sentir embarrassé par quelqu'un ou éprouver du déplaisir à l'accompagner.

→ Être motivé à se rapprocher d'une personne davantage pour partager une intimité (amicale, fraternelle, sexuelle, etc.) que pour apporter du support.

↓ BALISES

→ Parler de son intervention à un tiers véritable, c'est-à-dire quelqu'un qui n'est pas impliqué directement, mais qui peut porter un regard pertinent.

→ S'entendre dire à haute voix ce qui se passe dans l'intervention: parler de son projet avant de le faire et en discuter après que l'intervention soit posée.

→ Questionner sa manière de répondre aux besoins de la personne accompagnée et évaluer dans quelle mesure on cherche une réponse à ses propres besoins à travers cette relation; cibler les besoins de la personne auxquels on souhaite répondre et les prendre pour repère dans l'évaluation de notre action.

→ Réfléchir à la cohérence entre l'objectif poursuivi et le choix d'action posé.

→ Questionner les valeurs mises en cause dans une situation qui nous ébranle et réconcilier les conflits intérieurs qu'elle soulève.

produits par les organismes, l'éthique fait d'abord appel à la réflexivité des acteurs. Le superviseur n'est donc d'abord pas là pour rappeler des balises, mais surtout pour animer un questionnement raisonné chez les supervisés afin d'amener ceux-ci à mieux se positionner par rapport aux événements et à clarifier les enjeux dans lesquels ils sont impliqués.

3.2

LES

APPROCHES

Un autre aspect qui varie grandement en supervision a trait au style pédagogique et à l'approche qu'adoptent les superviseurs. Selon le bagage et l'expérience du superviseur, sa personnalité, ses conceptions de la supervision et du type de lien qu'il établit avec les intervenants supervisés, cette approche s'élabore en fonction de différents choix.

L'un des aspects importants de l'approche d'un superviseur dépend du degré de **directivité** qu'il adopte. La plupart des superviseurs empruntent une voie non directive pour accompagner les intervenants, quoique le degré de cette non-directivité varie selon les circonstances de supervision. Ainsi, plusieurs superviseurs abordent les rencontres sans objectif préalable en adoptant une attitude d'écoute exploratoire. À partir de questions ouvertes (ex.: comment ça va?), le supervisé est encouragé à exprimer ce dont il a envie de parler; le superviseur suit alors la vague, profite des ouvertures pour stimuler l'approfondissement et fait des liens là où il perçoit une pertinence. Il arrive aussi qu'un superviseur adopte une approche de suivi plus serré en certaines circonstances. Par exemple, lorsqu'un travailleur de rue se trouve dans un glissement professionnel périlleux, le superviseur peut le guider de manière plus encadrée dans un processus de prise de conscience et de responsabilité spécifique.

Un autre facteur qui varie en supervision a trait à la **régularité** des rencontres. Plusieurs planifient une fréquence régulière de supervision, par exemple au mois ou aux six semaines, estimant qu'un tel rythme permet de suivre avec constance l'évolution du praticien. Aussi, même lorsqu'ils craignent de ne pas avoir de contenu à partager, plusieurs se disent surpris d'avoir toujours quelque chose à approfondir une fois l'échange ouvert. D'autres travailleurs de rue préfèrent recourir au superviseur seulement au besoin, variant la fréquence de leurs rencontres selon les circonstances. Certains superviseurs estiment toutefois que le fait de réserver

la supervision aux situations d'urgence limite la portée pédagogique de cette démarche et empêche d'agir dans une logique préventive tout en laissant libre cours aux résistances de ceux qui évitent d'échanger sur leur pratique. À l'autre extrême, on trouve des superviseurs constamment disponibles, même en dehors des rencontres programmées. Si plusieurs apprécient cette grande disponibilité, certains estiment qu'il faut encourager l'autonomie des travailleurs de rue et stimuler leur capacité à diversifier leurs sources de support. À cet égard, plutôt que d'être toujours au bout du fil, le superviseur devrait valoriser la mise en place d'un espace transitionnel, d'un espace à penser par soi-même et en équipe, entre les rencontres.

Le degré de **formalisme** des rencontres et du rapport superviseur/supervisé est aussi différent d'une situation à l'autre. Alors que certains fixent une durée de rencontre, d'autres commencent les séances sans savoir quand ils les finiront. Ces deux options témoignent de stratégies différentes ayant chacune leurs avantages et désavantages: les tenants de rencontres à durée déterminée trouvent stimulant de laisser le supervisé avec un certain suspense l'obligeant à poursuivre la réflexion par lui-même au lieu « d'étirer la sauce » en cherchant à épuiser à tout prix les sujets abordés en supervision; de l'autre point de vue, ceux qui optent pour une durée indéterminée pensent qu'il faut prendre le temps d'entrer dans une dynamique de confiance pour que les « vraies affaires » émergent de l'échange... La question du degré de formalisme a également trait au choix du lieu où se déroule la supervision; certains tiennent à faire ces rencontres dans un lieu formel, tel qu'au bureau ou dans une salle de réunion, alors que d'autres adoptent des espaces publics pour tenir ces échanges, par exemple un restaurant, un café, voire même un bar. Lorsque le lien de confiance est bien établi, il arrive aussi que la résidence du superviseur ou d'un supervisé soit choisie comme lieu de supervision; dans la mesure où ce choix ne compromet pas le caractère professionnel du rapport de supervision, il peut s'agir d'un contexte approprié pour de telles rencontres.

Le degré de **réciprocité** entre superviseur et supervisés se démarque aussi d'une supervision à l'autre. Certains superviseurs se concentrent sur l'expérience de l'intervenant pour l'accompagner dans son processus d'orientation; ils cherchent alors ensemble à déconstruire sa trajectoire pour mobiliser son bagage dans une perspective de cheminement personnel et professionnel. D'autres superviseurs partent aussi des situations amenées

par l'intervenant supervisé, mais ne cherchent pas à approfondir sa connaissance de soi, adoptant un point de vue extérieur centré sur les situations plutôt que sur les personnes. Un autre type de supervision se fonde sur une relation réciproque où, tout en partant des préoccupations de l'intervenant supervisé, le superviseur partage ses propres expériences, sentiments et perceptions; basée sur l'échange, cette approche de supervision met à profit la relation comme mode d'approfondissement. Enfin, un dernier type de supervision mise sur la dynamique d'ensemble de la vie associative de l'organisme pour stimuler l'évolution des intervenants.

Le caractère plus ou moins **confrontant** de la supervision teinte aussi différemment l'approche des uns et des autres. Alors que certains optent pour une écoute empathique dépourvue de toute prise de position, d'autres se permettent d'être plus bousculants dans leur manière de questionner les intervenants supervisés. Plusieurs nuances teintent ces différents styles et même ceux qui adoptent une approche plus confrontante évitent de poser un regard moralisateur ou péjoratif sur les confidences des supervisés. Cela dit, tout en prenant parfois des détours stratégiques pour amener les intervenants à réfléchir à des aspects qu'ils semblent occulter, certains superviseurs confrontent les supervisés sur leurs valeurs afin qu'ils se positionnent face aux enjeux rencontrés. Aussi, tout en relevant les points de convergences dans le discours des travailleurs de rue, ces superviseurs cherchent à faire émerger les paradoxes qui traversent leur témoignage afin de stimuler une pensée dialectique et une conscience plus approfondie de leur pratique. Le challenge qu'introduit une telle approche contribue à augmenter la distanciation critique des travailleurs de rue ainsi que leur élasticité de manière à résister à la tension des situations conflictuelles qui les tiraillent parfois.

L'ampleur des **objectifs d'apprentissage** poursuivis représente aussi une différence entre les styles des superviseurs. Alors que certains se voient surtout comme des soupapes de ventilation, d'autres investissent un processus pédagogique plus élaboré où entrent en jeu des objectifs d'acquisition de connaissances et de compétences. Sans pour autant être considérée comme une formation, la supervision devient alors un espace formateur où les intervenants supervisés profitent de l'expérience du superviseur pour développer différentes stratégies. Le superviseur partage alors différents outils (ex.: des «outils-napperon», soit des schémas, des illustrations et des jeux à griffonner de manière spontanée lors d'une intervention dans un lieu public tel un resto) ou

encore anime diverses mises en situation pour stimuler leur capacité à percevoir et à suivre le mouvement de la rue ainsi qu'à circuler dans des contextes hostiles ou des interactions conflictuelles. Le superviseur peut aussi entreprendre la supervision comme un processus pédagogique à long terme en amorçant lors des premières rencontres l'élaboration du projet social des intervenants, projet sur lequel il reviendra fréquemment par la suite pour confronter les choix des travailleurs de rue à la mission qu'ils se sont donnée. Dans une perspective d'accompagnement, le superviseur peut aussi cibler avec le travailleur de rue ses besoins de connaissances supplémentaires et l'orienter vers des ressources adaptées (lectures, formations, etc.). Par leur approche pédagogique, certains superviseurs valorisent que ressortent de chaque supervision des devoirs structurants, soit des actions à réaliser à la suite de la rencontre pour améliorer une situation ou approfondir la compréhension d'un problème.

On rencontre aussi différentes approches de supervision plus ou moins **théoriques ou empiriques**, plus ou moins définies au plan idéologique. Or, qu'ils se réfèrent à des cadres conceptuels élaborés par d'autres ou qu'ils soient autodidactes dans le développement de leur pensée, tous recourent à des grilles d'analyse de la réalité sociale. Parmi certaines balises inspirant les superviseurs en travail de rue, citons celles issues de la philosophie humaniste, de l'analyse institutionnelle, structurelle, transactionnelle, systémique, des théories psychanalytique et sociopsychanalytique, de perspectives politiques progressistes, d'outils anthropologiques, etc. Certains se collent étroitement à la pédagogie du travail de rue pour inspirer leur approche de la supervision. D'autres se ressource en entraînement mental, formation méthodologique à laquelle plusieurs travailleurs de rue ont participé au cours des années 80 et 90 pour stimuler leur capacité d'analyse et d'action stratégiques. L'importance et la diversité des sources d'inspiration des superviseurs sont trop vastes pour en cerner ici les contours, mais il importe de remarquer que la majorité des superviseurs cherchent par différents moyens à élargir leur manière de comprendre la réalité afin de contribuer à augmenter le pouvoir d'agir des intervenants. À cet égard, plusieurs estiment qu'un savoir d'ordre psychologique est important mais insuffisant et qu'il faut également développer une connaissance des enjeux sociaux, politiques et culturels entourant les phénomènes de la marginalité et de l'exclusion pour accompagner adéquatement des travailleurs de rue.

Estimant qu'ils doivent d'abord s'utiliser **eux-mêmes comme principal outil**, certains n'arrivent qu'avec leurs deux oreilles pour écouter les confidences des intervenants supervisés; d'autres mettent à profit diverses stratégies pour animer leurs rencontres, que ce soit des références théoriques utilisées pour éclairer un phénomène ou l'expérience d'autres praticiens pour inspirer une intervention. Des références au savoir commun des travailleurs de rue, recensé dans différents écrits et partagé lors des rencontres de l'ATTRueQ, peuvent également bonifier la compréhension de la pratique. Le recours à des mises en situation, grilles, questionnaires, schémas, concepts et articles sert aussi à outiller les supervisés sur des aspects plus pointus.

La prise de notes pendant ou après les supervisions et la tenue d'un journal de bord constituent un outil fort utile pour assurer la continuité d'une rencontre à l'autre. Certains superviseurs accompagnent aussi, à quelques reprises, les travailleurs de rue sur le terrain de manière à mieux connaître leur contexte de travail pour pouvoir s'y référer lors des supervisions. Enfin, la capacité d'improvisation est un outil primordial puisque les situations amenées par les intervenants sont la plupart du temps inconnues à l'avance, ce qui exige du superviseur d'être totalement disposé à réfléchir « live » à des pistes d'approfondissement.



qu'elles répondent à **des profils et besoins différents selon les individus et organismes**. Le choix de l'une ou l'autre forme de supervision se base sur plusieurs facteurs; les conditions organisationnelles influençant particulièrement les modalités de supervision offertes (accès ou non à une équipe, à une coordination clinique, à des formations, etc.).

Peu importe la formule adoptée pour balancer les moyens individuels et collectifs de support (voir chapitre 1), chaque travailleur de rue devrait disposer de lieux d'échange et de lieux de confiance. Certains organismes misent pleinement sur le collectif en tenant, en plus des réunions

d'équipe, des rencontres de supervision où ils approfondissent un climat de complicité propice à la discussion et à la ventilation.

D'autres organismes offrant à l'interne plusieurs espaces d'équipe laissent les travailleurs de rue choisir en parallèle un superviseur individuel avec qui aborder leur vécu personnel et professionnel.

Certains groupes, quant à eux, mixent **différentes formules internes et ex-**

ternes, de groupe et individuelle,

pour permettre une diversité d'espaces d'expression. L'important est d'assurer que tous ces lieux de réflexion soient complémentaires et non répétitifs ou conflictuels.

Les deux formes de supervision peuvent servir de lieu de transmission et de coconstruction de la pratique, de lieu de ventilation où se libérer des tensions vécues, de lieu de confrontation où questionner les possibles passages à l'acte de chacun ainsi que de lieu d'apprentissage communicationnel. La **dynamique des intervenants et le style du superviseur** colorent l'usage de cet espace de supervision, qu'il soit individuel ou de groupe. Cela dit, même s'il faut insister sur le fait que les caractéristiques ici énumérées ne sont pas mutuellement exclusives, on peut quand même dégager quelques tendances de ces deux formules.

3.3

LES FORMULES INDIVIDUELLE ET DE GROUPE

Comme pour le courant privilégié en supervision, les opinions varient quant à la priorité accordée à la supervision individuelle ou de groupe. À la lumière des commentaires reçus, on comprend que les deux formes ont plusieurs fondements et impacts communs, mais

ASPECTS RECHERCHÉS

↓INDIVIDUELLE

→Un espace d'intimité pour approfondir une réflexion introspective sur son vécu comme individu et praticien.

→Un lieu où prendre conscience de sa trajectoire, des effets que l'on génère et des valeurs qui motivent ses choix.

→Un lien personnalisé permettant d'être accompagné à travers l'appropriation de son parcours comme praticien.

↓COLLECTIVE

→Un espace d'échange où créer un dialogue clinique sur les situations rencontrées et interventions réalisées.

→Un espace pédagogique stimulant les questionnements entre collègues et le partage des bons et mauvais coups.

→Un lieu où cultiver des liens de confiance et de complicité (rendre l'implicite explicite) ainsi qu'une culture commune.

ENJEUX

↓INDIVIDUELLE

→La protection de la vie privée des travailleurs permet d'approfondir la confiance, mais peut freiner le développement du potentiel relationnel au sein de l'équipe.

→La supervision individuelle peut facilement tomber dans la ventilation psychologique et rester centrée sur les enjeux privés de l'intervenant au détriment des dimensions professionnelles.

→Son caractère moins confrontant que l'échange en groupe peut créer des zones de confort nuisibles au développement de la pratique.

→Si les différents superviseurs individuels consultés par les membres de l'équipe ont des orientations différentes, cette formule peut contribuer à effriter la culture de l'équipe.

↓COLLECTIVE

→Même si le superviseur contribue à la communication au sein de l'équipe, il doit éviter de devenir un médiateur ou encore un messenger entre les acteurs en conflit.

→La supervision collective peut verser dans la thérapie de groupe si les échanges sont toujours ramenés à un niveau affectif et émotif au détriment des enjeux de l'intervention.

→Le fait de superviser au sein du même organisme l'équipe et les individus peut générer divers enjeux pour le superviseur et les supervisés.

→La composition du groupe supervisé (ex.: inclut ou non le coordonnateur, inclut ou non le personnel autre que TR) peut créer des tensions au sein de ce groupe.

3.4

LES BESOINS COMBLÉS

Dépendamment des aspects explorés en supervision et de l'approche adoptée par le superviseur, les travailleurs de rue considèrent que ce processus d'accompagnement professionnel peut répondre à différents besoins. D'abord, ils estiment, au fil des rencontres, avoir l'occasion d'approfondir la connaissance qu'ils ont d'eux-mêmes dans la pratique. Cet approfondissement leur permet d'atteindre une plus grande maturité, ce qui a souvent pour conséquence d'augmenter leur durée de vie professionnelle puisqu'ils se confrontent moins souvent à un sentiment d'incompétence. Aussi, ressortant souvent des séances de supervision avec une **énergie renouvelée**, ils arrivent moins vite au sentiment de stagner et parviennent à trouver de nouveaux défis même après plusieurs années de pratique. De manière concrète, les travailleurs de rue apprécient aussi le fait de développer des outils pour intervenir sur le terrain et sentir leur confiance augmenter en tant que praticiens. Grâce à la supervision, ils sentent pouvoir mieux s'adapter à ce qui est vécu dans la rue tout en mettant à profit qui ils sont vraiment, sans emprunter un rôle qui ne leur correspond pas; la supervision aide à s'incarner en tant que praticien.

Dans un même ordre d'idées, le fait de pouvoir prendre du recul face à ce qui est vécu dans la rue, de pouvoir faire le point sur les actions qui y sont menées aide à aller chercher du feedback pour confirmer ou modifier certaines voies empruntées. Cette opportunité de **validation** contribue à sécuriser les travailleurs de rue dans leurs fonctions. L'analyse des situations aide également à démêler les enjeux personnels des enjeux professionnels, ce qui contribue à un meilleur équilibre des praticiens.

Permettant de soulager la surcharge émotionnelle qu'imprègne parfois l'expérience de la rue chez les travailleurs de rue lors de situations difficiles, la supervision aide aussi certains praticiens à reconnaître qu'ils ont atteint leurs limites et qu'une sortie de la rue s'impose de plus en plus. Ainsi, quoiqu'elle contribue à la **rétenction des praticiens** en leur apportant un support continu, la supervision peut aussi servir à rediriger des intervenants qui, au risque de se blesser ou de blesser les autres, ne peuvent poursuivre leurs activités de travailleur de rue. Ici, l'accompagnement du superviseur peut favoriser un départ progressif moins heurtant et mieux bouclé que lorsqu'un travailleur de rue démissionne ou est congédié abruptement.



POUR ALLER PLUS LOIN...

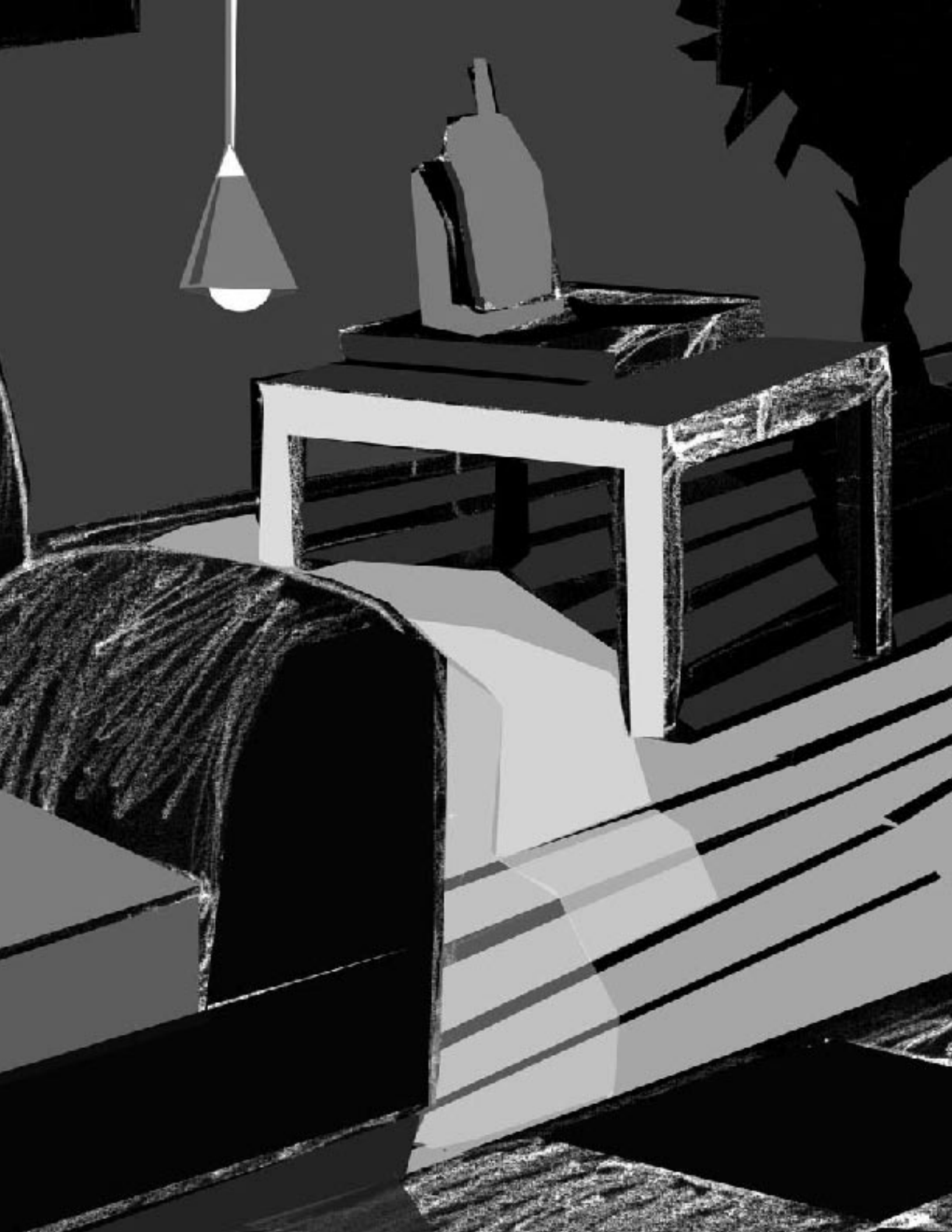
Pour préciser les aspects à aborder en supervision et l'approche privilégiée, référez-vous à l'outil 3 de l'annexe 1.

POUR EN SAVOIR PLUS...

Consultez les sections « supervision », « travail de rue » et « enjeux sociaux » de la bibliographie à l'annexe 3 selon les aspects que vous voulez approfondir.

4.
LES
DIMENSIONS
RELATIONNELLES
DE LA
SUPERVISION





4. LES DIMENSIONS RELATIONNELLES DE LA SUPERVISION

4.1 LA RELATION: AU CŒUR DE LA SUPERVISION

→ Un espace pour penser la relation d'intervention

Autant dans la littérature que dans les témoignages des praticiens, il est souvent souligné combien la relation représente l'outil premier du travailleur de rue. L'exercice de cette pratique suppose en effet de la part de celui-ci une capacité de lien, une facilité à entrer en relation et à établir un rapport avec la marginalité. Exigeant d'être ouvert à la différence de l'autre, le travail de rue demande à celui qui l'exerce une ouverture à l'étranger en soi, à l'étrangeté en soi. L'exigence de cette disponibilité à l'autre implique du travailleur de rue un **dégagement de soi**, ce qui l'engage en retour à se ménager des espaces à soi, pour soi, où exprimer ce qui l'habite et ainsi s'en dégager. *Prendre soin des travailleurs de rue, au plan du vécu relationnel, c'est donc leur permettre de prendre soin des autres.* À cet égard, la prise de parole auprès d'un tiers et le partage de son vécu dans un contexte de supervision favorisent une intervention plus dégagée; parfois, même le seul fait de réfléchir aux sujets à aborder en supervision permet au travailleur de rue d'amorcer un travail de questionnement constructif.

La supervision représente donc un temps d'arrêt, un **espace d'expression** permettant d'ouvrir sur le vécu du travailleur de rue et de prendre conscience de la proximité et de l'immédiateté de ses relations établies avec les personnes et le milieu. Comme nous l'avons vu, le travailleur de rue doit négocier avec diverses réactions intérieures soulevées par la **charge émotive** que suscite sa proximité relationnelle avec les personnes accompagnées (séduction, provocation, compassion, répulsion, frustration, etc.). Il importe pour lui de développer un espace pour accueillir cette charge et prévenir les pièges liés aux interactions d'une relation d'aide et d'être. L'espace de la réflexion dans l'après-coup d'une supervision favorise un retour sur les situations et une remise à distance de soi dans la relation à l'autre. Baliser ainsi par la théorisation ce qui est vécu contribue à préserver le cadre de l'intervention pour protéger et entretenir la **disponibilité de l'être**; au contraire, ne

pas s'accorder de moyens de distanciation risque de mener tout intervenant vers l'épanchement, l'épuisement, le retranchement de l'être.

Toute forme de relation d'aide implique pour l'intervenant un **double mouvement**: elle exige à la fois un élan empathique (**identification**: se reconnaître dans l'autre) envers la personne accompagnée et un mouvement de recul (**distanciation**: se différencier de l'autre) pour remettre de la perspective et agir de manière aidante. Autrement dit, l'intervenant doit puiser dans ses propres représentations et affects pour s'identifier à l'autre et le comprendre en même temps qu'il doit s'en distancer pour protéger cette intimité éveillée en lui. À travers ces mouvements relationnels, le travailleur de rue doit aussi apprendre à élaborer sa position d'accompagnateur; accueillant chaque fois une partie de celui qu'il écoute, il doit éviter de s'appropriier l'émotion de ce dernier et plutôt susciter un retour à l'autre comme sujet capable de réassumer cette partie. Pour faciliter ce **processus de réappropriation**, identifier ce qu'on reçoit en tant qu'intervenant, ce qui est déposé en nous dans la relation, ce qu'on en fait, comment le retourner à l'autre sont des dimensions relationnelles qui gagnent à être « travaillées » dans un espace-tiers tel que la supervision. En plus de favoriser un détachement propice à l'accompagnement, l'expression de l'écho suscité en soi par l'accueil des confidences de l'autre permet de libérer l'intervenant de son trop-plein et de renouveler sa disponibilité d'écoute.

Quoique ce mécanisme semble simple, il s'avère plutôt complexe puisqu'une foule d'attitudes défensives peuvent être soulevées par l'évocation de zones personnelles interpellées à travers une relation d'intervention. Le rôle de la supervision est donc de soutenir un **travail d'élaboration de sens** là où la tendance voudrait plutôt court-circuiter la mémoire et favoriser l'anesthésie des conflits psychiques rencontrés par les intervenants dans leurs contacts avec les personnes en rupture. La supervision devient alors un espace à penser l'être, à penser l'agir, un **espace de « rétroflexion »**. En effet, le processus d'identification qu'implique nécessairement la relation d'aide réveille souvent chez l'intervenant une identification à des contenus enfouis dans son inconscient pouvant provoquer une (re)prise de contact douloureuse avec des souffrances oubliées. Devant une telle menace, quoi de plus humain que de chercher à se dérober du risque de rencontrer chez l'autre une représentation de la partie refusée de soi-même et d'ainsi menacer de

déstabiliser notre équilibre interne? La supervision s'offre comme un filet de sécurité pour permettre et absorber le choc de telles prises de conscience.

→ Un espace de relation professionnelle

Le superviseur fait office de **tiers** et favorise la mise à distance du travailleur de rue face aux **jeux identificatoires** qu'il vit dans ses rapports avec ceux qu'il accompagne (fusion, culpabilisation, admiration, attraction, comparaison, etc.). Or, malgré cette position d'extériorité, le superviseur suscite paradoxalement une autre forme de jeu identificatoire entre lui et le travailleur de rue supervisé, identification se jouant dans les deux sens et reposant la question de la profondeur du lien créé (jusqu'où développer cette relation). Comme en intervention, la proximité est nécessaire à la transmission, mais une relation à touche fusionnelle risque de faire perdre la fonction de tiers du superviseur. D'ailleurs, la fréquentation à long terme d'un intervenant ou d'une équipe a indubitablement des effets sur la **distance réelle et symbolique** d'un superviseur et sur ses positions critiques. De plus, comme il ressent un double mouvement identificatoire à la fois au supervisé et aux personnes que ce dernier accompagne, le superviseur doit évaluer lui-même jusqu'à quel point il est investi de projections dans ses rapports aux supervisés.

À travers l'approvisionnement mutuel avec l'intervenant supervisé, le superviseur doit donc apprendre à reconnaître les dynamiques relationnelles à l'œuvre et composer avec les **mouvements transférentiels en jeu**. Cette mise en relief des enjeux relationnels lui permet d'aider le travailleur de rue à identifier les transferts des personnes accompagnées envers lui et ses propres contre-transferts envers celles-ci; une telle réflexion contribue non seulement à **protéger des pièges fusionnels de l'intervention**, mais informe aussi sur les pistes d'intervention à favoriser ou à éviter. Dans le même sens, puisque ce mécanisme se redéploie dans le rapport de supervision, cette lecture des mouvements de transfert/contre-transfert peut aussi alimenter la compréhension des enjeux de cette relation professionnelle (idéalisations, séduction, provocation, opposition, etc.). En outre, considérant la charge émotive portée par le travailleur de rue et le fait que le superviseur voit aussi déposées en lui des confidences, il importe qu'il ait recourt lui-même à *des espaces de distanciation à soi pour renouveler sa disponibilité d'être en tant que superviseur, par exemple en consultant lui aussi un superviseur ou en participant à*

un groupe d'intervention avec d'autres superviseurs.

Ainsi pris en considération, le mouvement d'identification peut être mis à contribution en supervision sans verser dans les pièges de l'imitation. Il s'agit alors pour le superviseur d'apprendre à se laisser découvrir, de partager avec humilité sa propre pratique ainsi que les affects et réflexions que lui inspire le matériel rapporté. Cette **rencontre identificatoire** sera également tributaire de l'ouverture du supervisé à se laisser pénétrer par cet apport, incorporant des parcelles d'une réalité psychique qui lui est étrangère, où il a l'occasion d'apprendre à se reconnaître. Le supervisé peut à travers cette relation élargir son bagage, s'approprier une façon de percevoir, puis de découvrir sa propre façon singulière de s'exprimer en ajoutant la touche personnelle de ce qu'il est. Cette appropriation et la réciprocité de l'échange libèrent progressivement l'intervenant de l'allégeance au superviseur que le mouvement premier d'identification avait développé et l'amènent à *construire de plus en plus sa propre identité de travailleur de rue*.

En somme, comme en travail de rue, la relation souhaitée entre supervisé et superviseur est certainement d'abord basée sur l'établissement **d'un lien de confiance réel**. Un tel rapport exige du superviseur une disponibilité à la relation avec le supervisé afin de témoigner avec générosité de sa propre expérience à travers un rapport d'accueil où il devient possible de partager des apprentissages à partir de nos bons coups et de nos mauvais coups (qui n'en sont pas toujours...). La démarche de supervision doit être un **processus pédagogique stimulant l'autonomie et l'ouverture** des praticiens afin qu'ils soient en mesure d'assumer leur proximité avec la souffrance humaine sans rester pris dans le secret. En effet, comme les travailleurs de rue doivent faire preuve de souplesse pour s'adapter à l'imprévisibilité qu'engendre la circulation dans un espace ouvert, ils ont besoin de développer de fortes assises personnelles, ce qui renvoie à la nécessité d'un processus de prise en charge de soi favorisé par la supervision. Ainsi, un superviseur ne devrait pas chercher à dire quoi faire aux travailleurs de rue, mais davantage mettre en place les conditions d'une démarche réflexive permettant d'alimenter leurs propres pistes d'action. En ouvrant la possibilité d'ainsi épanouir leurs compétences, la supervision crée un espace pédagogique nourrissant pour des praticiens ayant bien besoin d'être en maîtrise de leur propre coffre à outils.

4.2

LES RÉSISTANCES ET ATTENTES

Nous avons maintes fois souligné l'importance en intervention, dans ce cas-ci en travail de rue, de l'exposition au regard d'un autre; cela dit, on comprendra *qu'une telle transparence ne va pas sans susciter de résistances...* Être supervisé peut en effet soulever diverses **attitudes défensives**, car ce rapport à un tiers qui devient curieux de soi et de sa pratique peut à l'occasion être vécu comme menaçant. La peur de se révéler, de s'exposer, d'admettre ses erreurs et imperfections, d'être confronté, jugé, évalué, rabroué, dirigé, manipulé peut entrer en jeu. La peur de se faire imposer le passé des «anciens», alimenté par le désir de réinventer soi-même le monde, peut aussi limiter l'intérêt de partager des rites d'appropriation de la pratique... Des enjeux narcissiques peuvent aussi interférer dans la relation supervisé/superviseur et animer des attitudes de révolte ou de rejet par le biais, par exemple, de l'opposition systématique, de la dramatisation ou du repli sur soi.

Le défi du superviseur face aux résistances est de stimuler la **souplesse dialectique** du supervisé pour l'amener à vivre de manière moins menaçante la prise de contact avec sa pratique. Or, cette démarche de **questionnement critique et de débat intérieur** suscitée par la supervision peut s'avérer confrontante pour certains, surtout lorsqu'elle touche des nœuds difficiles à avouer ou à dénouer. Cela dit, même si l'objectif est d'amener l'intervenant à **reconnaître et à assumer ses contradictions** afin d'évoluer dans sa pratique, vaut mieux ne pas forcer l'ouverture lorsqu'il y a trop de résistances et plutôt adopter une attitude d'apprivoisement et de respect du rythme du supervisé. Lorsqu'une défensive s'organise, il faut se donner le temps de réfléchir sur ce blocage avant de vouloir aller plus loin...

Les résistances renvoient à différentes souffrances et **zones d'ombre** sur lesquelles il est important d'ouvrir... mais le superviseur doit respecter le rythme du travailleur de rue et favoriser un climat propice à cette libre expression. Il doit lui aussi évaluer combien la résistance des supervisés le renvoie à **sa propre résistance comme superviseur** face à la potentialité de la rencontre... En effet, il peut arriver que la relation de supervision soit aussi bloquée par les résistances du

superviseur. Par exemple, en se posant comme seule référence, un superviseur peut maintenir des intervenants dans un rapport de dépendance et de passivité et ainsi freiner leur appropriation de la pratique; au contraire, si le superviseur omet de se positionner, il risque de verser dans la complaisance et l'indulgence sans fournir le feedback nécessaire à l'évolution des praticiens. En outre, divers conflits internes du superviseur peuvent être réactivés par la situation de supervision: il peut devenir un bon parent pour le supervisé, vouloir être à ses yeux le favori dans un souci narcissique d'être admiré, entrer dans des rapports compétitifs pour obtenir son affection, s'identifier aux transgressions du supervisé et l'encourager à agir ses conflits, etc.

De part et d'autre, le superviseur et le supervisé doivent faire le **deuil de certains idéaux** pour se donner l'occasion de découvrir les situations et les interactions telles qu'elles surviennent. Le superviseur lui-même doit faire le deuil de son idéal de l'intervention et de son idéal du supervisé ainsi que, voire surtout, de son idéal du moi en tant que superviseur. Impliquant d'abord la reconnaissance de ses valeurs et idéaux, un tel deuil chez le superviseur est nécessaire pour que se dernier soit en mesure de prendre une distance à soi afin d'être disponible à l'autre tel qu'il se présente en tant que supervisé. Ce processus lui permet aussi d'aider le travailleur de rue dans les différents deuils qu'il aura à élaborer dans le cadre de son travail d'intervention.

4.3

LES PIÈGES ET GLISSEMENTS

Dans les écrits et échanges sur l'éthique en travail de rue, plusieurs **glissements relationnels** sont présentés afin de mettre en garde contre les risques de telle et telle dérive en intervention. Or, il est intéressant d'aborder ici les mêmes enjeux sous l'angle des pièges possibles dans les rapports du superviseur avec le supervisé. Le fait de relever de tels glissements potentiels ne doit aucunement alerter; tout comme les balises éthiques de l'intervention, il s'agit de poser des repères permettant d'élucider les enjeux qui peuvent prendre forme dans une relation d'accompagnement afin de prévenir les dérives possibles et d'entretenir un certain **équilibre relationnel**. L'illustration caricaturale de quelques-unes de ces dérives

potentielles dans les exemples et le tableau humoristique qui suivent vise donc à animer une réflexion sur les glissements à éviter dans la relation de supervision.

Un des pièges qui guettent les superviseurs est de vouloir sauver les travailleurs de rue; partageant un même enjeu identitaire de reconnaissance que leur protégé, parfois eux aussi engagés dans une dynamique de **sauveur**, ces superviseurs seraient prêts à se sacrifier pour sauver un aidant dévoué et épuisé... Un autre piège est celui de fonder le rapport de supervision sur la base d'une **séduction** idéologique entre gourou et élève; risquant de glisser dans des rapports passionnels, ces dynamiques de manipulation peuvent être explosives. Un danger couru par les superviseurs est aussi d'être aveuglé par leur **motivation** à pousser un travailleur de rue à investir plus à fond la pratique, au risque de mener une personne vers la détresse si celle-ci n'a aucun espace pour exprimer ses limites. La relation peut verser dans un rapport de **maternage ou de paternage** entraînant un processus de régression stérile pour la supervision. Aussi, lorsque le mouvement d'identification cesse d'être réciproque et qu'il se cristallise dans une dynamique de **mimétisme**, il faut voir là encore un blocage pouvant mener vers des impasses.

Il va sans dire qu'il faut également se protéger des divers risques de dérapages associés au partage d'une **intimité**... Ainsi, quoique la relation puisse atteindre un certain degré d'amitié, le superviseur doit prendre conscience des enjeux éthiques que cette proximité peut soulever dans cette relation. Il importe qu'il préserve un espace pour penser et gérer la distance nécessaire à l'exercice d'un rôle de tiers à l'égard du supervisé. En outre, quand le superviseur est appelé à jouer d'autres fonctions que la sienne, il doit prendre garde aux conséquences de dépasser ses **limites professionnelles**, que ce soit, par exemple, au plan thérapeutique en investissant trop en profondeur les dimensions intimes du praticien ou, encore, au plan organisationnel en tentant de compenser les manques d'encadrement des ressources humaines au sein d'un groupe.



Quelques caricatures des dérives potentielles de la supervision...

Quoi de mieux que l'humour pour illustrer quelques-uns de ces pièges dans lesquels peuvent tomber des superviseurs en relation avec leurs supervisés...

LE GOUROU

LA vérité incarnée dans un vécu

L'EXPERT DANS LE DOMAINE

LA référence qui détient LES réponses sur LE sujet

LE PROFESSEUR

Transmetteur unidirectionnel de connaissances

LE CONSEILLER POLITIQUE

Stratège qui s'ingère dans les rapports de pouvoir de l'organisme

LE PLANIFICATEUR-CONSEIL

Technicien qui organise le travail des autres

LE MACHINISTE

Réparateur qui remet en fonction les intervenants mal en point

L'ÉPONGE

Substance qui absorbe les tensions et les renvoie sous pression

LE MOTIVATEUR

"Pep talk" pour l'estime de soi: t'es beau, t'es fin, souris

LE PSYCHANALYSTE

Thérapeute à consulter pour traiter ses conflits intérieurs

LE PÈRE

Juge qui évalue et sanctionne les comportements

LA MÈRE

Refuge où être accueilli inconditionnellement

En somme, chacun, à plus forte raison les intervenants, est coincé dans des rapports de transferts et de contre-transferts. En tant que superviseur, il importe de garder un espace pour reconnaître ces mouvements transférentiels et minimiser les interférences causées par ces réactions humaines, sans quoi les glissements relationnels peuvent contaminer le rapport de supervision. Afin d'assurer une relation équilibrée, le superviseur doit s'ouvrir à la réciprocité dans la relation en cultivant l'art de témoigner et de partager ses forces et ses faiblesses pour éclairer la réflexion des intervenants en stimulant plutôt qu'en écrasant les besoins expressifs de l'autre...

Une telle implication exige du superviseur qu'il fasse alliance avec la partie saine de soi et qu'il stimule sa propre envie de grandir et d'évoluer en même temps que celui qu'il accompagne. Comme en intervention, cela implique pour lui de renoncer aux fantasmes de toute-puissance, mais aussi d'appivoiser et d'apprendre à gérer l'impuissance en supervision. Assurer une bonne communication entre superviseur et supervisés, puis échanger et se confronter mutuellement entre superviseurs, par exemple au sein d'un groupe d'intervision, constituent aussi une bonne stratégie pour voir venir et prévenir de telles dérives potentielles.

↓ PETIT LEXIQUE

Mouvements transférentiels

Notion psychanalytique faisant référence aux mouvements de transferts et de contre-transferts qui s'établissent dans une relation, par exemple d'intervention ou de supervision. Le transfert évoque la projection d'émotions refoulées du passé par une personne sur l'intervenant ou le superviseur qui l'accompagne (ex.: reporte sur son accompagnateur l'émotion d'affection ou d'hostilité éprouvée dans son enfance envers sa mère ou son père). Le contre-transfert évoque, quant à lui, les réactions de l'intervenant ou du superviseur à ces transferts de la personne accompagnée et les scénarios tirés de sa propre trajectoire qu'ils éveillent et projettent dans cette relation (inspiré du Petit Robert).

Intervision

Fait référence à un échange de points de vue sur l'intervention, échange entre pairs-intervenants, où la relation est davantage marquée par la réciprocité que dans la supervision, renvoie à une «supervision» entre pairs. (Multidictionnaire de la langue française).

Rétroflexion

Réflexion dans l'après-coup, retour sur des situations, des phénomènes qui se sont produits antérieurement (néologisme).

Jeux identificatoires

Mécanismes identificatoires en cause dans une relation interpersonnelle, renvoie à identification: processus psychologique par lequel un sujet assimile un aspect, une propriété, un attribut de l'autre et se transforme totalement ou partiellement sur le modèle de celui-ci. La personnalité se constitue et se différencie par une série d'identifications (Vocabulaire de la psychanalyse).

Souplesse dialectique

Stimuler la flexibilité dans l'analyse des réalités de la pratique, en mettant en évidence les contradictions de celles-ci et en cherchant à les dépasser (Petit Larousse).



POUR ALLER PLUS LOIN...

Pour évaluer les enjeux relationnels entre le supervisé et le superviseur, référez-vous à l'outil 4 de l'annexe 1.

POUR EN SAVOIR PLUS...

Consultez la section « supervision » et les références traitant de la question du lien dans la section « travail de rue » de la bibliographie à l'annexe 3.





5.
LES
ASPECTS
ORGANISATIONNELS
DE
LA
SUPERVISION

5. LES ASPECTS ORGANISATIONNELS DE LA SUPERVISION

Les avantages pour un organisme de recourir à la supervision de ses travailleurs sont nombreux. En plus de développer une approche cohérente et d'augmenter la crédibilité de l'organisme, la supervision permet de se doter des outils nécessaires pour assurer la qualité des services en offrant aux personnes qui œuvrent sur le terrain une aide suffisante pour qu'elles exercent leur activité au meilleur de leurs compétences et avec le support adéquat.

5.1 L'ARRIMAGE DE LA SUPERVISION À L'ORGANISME

→ La mise en place d'une supervision

Plusieurs outils dans le présent document proposent différentes réflexions menant au **choix** d'un superviseur. Il importe que ce choix appartienne aux éventuels supervisés puisqu'une démarche de supervision imposée ne pourra jamais atteindre la profondeur d'un processus autodéterminé. Or, quoique les intervenants supervisés doivent pouvoir choisir leur superviseur, l'organisme peut vouloir contribuer à définir les critères d'embauche et le mandat de la supervision.

Ainsi, la mise en place d'une supervision externe commence par une **négociation interne** entre l'employeur et les travailleurs à propos des besoins à combler et du mandat de la supervision. À cette étape, il importe que les intervenants évaluent quels moyens internes leur sont déjà fournis et comment ceux-ci répondent ou non à leurs besoins. Cette phase permet aussi d'établir si la supervision devrait être individuelle ou collective; si la supervision est prévue en groupe, des discussions doivent être animées pour mieux cerner les priorités de chacun. Il importe aussi de définir si la supervision de groupe inclut le coordonnateur ou si elle est réservée à l'équipe d'intervenants.

Il est essentiel ici de rappeler que la supervision ne doit pas être utilisée comme un palliatif aux carences internes d'un organisme, mais bien comme un **complément aux modes de support** qui y sont déployés. En ce sens, recourir à la supervision ne doit pas être un moyen d'échapper aux responsabilités de communication in-

terne dans un organisme, mais plutôt de renforcer le support offert aux intervenants pour améliorer la qualité de leur pratique. En d'autres mots, un organisme ne peut se soustraire à la responsabilité d'encadrer ses praticiens sous prétexte qu'un superviseur externe en est chargé.

La clarification de cette complémentarité entre la supervision et la coordination est fort utile pour établir des rapports de pouvoir équilibrés, basés sur un **partage clair des champs de responsabilités** entre les acteurs. Ainsi, la différenciation entre la supervision et la régie interne de l'organisme favorise le respect mutuel des balises éthiques qui encadrent le support clinique et professionnel d'une part et, d'autre part, la gestion des ressources humaines, l'organisation du travail et l'évaluation des travailleurs. Cette précision sert aussi à spécifier les critères et conditions d'embauche de l'éventuel superviseur.

→ Les critères d'embauche

À la lumière du processus de choix d'un superviseur que permettent de réaliser les exercices proposés dans la partie « outils » du présent guide – et qui correspondent aux thèmes vus dans les quatre chapitres précédents –, des démarches peuvent être entreprises pour sélectionner et embaucher un superviseur. Tel que discuté dans le chapitre 2, plusieurs profils de superviseurs coexistent. Quoique les critères de sélection puissent varier en fonction des besoins des praticiens et des orientations de l'organisme, le superviseur doit posséder certaines **qualités de base** pour contribuer à l'épanouissement professionnel des intervenants supervisés:

Une expertise

- expérience d'intervention (voir la discussion sur le critère d'expérience en TR ou de première ligne au chapitre 2)
- connaissance des réalités de rupture sociale (rue, exclusion, désaffiliation, marginalité, etc.)
- expérience/compétence pédagogique (support et accompagnement professionnels)

Des aptitudes

- capacité d'analyser des situations
- habileté à approfondir la réflexion et le raisonnement
- capacité d'écouter, de rétroagir et de confronter de manière respectueuse

- capacité de communiquer de façon non réactionnelle et cohérente
- capacité de percevoir des situations relationnelles complexes et d'interagir dans ces dynamiques
- habileté à communiquer ses connaissances

Des attitudes

- accessibilité, disponibilité et accueil
- adaptabilité aux personnalités
- vivacité d'esprit et créativité
- ouverture d'esprit et à la critique
- sens des responsabilités
- capacité de reconnaître et d'encourager les talents et les forces du supervisé

Des ressources

- conscience de ses forces et faiblesses et capacité de nommer ses limites
- capacité d'apprentissage ouvert aux formes variées de pensées
- capacité d'élargir sa compréhension du contexte institutionnel, social, socioculturel et politique
- capacité de progresser dans sa pratique de supervision en fonction de l'évolution des praticiens

→ L'entente de supervision

Il peut être souhaitable de tenir une rencontre de présentation du superviseur dans l'organisme. Ce premier contact est alors l'occasion pour le superviseur de connaître les caractéristiques de l'organisme et d'échanger avec les acteurs concernés à propos des attentes réciproques et des grandes lignes des objectifs de la supervision. Une fois le superviseur bien informé de la mission de l'organisme et du rôle des futurs supervisés, le **mandat de la supervision** doit être clairement entendu de façon à éviter toute confusion avec les autres rôles (gestion des ressources humaines, coordination, évaluation, etc.).

Permettant de préciser les possibilités et les contraintes qui encadrent la supervision dans l'organisme, cette ren-



contre sert aussi à négocier les conditions et les limites du superviseur en fonction de son expertise et de son expérience. Lors de cet entretien initial, la supervision peut donc faire l'objet d'un contrat établi selon la demande des intervenants supervisés, la commande de l'organisme et l'offre du superviseur. Fixant les **objectifs et les modalités** de la supervision (fréquence, durée, suivi, honoraires, modes de rétroaction, etc.), un tel exercice de départ et la signature d'une entente de service claire devraient contribuer à l'autonomie du superviseur en favorisant la confiance réciproque et la clarification des enjeux de pouvoir.

On peut attendre du superviseur qu'il présente avec transparence sa manière de fonctionner et les références sur lesquelles il appuie son rôle. Lorsque cela a une incidence pour les personnes ou les institutions concernées, on peut l'inviter à nommer son parcours personnel et professionnel, puis à faire part de ses relations institutionnelles ou de son appartenance à des associations professionnelles. On peut aussi échanger sur différentes préoccupations afin de s'assurer que le superviseur **partage les valeurs** de base de l'organisation tout en respectant qu'il maintienne à son égard une distance critique.

5.2 L'ÉTHIQUE DE LA SUPERVISION

Quoique nous n'approfondissons pas ce sujet, il est pertinent de souligner ici quelques règles éthiques importantes à respecter dans le cadre de la supervision. En outre, la lecture du **code d'éthique de l'ATTRueQ** ou de différents codes déontologiques complémentaires pourrait s'avérer inspirante pour réfléchir sur ces balises, en particulier si le superviseur appartient à une quelconque association professionnelle (psychologues, travailleurs sociaux, etc.).

Afin d'assurer aux intervenants la possibilité d'entreprendre une réelle démarche d'introspection, il est essentiel que le superviseur préserve la **confidentialité** du processus. À cette fin, les rencontres devraient

se dérouler dans un lieu qui permet de maintenir une certaine intimité. Aussi, tout en répondant aux objectifs d'évaluation de la supervision, le superviseur doit s'engager à observer le secret professionnel. Par exemple, il peut attester qu'une démarche de réflexion professionnelle est poursuivie par l'intervenant supervisé et en évoquer les thématiques sans toutefois révéler à l'employeur le contenu des sujets abordés. Aussi, dans ses contacts avec d'autres praticiens, le superviseur assure la **discrétion** en ne relatant ni ne diffusant aucune information apprise dans le cadre d'une supervision. Plus précisément, s'il discute avec d'autres superviseurs afin d'affiner sa propre pratique, il prend soin de ne pas révéler de détails compromettants pour les personnes concernées. Au besoin, il informe les intervenants supervisés de la nécessité pour lui de consulter des collègues et demande leur accord avant d'aborder ce sujet en dehors de la supervision.

Considérant les enjeux relationnels et idéologiques potentiels entre intervenants et employeurs, il importe pour le superviseur d'éviter d'alimenter toute dynamique de clivage au sein de l'organisme en prenant des positions polarisant les conflits et nuisant à la communication interne. Le superviseur doit maintenir une **attitude de réserve** quant à son opinion sur le fonctionnement d'un organisme tout en contribuant à stimuler les rapports de transparence entre les acteurs concernés. Quoiqu'il puisse parfois être tenté de jouer un rôle de médiateur ou de consultant organisationnel, le superviseur doit garder en tête que là n'est pas son rôle. Lorsqu'il sent ce glissement survenir à cause d'une situation de crise interne, par exemple, il doit signifier clairement aux intervenants supervisés ainsi qu'à l'employeur la nécessité de resituer son rôle ou de recourir à d'autres stratégies (journée d'orientation, médiateur professionnel, etc.) pour dénouer leur conflit.

Conscient de l'influence qu'il peut exercer sur les intervenants supervisés, le superviseur doit s'assurer de ne pas tomber dans les **pièges relationnels** que peuvent entraîner les différentes formes de narcissisme (modèle, idéalisation, gourou, séduction, etc.). À cette fin, il fait ses propres démarches d'introspection et confronte ses réflexions avec un tiers pour élucider ses dynamiques relationnelles. Plus largement, le superviseur doit s'engager à adopter lui-même un processus de constante évolution impliquant un ressourcement professionnel et personnel continu ainsi qu'une ouverture à la confrontation de points de vue. L'entretien de relations avec des pairs

superviseurs, par exemple dans le cadre d'un groupe d'intervision, peut être un bon moyen d'alimenter son questionnement introspectif et le renouvellement de ses connaissances. Enfin, les capacités de remise en question, de communication transparente et de diplomatie font partie des qualités que doit entretenir un superviseur pour assurer des liens constructifs avec les intervenants supervisés ainsi qu'avec l'organisme qui les embauche.

5.3 L'ÉVALUATION DE LA SUPERVISION

L'évaluation régulière de la supervision constitue une étape incontournable pour assurer que ce processus d'accompagnement répond adéquatement aux besoins des intervenants supervisés. Afin d'éviter les conflits d'interprétation quant à la fonction de cette démarche d'évaluation, les mécanismes de rétroaction entre le superviseur et les supervisés ainsi qu'avec l'organisme employeur ont avantage à être planifiés dès le début du processus. En effet, plutôt que d'attendre d'être confronté à un problème quelconque pour procéder à une évaluation, il vaut nettement mieux prévoir à l'avance et formaliser des moments de bilan au cours du processus afin de valider l'adéquation de la supervision et d'apporter les ajustements nécessaires s'il y a lieu.

Parmi ces moyens, prendre régulièrement le **pouls de la satisfaction** des intervenants supervisés devrait être un réflexe du superviseur afin de mieux connaître les facteurs d'appréciation et de frustration de ceux qu'il accompagne. Le niveau de confort du supervisé, son sentiment d'être entendu, respecté, soutenu, accompagné et alimenté sont des indicateurs pour voir si la supervision convient à ses besoins. Lors de cette évaluation, il importe de valider que le support offert correspond bien aux besoins de l'intervenant supervisé selon l'étape d'intégration de la pratique où il est rendu. Relever des exemples concrets de situations où la supervision a été utile peut également aider à évaluer sa pertinence et son adéquation.

En outre, l'employeur peut ponctuellement, par exemple deux fois l'an, demander aux intervenants supervisés et au superviseur de faire un **bilan** écrit de leur démarche.

Ce bilan ne devrait en aucun moment servir de moyen de contrôle et d'évaluation des employés ni exiger d'informations spécifiques sur les confidences partagées. En fait, ce rapport de supervision devrait faire état, dans les grandes lignes, des axes thématiques abordés ainsi que de l'apport de la supervision pour les supervisés. Au besoin, les obstacles et contraintes rencontrés devraient aussi être identifiés de même que les pistes possibles d'amélioration de la supervision. L'employeur et le superviseur peuvent aussi utiliser cette occasion pour se communiquer mutuellement leurs satisfactions ou insatisfactions face aux modalités de la supervision. Si nécessaire, l'entente de service signée au début de la démarche peut être révisée à la lumière de cette évaluation.

Le superviseur peut se donner des outils **d'autoévaluation** pour faire le point régulièrement. Quelques repères peuvent nourrir son introspection ou encore inspirer des questions adressées aux intervenants supervisés pour alimenter sa réflexion.

Comment la supervision s'adapte-t-elle au profil du travailleur de rue supervisé et à son étape d'intégration de la pratique?

- les thèmes abordés
- le déroulement
- les outils

Est-ce que mon approche et mon attitude favorisent un espace:

- de parole, d'expression, de ventilation?
- de questionnement, d'approfondissement et d'analyse de la pratique?
- d'évolution et d'élargissement de la vision et des connaissances?

Est-ce que mon approche et mon attitude favorisent des rapports:

- égalitaires et respectueux?
- basés sur une communication transparente?
- valorisants et constructifs?

Quelle est mon appréciation de ce processus de supervision?

- mes satisfactions
- mes insatisfactions

→ ma perception des satisfactions et insatisfactions exprimées par le ou les supervisés

Quel est l'impact de la supervision sur la pratique du travail de rue?

- disposition du praticien
- pistes de résolution de problèmes
- pistes d'approfondissement

Comment maintenir ou améliorer la qualité de cette supervision?

- conditions à préserver
- conditions à changer
- connaissances et compétences à acquérir

5.4

LES BESOINS ET RESSOURCES DES SUPERVISEURS

Les demandes des intervenants supervisés, aussi spécifiques que diverses, issues des situations complexes qu'ils vivent, exigent des superviseurs une formation qualifiée, un champ d'expériences étendu, une évaluation régulière de leur activité de supervision et une formation continue. Les superviseurs que nous avons rencontrés se perçoivent **privilegiés d'accompagner des personnes** qui ont le rôle d'en accompagner d'autres; ils pensent d'ailleurs partager plusieurs besoins attribués dans ce guide aux intervenants supervisés.

En premier lieu, ils ont besoin, comme les intervenants, d'un **mandat clair** concernant le rôle qu'ils ont à jouer. À cet égard, l'entente entre l'organisme employeur, les intervenants supervisés et le superviseur, telle qu'abordée dans les pages précédentes, constitue une étape importante pour rendre l'accompagnateur plus confiant dans sa tâche. Prendre le temps de connaître le terrain investi par les travailleurs de rue aide également le superviseur à mieux saisir le cadre dans lequel ces derniers évoluent.

Aussi, de façon à garder un **équilibre entre leur vie privée et professionnelle** ainsi que pour assurer leur propre cheminement, plusieurs superviseurs nous ont dit apprécier ou souhaiter eux-mêmes être supervisés. Cer-

tains répondent à ce besoin de manière formelle en consultant un professionnel, d'autres le font de manière plus informelle à travers divers échanges avec des personnes de confiance. À force d'être en position d'écoute, ils évoquent le risque d'éprouver eux-mêmes un trop-plein s'ils ne prennent jamais soin d'adopter à leur tour la position de celui qui s'exprime. En prolongement de cet aspect, mais d'un point de vue plus intime, les superviseurs estiment devoir aussi s'appliquer les conseils qu'ils donnent aux autres, soit d'être à l'écoute de soi et de se ressourcer en tant qu'être humain par le biais du sport, des loisirs, de la culture, des amitiés, du repos, etc.

En outre, nous avons identifié, au cours de ce projet, que la mise sur pied d'un groupe d'**intervention**, c'est-à-dire un groupe composé de superviseurs partageant leur vision, peut être une avenue fort pertinente pour répondre au besoin des superviseurs de briser leur isolement, d'échanger des idées, des connaissances, des outils, des méthodes de supervision ainsi que pour confronter et questionner leur compréhension de la pratique.

Par ailleurs, que ce soit par le biais d'un tel groupe de référence ou de manière plus individuelle, les superviseurs doivent constamment chercher à **renouveler leurs connaissances et à parfaire leurs compétences**. Dresser les thèmes qu'ils abordent en supervision et cibler ceux qui méritent un approfondissement constituent une étape importante. Des lectures, des formations ponctuelles, des cours, la consultation d'experts peuvent ensuite être des moyens d'alimenter ces aspects. Une attention particulière devrait être accordée à l'acquisition de compétences en accompagnement pédagogique. À cet égard, certains superviseurs souhaitent partager une formation les aidant à accompagner l'évolution d'un processus de maturation d'un intervenant supervisé. La gestion des risques, par exemple face à l'épuisement professionnel, aux crises internes ou aux passages à l'acte (drogues, relations sexuelles, etc.), serait aussi un thème de formation pertinent pour les superviseurs.



POUR ALLER PLUS LOIN

Pour définir les conditions d'encadrement de la supervision dans l'organisme, référez-vous à l'outil 5 de l'annexe

POUR EN SAVOIR PLUS

Consultez la section « supervision » et certaines rubriques de la section « travail de rue » et « enjeux sociaux » de la bibliographie à l'annexe 3.

CONCLUSION

À l'issue de ces cinq chapitres de réflexion sur autant d'aspects de la supervision en travail de rue, il ne reste qu'à souhaiter une appropriation personnalisée de ce contenu par chacun des lecteurs. Les outils qui suivent en annexe visent justement à favoriser cette appropriation en ouvrant diverses pistes de travail pour préciser les besoins relatifs à la supervision et pour alimenter la réponse à ces besoins.

En outre, comme la fin de cet ouvrage correspond aussi à la fin d'un projet fort stimulant pour l'équipe qui s'y est impliqué, on peut se permettre d'espérer que l'intérêt suscité par cette démarche saura encourager les acteurs impliqués dans l'accompagnement professionnel des travailleurs de rue et de proximité à poursuivre leur élan dans le développement de ressources adaptées à cette pratique.

Diverses idées sont ressorties de ce projet, dont la création et la mise à jour régulière d'une liste de personnes-ressources ainsi que la formation d'un groupe d'intervision pour les superviseurs. Ayant pris conscience des besoins de ces derniers au fil de nos rencontres, il nous paraît en effet important que des moyens soient mis en place pour accompagner de manière continue ces accompagnateurs d'accompagnateurs...

Après tout, comme le soulignait en entrevue un membre du comité de pilotage, réseauter des superviseurs, c'est une manière « de donner aux autres pour que ces autres puissent donner à d'autres et ainsi de suite... »

ANNEXES





ANNEXES 1

OUTILS POUR PRÉPARER UNE SUPERVISION

MODE D'EMPLOI DES OUTILS

Cette partie propose une démarche de réflexion en vue d'accompagner les intervenants supervisés dans leur préparation d'une supervision. Comme la séquence des outils correspond à celle des chapitres présentés dans la première partie du guide, le lecteur peut se référer au contenu qui précède pour alimenter sa réflexion à propos des questions suggérées dans les outils qui suivent.

→ Outils de la deuxième partie

→ Chapitres correspondants dans la première partie

→ Outil 1: Identifier ses besoins

→ Chapitre 1: Le travail de rue

→ Outil 2: Cibler les mandats du superviseur et définir le profil recherché

→ Chapitre 2: La supervision, une pratique d'accompagnement professionnel

→ Outil 3: Identifier les aspects à aborder et clarifier l'approche souhaitée

→ Chapitre 3: Les facettes de la supervision

→ Outil 4: Évaluer les enjeux de la supervision

→ Chapitre 4: Les dimensions relationnelles de la supervision

→ Outil 5: Baliser les critères d'encadrement

→ Chapitre 5: Les aspects organisationnels de la supervision

Quoique cette partie d'outils soit formulée à l'attention des intervenants supervisés, d'autres acteurs peuvent également en faire l'usage. Voici quelques manières suggérées aux superviseurs et coordonnateurs d'organismes pour utiliser les outils proposés. D'autres acteurs (intervenants de première ligne, coordonnateurs cliniques, gestionnaires, membres de conseils d'administration, formateurs, etc.) pourront réfléchir à d'autres manières d'adapter et de s'appropriier ces pistes d'utilisation.

LE SUPERVISEUR PEUT ADAPTER CES OUTILS:

→ pour évaluer les besoins d'une personne ou d'une équipe lui adressant une demande de supervision ou pour accompagner le processus de clarification des besoins d'actuels supervisés;

→ pour dessiner son profil de superviseur et son offre de service ainsi que pour alimenter la préparation d'une séance ou d'une séquence de supervision:

- estimer son degré de connaissance du travail de rue et des besoins de support des travailleurs de rue,
- identifier sa position complémentaire face aux organismes et les mandats qu'il peut assumer,
- identifier son champ d'expertise et les connaissances qui lui manque pour répondre aux besoins:
 - s'inspirer des thématiques abordées pour rechercher dans ses connaissances la matière à mettre à profit,
 - s'inspirer des références suggérées pour approfondir sa réflexion en tant que superviseur,
- évaluer les enjeux de son rapport aux supervisés,
- baliser ses conditions de rapport à l'organisme employeur et repérer des critères d'autoévaluation.

LE COORDONNATEUR D'UN ORGANISME PEUT UTILISER LES OUTILS:

→ pour animer une réflexion au sein de l'organisme autour des besoins de support des praticiens:

- diagnostiquer les besoins des travailleurs et les moyens dont ils disposent:
 - cibler les besoins non comblés à l'interne et ceux qu'il est préférable de combler à l'externe,
- cerner les mandats du superviseur et définir le profil recherché,
- baliser les types d'aspects pertinents à aborder en supervision et ceux qui sont réservés à l'interne,
- prendre conscience des enjeux pouvant traverser la relation superviseur/supervisé,
- baliser les conditions de suivi de la supervision entre les travailleurs de rue, le superviseur et l'organisme:
 - s'entendre entre les praticiens et l'employeur au point de vue des critères de sélection,
 - baliser les processus et critères d'évaluation.

OUTIL 1

ÉVALUATION DES MOYENS ET DES BESOINS DE SUPPORT

→A

Quelle est mon évaluation des besoins comblés et non comblés par les moyens de support dans mon organisme?

LA PLACE DU TRAVAIL DE RUE DANS L'ORGANISME

→Le travail de rue est-il priorisé dans l'organisme et les travailleurs de rue y sont-ils appuyés et reconnus?

Besoin comblé	Besoin non comblé	Moyen pour combler

→L'organisme possède-t-il une expertise en travail de rue et en fait-il profiter les praticiens?

Besoin comblé	Besoin non comblé	Moyen pour combler

LES ORIENTATIONS DE L'ORGANISME

→Suis-je à l'aise avec la mission de l'organisme et avec le mandat qui en découle pour le travail de rue?

Besoin comblé	Besoin non comblé	Moyen pour combler

→Des activités et journées d'orientation sont-elles tenues? Rejoignent-elles mes préoccupations?

Besoin comblé	Besoin non comblé	Moyen pour combler

LES CONDITIONS D'EXERCICE

→Les conditions de travail facilitent-elles l'exercice du travail de rue (salaire, horaire, congé, etc.)?

Besoin comblé	Besoin non comblé	Moyen pour combler

→Dispose-t-on de ressources pour le terrain (ex.: budget de rue, vêtements de saison, transport, etc.)?

Besoin comblé	Besoin non comblé	Moyen pour combler

L'ENCADREMENT

→ Les relations avec l'employeur sont-elles constructives et supportantes?

Besoin comblé	Besoin non comblé	Moyen pour combler

→ Les moyens d'encadrement (ex.: horaire, rapport, réunions, évaluation, etc.) sont-ils adéquats?

Besoin comblé	Besoin non comblé	Moyen pour combler

LA VIE D'ÉQUIPE

→ Dispose-t-on de rencontres d'équipe? Les aspects abordés répondent-ils à mes besoins (information, situations cliniques, dynamique de groupe, etc.)?

Besoin comblé	Besoin non comblé	Moyen pour combler

→ Existe-t-il des relations de support mutuel et de partage d'expertise entre collègues?

Besoin comblé	Besoin non comblé	Moyen pour combler

LES MOYENS DE RESSOURCEMENT

→ A-t-on accès à des formations, à une vie associative (ex: ATTRueQ) ainsi qu'à un réseau de personnes-ressources à consulter au besoin?

Besoin comblé	Besoin non comblé	Moyen pour combler

→ A-t-on accès à une supervision? De groupe ou individuelle? Est-elle adaptée à mes besoins?

Besoin comblé	Besoin non comblé	Moyen pour combler

AUTRES ASPECTS

→ Y a-t-il d'autres aspects à souligner pour témoigner de mes besoins comblés ou non comblés en tant que travailleur de rue?

--

OUTIL 2

PRÉCISION DU MANDAT DE LA SUPERVISION

→A

À la lumière des besoins identifiés dans la partie précédente et en fonction du support dont je dispose dans mon organisme et ma vie privée, pour quels aspects ai-je besoin d'être accompagné en supervision?

→B

Dans quel ordre d'importance placerais-je ces fonctions de supervision pour répondre à mes besoins?

- ☐ Progression et maturation professionnelles
- ☐ Analyse du milieu et élaboration de stratégies d'intégration
- ☐ Analyse de situations et élaboration de stratégies d'intervention
- ☐ Réflexion critique et questionnement des enjeux
- ☐ Introspection et recul face aux rapports avec le milieu
- ☐ Ventilation des stress et des tensions
- ☐ Gestion des risques d'épuisement professionnel
- ☐ Développement personnel
- ☐ Autres

→C

En me référant aux trois premières fonctions retenues, comment formulerais-je dans mes mots les mandats à adresser à mon superviseur?

1.

2.

3.

→D

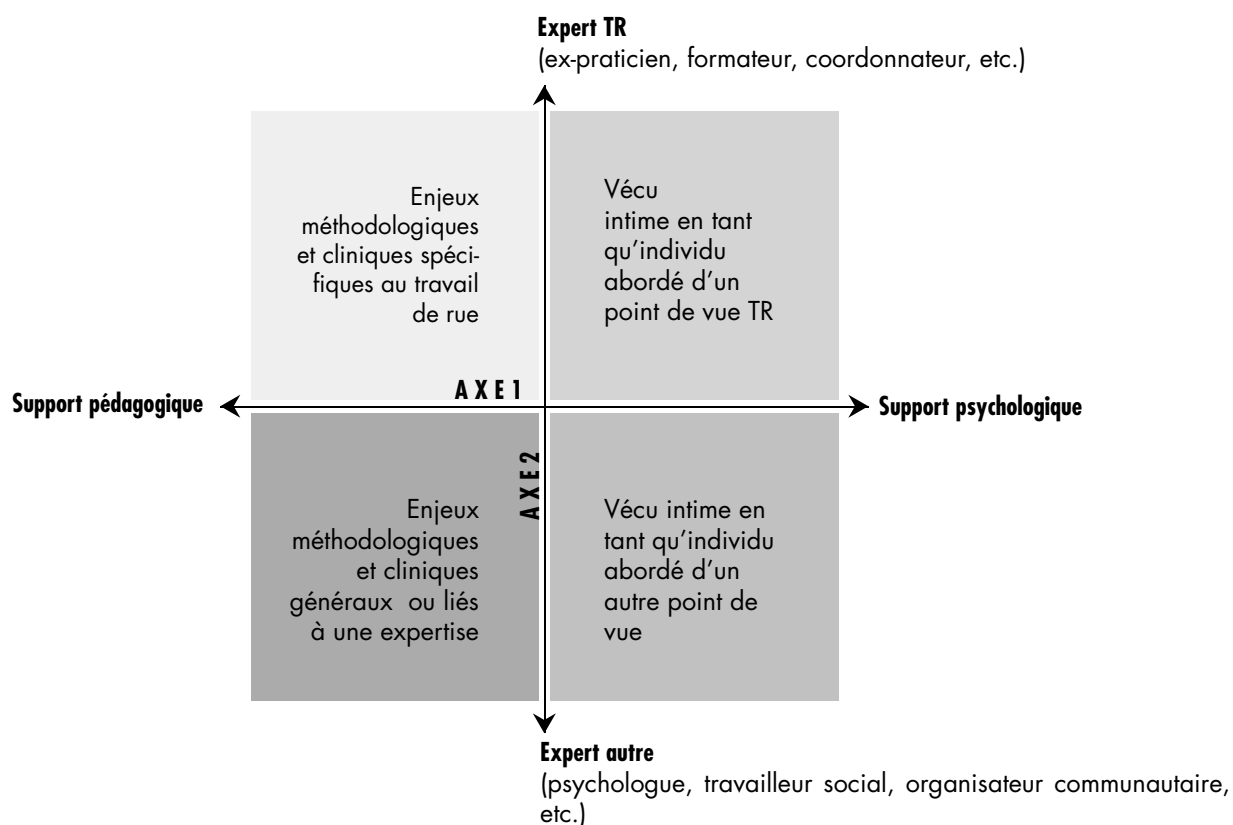
À la lumière des besoins identifiés et des mandats retenus, quel profil de superviseur me serait le mieux adapté?

En utilisant le schéma ci-dessous, où situer le profil recherché sur chacun des deux axes:

Axe 1: Avec une forte expertise en travail de rue ou une autre forme d'expertise?

Axe 2: Avec une habileté à vous accompagner surtout dans un cheminement personnel ou professionnel?

Plus je situe mon choix à l'extrémité d'un axe, plus j'accorde d'importance à cet élément de définition dans le profil du superviseur recherché (voir l'explication de ce schéma au chapitre 2).



→E

Ai-je des attentes précises quant à l'attitude et aux compétences du superviseur recherché?

1. En fonction de mon cheminement personnel, jusqu'où suis-je prêt à être questionné et confronté?
2. En fonction de mon cheminement professionnel, jusqu'où ai-je besoin d'être encadré, formé, alimenté?
3. En fonction de ma personnalité, avec quel type de personne suis-je le plus à l'aise pour m'exprimer?

OUTIL 3

IDENTIFICATION DES ASPECTS ET DE L'APPROCHE À PRIVILÉGIER

→A

En fonction de l'étape où je suis rendu dans ma pratique, y a-t-il des aspects spécifiques que je souhaite aborder en supervision (voir l'annexe 2 sur le rythme du TR)?

Observation – pénétration

Intégration – implantation

Action intensive

Renouvellement

Bouclage

→B

À la lumière des besoins et mandats spécifiés dans les outils précédents, quels sont les aspects prioritaires à approfondir en supervision?

↓THÈMES

↓PRÉOCCUPATIONS

↓SITUATIONS À ABORDER EN SUPERVISION

Méthodologique

Transmission et appropriation
de la pratique, lecture du milieu

Clinique

Connaissance des réalités
et stratégies d'intervention

Organisationnel

Organisation et communication
au travail

Politique

Analyse des enjeux sociaux
et stratégie d'action collective

Éthique

Réflexivité sur les enjeux
qui traversent la pratique

Psychologique

Vécu et cheminement



Parmi les mots clés suivants (ou d'autres), lesquels m'aident le mieux à nommer mes préférences quant à l'approche du superviseur?

- ___ ponctuelle
- ___ conviviale
- ___ confrontante
- ___ distance professionnelle
- ___ proximité relationnelle
- ___ non directive
- ___ directive
- ___ exploratoire
- ___ structurée
- ___ régulière



Quelle serait la formule, individuelle ou de groupe, la mieux adaptée aux besoins, mandats, aspects et approche identifiés pour la supervision?

MON INTÉRÊT ET MES BESOINS SONT-ILS INDIVIDUELS:

- renforcer ma confiance personnelle?
- avoir un espace de ventilation et d'expression de soi?
- me confier et approfondir mon introspection seul à seul?

AVANTAGES

DÉSAVANTAGES

MON INTÉRÊT ET MES BESOINS SONT-ILS DE GROUPE:

- partager et échanger mes expériences?
- être questionné et confronté avec mes pairs?
- renforcer la confiance entre pairs?

AVANTAGES

DÉSAVANTAGES

OUTIL 4

CLARIFICATION DES ENJEUX RELATIONNELS LIÉS À LA SUPERVISION

→A

Quels sont les enjeux à prendre en compte dans le choix de mon superviseur?

ENJEU: Quelles sont mes motivations à choisir tel superviseur?

Commentaires →

ENJEU: Le superviseur connaît-il suffisamment la pratique et le milieu pour apporter un point de vue pertinent (proximité)?

Commentaires →

ENJEU: Le superviseur a-t-il une distance suffisante pour ne pas être pris dans des conflits d'intérêt avec les personnes concernées (distance)?

Commentaires →

ENJEU: Quels sont les types de pièges à éviter dans une relation avec ce superviseur (ex.: idéalisation, compétition, complaisance, évitement, laxisme, etc.)?

Commentaires →

ENJEU: Mes attentes envers le superviseur sont-elles réalistes?

Commentaires →

ENJEU: Quelles sont mes craintes et mes limites par rapport à la supervision et à ce superviseur?

Commentaires →



OUTIL 5

AJUSTEMENT DES MODALITÉS ORGANISATIONNELLES

→A

Mon employeur et moi nous entendons-nous sur les modalités de la supervision?

	TRAVAILLEUR DE RUE	EMPLOYEUR	ZONES DE COMPROMIS
Évaluation des moyens de support fournis à l'interne			
Besoins à combler en supervision			
Mandat du superviseur			
Individuel ou de groupe (avec ou sans coordo)			
Fréquence et durée des rencontres			
Critères d'embauche			
Balises éthiques (lien TR – superviseur – OC)			
Modalités de rétroaction et évaluation			
Autres aspects			
Choix du superviseur			

SOMMAIRE DE LA DÉMARCHE

Une fois la démarche de réflexion sur le choix d'un superviseur complétée, suis-je en mesure de le présenter en répondant à cet enchaînement de questions?

Je, travaillant à l'emploi de qui et auprès de qui, veux être supervisé par qui, pourquoi, pour faire quoi, comment, quand et dans quel cadre?

En décortiquant chaque terme de la question selon les indicateurs ci-dessous, ai-je les informations sur tous les aspects concernés pour justifier le choix de mon superviseur?

QUESTION	INDICATEURS	PROFIL
JE	valeurs, expériences, connaissances	
TRAVAILLANT	principes professionnels, mandat, approche	
À L'EMPLOI DE QUI	mission et orientations de l'employeur, obligations, structure	
AUPRÈS DE QUI	population rejointe, valeurs et culture, liens, acteurs environnants	
PAR QUI	expertise, profil, orientation	
POURQUOI	besoins, attentes	
POUR FAIRE QUOI	mandat du superviseur, aspects abordés	
COMMENT ET QUAND	approche et formule	
DANS QUEL CADRE	critères de sélection et d'évaluation, rapport à l'employeur	

Cet exercice est inspiré d'un outil produit par Jean Gosselin (1991) «Le respect du secret: esquisse d'une grille d'analyse», Service social, vol. 40, no 1, p. 52–65. Une autre version de cet outil a été adaptée dans la trousse à l'intention des travailleurs de rue sur les rapports avec les autres intervenants « le travail de rue... dans un entre-deux » rédigé par Annie Fontaine et Michelle Duval en 2003 dans le cadre d'un projet de formation UQAM-ATTRueQ.

ANNEXE 2

L'ADAPTATION DE LA SUPERVISION AU RYTHME DU TRAVAIL DE RUE

La pratique du travail de rue se caractérise par différentes spécificités dont le rythme particulier de ce mode d'action hors murs fondé sur un processus d'intégration dans le milieu. Ainsi, un travailleur de rue qui en est à sa première année et un autre depuis longtemps implanté dans un milieu connaissent une réalité quotidienne fort différente. Bien que ne soit pas linéaire le processus d'intégration d'un travailleur de rue, certaines étapes ponctuent cette démarche. Plusieurs éléments reliés au rythme de cette pratique sont à prendre en compte en supervision afin d'accompagner l'élaboration du rapport singulier du travailleur de rue à l'espace-temps qu'il investit.

Décrivons comment se caractérisent ces différentes étapes afin d'en dégager quelques pistes d'adaptation de la supervision à cette évolution de la pratique marquée par l'enchaînement d'une première phase d'observation et de pénétration, d'une deuxième d'intégration et d'implantation, d'une troisième d'action intensive, d'une quatrième de renouvellement et d'une cinquième de bouclage.

La première étape, cruciale pour les suivantes, implique de prendre le temps d'atterrir dans un milieu, de le découvrir, de l'observer, de l'infiltrer, c'est-à-dire de traverser ses filtres... Il s'agit alors de faire et refaire le tour du jardin pour connaître les différents espaces du territoire et les ressources qui y sont installées. Lors de cette phase, presque tous les travailleurs de rue éprouvent des sentiments controversés quant au rythme à adopter. Ainsi, bien qu'ils comprennent les motifs de prendre leur temps pour établir leur statut et éviter les pièges du milieu, plusieurs sont confrontés à un sentiment d'ennui et d'inutilité à force de « flâner » sans agir lors de leurs tournées sur le terrain. Le degré de rapidité d'infiltration dans un milieu fait d'ailleurs l'objet de débats au sein des équipes. Or, considérant l'expérience accumulée des travailleurs de rue, on sait combien la patience dans ce processus contribue à l'ancrage futur des actions entreprises. Ainsi, lorsque les nouveaux travailleurs de rue sont motivés par le désir de se mettre rapidement en action, il faut trouver diverses stratégies pour ralentir ce rythme sans les frustrer ni freiner leur énergie. Le superviseur doit alors être pédagogue pour ne pas transmettre une vision paranoïaque de la pénétration du milieu et plutôt aider à prendre conscience de ce que permet cette période apparemment passive.

Évidemment, différents facteurs sont à prendre en compte dans le rythme d'un praticien: son expérience, le fait qu'il connaisse ou non le milieu, les caractéristiques du secteur, l'historique de la pratique sur ce territoire influencent ce processus. Cela dit, les pièges à éviter quant à une intégration trop rapide sont de plusieurs ordres. D'abord, plusieurs estiment qu'une intégration trop rapide débouche souvent

sur une compréhension superficielle du milieu, laissant la pratique « surfer » au hasard des rencontres. Une entrée pressée dans le milieu peut aussi faire pénétrer un réseau tellement spécifique qu'il limite ensuite la capacité d'élargir son bassin de rencontres. On peut également être absorbé par une série d'interventions ciblées et ponctuelles, compromettant le développement d'une approche globale d'accompagnement. Au contraire, prendre le temps de faire progresser sa perception et d'ancrer son positionnement dans le milieu augmente le degré de potentialité des futures initiatives. Ainsi, la connaissance du terrain et la reconnaissance des autres permettent de faire des choix plus stratégiques favorisant l'empowerment des forces en présence, plutôt que de se démener dans le maintien de diverses relations de service sans cohérence d'ensemble.

Cette étape confronte particulièrement les références personnelles et professionnelles du travailleur de rue. Cette adaptation exige parfois de déconstruire son bagage académique pour repenser ses conceptions de l'action sociale autour de la pratique du travail de rue dont le discours n'est pas axé sur la performance d'intervention, mais davantage sur la profondeur des liens. Son propre système de valeurs est aussi ébranlé dans cette étape où le contact avec un nouveau milieu expose à des cultures et à des modes de vie différents. Le superviseur peut donc pendant cette période accompagner l'introspection du travailleur de rue face à ses valeurs et PPP (peurs, préjugés, principes) ainsi que l'aider à développer des stratégies pour créer les conditions favorables à son intégration tout en sachant reconnaître et profiter des opportunités qui se présentent pour avancer dans ce processus. Il doit aussi l'encourager à solliciter ses pairs pour favoriser son adaptation à la pratique.

À cet égard, un délai de transition entre un ancien et un nouveau TR ainsi que des échanges et des visites interquartiers avec des collègues peuvent être utiles à cette étape. Faire le tour du quartier, transmettre la mission de l'organisme et les principes de base du travail de rue sont certainement des manières d'accompagner le praticien dans son processus d'appropriation de la pratique. Il importe toutefois de savoir doser la communication entre les membres d'une équipe pour éviter de glisser dans la surprotection ou la contamination d'idées préconçues auprès du « nouveau ». De manière à encourager l'autonomie et la responsabilisation, il faut équiper le travailleur de rue sans pour autant répondre à toutes ses questions; il faut en quelque sorte le « lâcher lousse » dans son territoire pour qu'il aille vivre son expérience...

La deuxième étape représente une transition de la phase incognito d'observation vers une prise de contact de plus en plus intense. Que ce soit par le biais de stratégies de

rapprochement, de situations imprévues ou d'une relation commune, cette phase de transition exige d'investir dans la création de liens. Cette étape est donc marquée par un processus d'établissement de contacts débouchant progressivement sur la constitution d'un réseau de plus en plus solide. Cet enchaînement d'étapes implique la réception de demandes de plus en plus fréquentes et significatives et fait appel à un opportunisme croissant pour saisir les occasions d'agir avec les personnes rejointes.

Cette deuxième étape s'enchaîne avec la troisième lorsque le réseau de « poteaux » du TR se consolide, que sa position de TR dans le milieu se clarifie, que la reconnaissance de son rôle augmente et que son potentiel d'action est de plus en plus mis à profit. L'ouverture et la curiosité stimulent la créativité du travailleur de rue lors de cette période fructueuse en initiatives et en actions nouvelles; après s'être tellement senti inutile lors de la première étape, une telle mise en marche génère souvent un sentiment de satisfaction du devoir accompli. Il arrive même que la sollicitation devienne tellement grande qu'elle confronte désormais à un sentiment d'impuissance face à l'ampleur des besoins ou encore à un sentiment de toute-puissance devant le succès des réponses offertes. Lors de cette phase, il importe pour le travailleur de rue de prendre conscience de son aptitude à se mouvoir de façon stratégique dans son milieu afin de développer des manières de faire qui ne soient pas trop énergivores. C'est aussi le moment de profiter des nuances que le temps a permis d'installer et d'agir avec finesse dans les situations rencontrées. Un des défis de la troisième étape est, entre autres, d'apprendre à doser la proportion d'énergie investie à cultiver des liens avec le temps consacré à mettre en œuvre des actions et des interventions concrètes. Cette dimension est importante à explorer en supervision puisque c'est ce dosage qui permet à un travailleur de rue d'être actif et utile à long terme.

Un travailleur de rue parvient à la quatrième étape lorsqu'il commence à ressentir un certain plafonnement dans sa pratique. Après un cycle d'environ trois ou quatre ans, il arrive en effet que des travailleurs de rue éprouvent la sensation de tourner en rond, par exemple à force de flâner avec les mêmes jeunes; on a l'impression de trop les connaître, d'avoir donné ce qu'on avait à leur donner, de se répéter, etc. Il arrive aussi que le passage de ces jeunes vers une autre phase de vie laisse les travailleurs de rue face à un sentiment de vide. L'attachement à des jeunes qui s'en vont, la fin de la gang, la rue qui change et qu'on reconnaît de moins en moins éjectent aussi parfois le travailleur de rue du sentiment confortable ressenti dans « l'bon vieux temps »... Dans les centres urbains, en particulier, le roulement des personnes qui vont et qui viennent dans la rue peut également laisser le travailleur de rue face à un recommence-

ment perpétuel, épuisant son espoir de créer des liens significatifs. L'accumulation de récits difficiles et de réalités heurtantes contribue à alourdir l'expérience personnelle de certains tout comme peut drainer de l'énergie l'impression d'entretenir des relations de dépendance – dans un sens ou dans l'autre – avec des personnes accompagnées. La fatigue et l'épuisement se font alors parfois sentir, surtout chez ceux qui n'ont pas pris soin de se donner des moyens de ressourcement adéquats dès les premières années ou, encore, qui ont surinvesti leur rôle d'intervenant au détriment de leur vie privée. L'appui du superviseur pour faire le bilan de sa pratique et pour faire le point sur ses projets est alors un atout pour éviter la stagnation ou l'escalade de cet inconfort.

Ce bilan peut aider à reconnaître si on éprouve le besoin de prendre du recul et de se ressourcer ou plutôt de se relancer et de replonger. Réapprendre à connaître son territoire sous un autre angle en reprenant l'observation de nouveaux espaces constitue une stratégie de base en travail de rue. Revisiter le milieu, découvrir de nouvelles populations, établir des liens avec de nouveaux réseaux ou d'autres territoires sont un premier moyen de réanimer le quotidien d'un travailleur de rue et de réactiver sa pratique. Réaliser un projet « fou » avec les jeunes auxquels on s'est attaché et qui sont en train de s'en aller peut aider à boucler les liens avant de passer à une autre étape. Consulter de nouvelles personnes-ressources, suivre des formations et s'ouvrir à de nouvelles lectures et analyses peuvent aussi stimuler le désir d'approfondir ses connaissances et sa capacité d'apporter une meilleure contribution aux personnes avec qui on travaille. Participer à la vie associative des travailleurs de rue, transmettre son expérience à des collègues ou à des étudiants représentent également une façon de renouveler son rapport à la pratique. Il peut aussi arriver que le besoin d'un recul soit assez important pour prendre une pause afin de se reposer, de voyager ou de retourner aux études, par exemple. Certains reviennent de telles parenthèses fort ressourcés, soit pour continuer dans leur milieu ou encore dans un autre secteur ou un autre organisme.

Après un plus ou moins long temps de renouvellement des étapes précédentes, le travailleur de rue arrive au moment de boucler son parcours en travail de rue. Selon les circonstances et les individus, cette cinquième phase varie en durée et en intensité. Cette étape peut survenir rapidement ou arriver après plus d'une dizaine d'années de pratique. Peu importe son ampleur, cette phase de clôture de la trajectoire d'un travailleur de rue est essentielle pour « fermer » les liens créés avec les personnes accompagnées. Cette démarche permet de se retirer avec sérénité, mais aussi de faire sentir aux personnes la valeur des liens entretenus au lieu de les laisser sur une note d'abandon.

Au cours et à la suite de cette période, le questionnement sur « l'après-TR » semble vif pour plusieurs. Certains quittent progressivement la rue pour se diriger vers d'autres fonctions associées à la pratique: coordonnateur administratif ou clinique, animateur, formateur, superviseur. C'est souvent quand la prochaine passion est devenue claire et possible que les vieux routiers quittent la pratique; les scénarios de conversion professionnelle sont alors tout aussi intéressants qu'originaux: intervenant en santé mentale, en toxicomanie, en hébergement, en protection de la jeunesse, accompagnatrice de naissance, animateur de cirque social, musicien, pilote de deltaplane, acupuncteur, agriculteur biologique, vidéaste, horticulteur, enseignant au collégial, chercheur, philosophe, coopérant international, humoriste, etc. Lorsqu'un travailleur de rue prend le temps de vivre sa cinquième phase, il peut mieux mettre à profit son bagage accumulé dans sa nouvelle profession et se laisser imprégner des principes du travail de rue pour en colorer la philosophie d'action. Le fait d'avoir poursuivi tout au long de sa pratique une démarche d'introspection, à laquelle aura pu contribuer un superviseur, favorise une telle appropriation et transférabilité des acquis.

* Voir au point 3.1., « Les aspects abordés », un tableau synthèse des pistes de supervision selon les phases de la pratique.

LA SUPERVISION

Acheson, K. A. et M. Damien Gall. 1993. *La supervision pédagogique: méthodes et secrets d'un superviseur clinicien*; trad. et adapté par J. Heynemand et D. Gagnon. Montréal: Éditions Logiques.

→ Présente les caractéristiques fondamentales de la supervision clinique en contexte scolaire.

Bernard, J. M. et R. K. Goodyear. 1992. *Fundamentals of clinical supervision*. Boston Toronto: Allyn and Bacon, 347 p.

→ Aborde le rôle de la supervision et diverses considérations éthiques, pratiques ou organisationnelles.

Blain, M. 1986. *La supervision pédagogique*. 2e éd. Commission des directeurs d'études. Montréal: Association des institutions d'enseignement secondaire, Organisation pédagogique; no 12.

→ Application de la définition de la supervision au rôle du directeur en contexte de l'enseignement.

Blanchard-Laville, C. et D. Fablet (dir.). 2001. *Sources théoriques et techniques de l'analyse des pratiques professionnelles*. Paris: L'Harmattan, 286 p.

→ Quelques chapitres abordent la supervision, en particulier sous l'angle de la relation formative établie.

Brûlé, P. 1983. *Mesure du style de supervision: théorie et application*. Chicoutimi: G. Morin, 98 p.

→ Analyse des styles de comportements des superviseurs à partir d'un instrument de mesure.

Brown, A. et A. Bourne. 1996. *The social work supervisor: supervision in community, day care and residential settings*. Buckingham, Angleterre: Open University Press, 194 p.

→ Aborde plusieurs aspects de la supervision dont les enjeux relationnels et de pouvoir en supervision.

Cardon, A. 2003. *Coaching d'équipe*, 233 p.

→ Réflexion générale sur le coaching d'équipe.

Cogan, M. L. 1973. *Clinical supervision*. Boston: Houghton Mifflin, 236 p.

→ Décrit les étapes du cycle de supervision en contexte scolaire.

Chavel, T. 2003. *Profession, coach: de la théorie à la pratique*. Paris: éditions Demos, 228 p.

→ Compare le coaching à d'autres approches de gestion en contexte d'entreprise et fournit divers outils.

de Perrot, É. [et al.] 2002. *La supervision de la psychothérapie*. Paris: Masson, 148 p.

→ Ouvrage spécialisé abordant la relation superviseur-supervisé à partir de conceptions psychanalytiques.

Du Ranquet, M. 1976. *La supervision en travail social : pierre d'angle ou pierre d'achoppement*. Toulouse: Privat, 351 p.

→ Articles variés abordant l'historique et les pratiques de supervision en travail social.

Du Ranquet, M. 1973. *La supervision dans le travail social*. Paris: Le Centurion, 206 p.

→ Aborde les principes de base de la supervision ainsi que différents aspects administratifs et pédagogiques.

Fourès, É. 2003. *Comment coacher*, 199 p.

→ Compare le coaching aux autres approches et fournit divers outils de coaching.

Gadsby Waters, J. 1992. *The supervision of child protection work*. Aldershot, Angleterre: Avebury, 127 p.

→ Spécialisé en protection de l'enfance mais présente des aspects pertinents (fonction, enjeux).

Gambrill, E. et T. J. Stein. 1983. *Supervision: a decision-making approach*. Pbk. ed. Beverly Hills, Collection: Sage human services guides, 187 p.

→ Aborde des préoccupations administratives et organisationnelles liées à la supervision.

Giffard, M. 2003. *Coaché !* Paris: Éditions d'Organisation, 198 p.

→ Décrit de manière ludique et pédagogique la méthode du coaching et la supervision des gestionnaires.

Hawkins, P. et R. Shohet. 1989. *Supervision in the helping professions: an individual, group and organizational approach*. Milton Keynes, Angleterre: Open University Press, 168 p.

→ Aborde l'apprentissage du processus de supervision et diverses dimensions organisationnelles.

Kadushin, A. 1992. *Supervision in social work*. 3rd ed New York: Columbia University Press, 597 p.

→ Ouvrage abordant différentes facettes de la supervision.

Kaslow, F. W. 1979. *Supervision, consultation and staff training in the helping professions*. San Francisco: Jossey-Bass, Collection: The Jossey-Bass social and behavioral science series, 342 p.

→ Aborde différents enjeux théoriques et pratiques de la supervision, tant les finalités que les approches.

Malarewick, J.-A. 2003. *Réussir un coaching: grâce à l'approche systémique*. Paris: Village Mondial, Pearson Éducation, 144 p.

Munson, C. E. 2002. *Handbook of clinical social work supervision*. -3rd ed. Binghamton, New York: Haworth Social Work Practice, 635 p.

→ Ouvrage abordant différentes facettes de la supervision.

Paquette, C. 1986. *Vers une pratique de la supervision interactionnelle*. Chesterville: Interaction, 228 p.

→ Documente la définition de la supervision, le processus et des outils et techniques de supervision.

Rouvin, A. 2004. *Clés pour le coaching*. Paris: Maxima, 193 p.

→ Définitions et finalité du coaching en comparaison avec d'autres pratiques.

Sergiovanni, T. J. et R. J. Starratt. 2002. *Supervision: a redefinition*. 7th ed. Boston: McGraw-Hill, 350 p.

→ Comparaison entre la supervision en relations humaines et en ressources humaines.

Sergiovanni, T. J. et R. J. Starratt. 1979. *Supervision: human perspectives*. 2d ed. New York: McGraw-Hill, 337 p.

→ Aborde les aspects organisationnels de la supervision en contexte scolaire.

Shulman, Lawrence. 1993. *Interactional supervision*. Washington, D.C.: National Association of Social Workers, 351 p.

→ Aborde différents aspects dont le processus et les enjeux de la formation des superviseurs.

Wiles, J. et J. Bondi. 1991. *Supervision: a guide to practice*. 3rd ed. New York: Merrill; Toronto: Collier Macmillan Canada, 379 p.

→ Définit le monde de la supervision, les zones d'habiletés et les problèmes de supervision.

LE TRAVAIL DE RUE

Association des travailleurs et travailleuses de rue du Québec (ATTRueQ). 1993. Code d'éthique, 25 p.

Bastien, R., Lévy, J., Olazabal, L., Trottier, G. et É. Roy. 2001. *Analyse descriptive de la prévention dans le travail de proximité: la problématique MTS/VIH et celles connexes*. Étude exploratoire: rapport de recherche. Régie régionale de la santé et des services sociaux (RRSSS) Montréal-Centre.

Collectif d'écriture de l'ATTRueQ. 1997. *Le travail de rue: de l'oral à l'écrit*. Document en progression à propos d'une pratique douce dans une réalité heurtante. Rédigé par Annie Fontaine et Jean-Marie Richard, Drummondville: Refuge La Piaule du Centre du Québec, 96 p.

Cheval, C. 2001. « Des travailleurs de rue créateurs de liens sociaux » in *Problèmes sociaux – tome II Études de cas et interventions sociales*, Dir. H. Dorvil et R. Mayer, Montréal: Presses de l'Université du Québec, p. 362-385.

Cheval, C. 1998. *Le travail de rue: une pratique d'accompagnement clinique*. Mémoire de maîtrise, Université de Montréal.

de Boevé, E. 1999. « La prévention: une question centrale ». Fédération des travailleurs sociaux de rue en Communauté française de Belgique.

de Boevé, E. 1997. *Travail social de rue entre déni et défi européen: pour un dialogue entre le sujet et la raison*. Bruxelles: Dynamo ASBL, 10 p.

Dubé, N. 1998. *Le travail de milieu en Gaspésie et aux Îles de la Madeleine: origines et pratiques*. RRSSS Gaspésie – Îles de la Madeleine.

Duval, M. et A. Fontaine. 2000. « Lorsque des pratiques différentes se heurtent: les relations des travailleurs de rue avec les autres intervenants ». *Nouvelles Pratiques sociales: le "nouveau" travail social...*, vol. 13, no 1, p. 49-67.

Escots, S. dir. 2005. *Travail de rue et personnes à la marge: les rencontres des « acteurs » de la rue*. Ramonville: Éditions Érès, 188 p.

Fontaine, A. 2004. *Rapport d'évaluation du travail de rue à TRAIC jeunesse dans le cadre du programme d'Initiative de partenariat en action communautaire – itinérance (IPAC)*. Cap Rouge: TRAIC jeunesse, 34 p. (rapport IPAC 2 à venir à l'automne 2006).

- Fontaine, A.** 2004. *Document de réflexion en progression: Balises et enjeux de définition du travail de rue*. Proposé à l'ATTRueQ, 23 p.
- Fontaine, A.** 2003. « Aux marges du social, le travail de rue » in *Revue Intervention*. Montréal: Office professionnel des travailleurs sociaux du Québec, no 119, p. 15-23.
- Fontaine, A. et M. Duval.** 2003. *Le travail de rue dans l'entre-deux: trousse à l'intention des travailleurs de rue sur leurs rapports avec les autres intervenants*. Montréal: Service aux collectivités de l'UQAM en partenariat avec l'ATTRueQ.
- Fontaine, A.** 2001. *Le travail de rue face aux pressions technocratiques: les enjeux de la planification intégrée de services sociaux et de santé pour une pratique d'intervention autonome en lien avec les jeunes marginalisés*. Mémoire de maîtrise en intervention sociale, Montréal: UQAM, 169 p.
- Gosseries, P. et E. de Boevé.** 2005. *Travail social de rue et communication vers les médias: guide de formation*. Paris: Éditions L'Harmattan, 120 p.
- Hurtubise, R., Vatz-Laaroussi, M., Dubuc, S. et Y. Couturier.** 1999. *Une expérience de formation-milieu avec des travailleurs de rue en région*. Université de Sherbrooke.
- Lamoureux, G.** 1994. « Histoire du travail de rue au Québec » in *Les actes du colloque du PlaMP: une génération sans nom ni oui* (Montréal, 24-26 avril 1992) sous la direction de J. Pector. Montréal: PlaMP, p. 250-255.
- Lépine, V., Labesse, D. et al.** 2003. *Analyse des besoins de formation et de soutien auprès des intervenants de proximité des organismes communautaires œuvrant dans le cadre du Programme de prévention VIH, des ITS et hépatites: Résultats*. RRSSS Montréal-Centre.
- Marcotte R. et M. K. Laflamme.** 1998. *Évaluation systématique du travail de rue à Lévis*. Centres jeunesse Chaudière-Appalaches et Centre d'aide et de prévention jeunesse, 50 p.
- Paquet, M., C. Richard et al.** 1998. *Le travail de rue à Joliette: évaluation du partenariat et étude exploratoire des effets sur la clientèle*. Joliette: Association pour les jeunes de la rue de Joliette et Direction de la santé publique, 36 p.
- Paquin, P. et A. Perreault.** 2001. *Cadre de référence pour le travail de proximité en Montérégie*. Longueuil: Régie régionale de la santé et des services sociaux de la Montérégie, 53 p.
- Paris, R.** 1999. *Le travail de rue: une pratique encadrée qui n'encadre pas...* Document de travail pour l'ATTRueQ, 11 p.
- Pector, J.** 1999. *Le travail de rue et l'action-recherche réflexive*. Projet de recherche. Mtl.
- Peterson, R.** 2002. *Le travail de rue dans Lanaudière: vers une vision régionale*. Régie régionale de la santé et des services sociaux Lanaudière, 20 p.
- Pharand, S.** 1995. *Le travail de rue au Québec: revue documentaire*. Rimouski: Unité de santé publique du Centre hospitalier régional de Rimouski, 46 p.
- Piteux, P.** 2004. *Restitution des ateliers de la rencontre internationale « Tisser du lien: une pratique éducative »* tenue à Roubaix les 24 et 25 juin 2004. APSN
- Régional des organismes de travail de rue des régions Mauricie et Centre-du-Québec,** 1999. *Cadre de gestion, de développement et de consolidation pour une pratique de qualité*.
- Ridde, V. et S. Roy.** 2003. *Ressource alternative des jeunes de Bellechasse: Évaluation du projet « travail de rue »*, Ste-Foy: Johnson et Roy inc., 30 p.
- Ridde, V., Baillargeon, J., Ouellet, P. et S. Roy.** 2003. « L'évaluation participative de type empowerment: une stratégie pour le travail de rue » in *Revue Service social*, vol. 50, no 1
- Savard, C., Girard, G. et K. Tétreault.** 2005. *Rapport de mi-projet: Travail de rue, gang de rue, un lien incontournable?* Montréal: Société de criminologie du Québec, 125 p.
- Schaut, Christine et Luc Van Campenhoudt.** 1994. *Le travail de rue: nature et enjeux*. Bruxelles: Centre d'études sociologiques, 92 p.
- Simard, P., Noël, L., Baron M. et J. Caron.** 2004. « La collaboration dans la pratique du travail de rue: l'expérience de Rouyn-Noranda » In *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 16, no 2, p. 142-159.
- Veillette, J. et P. Simard.** 2002. *Le travail de rue dans les petits centres urbains: guide de formation*. RRSSS d'Abitibi-Témiscamingue, 291 p.
- www.travail-de-rue.net**

LES ENJEUX SOCIAUX

- Bellet, C. et M.-M. Cousineau.** 1998. « Des pratiques controversées: la rencontre entre agents de surveillance et itinérants dans le métro. » *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 11, no 1, p. 25-41.
- Bibeau, G. et M. Perrault** 1995. *Dérives montréalaises. À travers des itinéraires de toxicomanies dans le quartier Hochelaga-Maisonneuve*. Montréal: Boréal, 234 p.
- Bondy, D.** 1998. *Nouvelles pratiques de médiation sociale. Jeunes en difficulté et travailleurs sociaux*. Paris: ESF Éditeurs, Coll. Actions Sociales / Société, 219 p.
- Boulte, P.** 1995. *Individus en friche, essai sur l'exclusion*. Paris: Desclée de Brouwer.
- Castel, R.** 1995. « Les pièges de l'exclusion » in *Lien social et politiques* - RIAC, no 34, p. 13-21.
- Colombo, A. et M. Parazelli.** 2002. « Quand la revitalisation urbaine dévitalise la marge sociale juvénile: un enjeu pour la sortie de rue » in *Revue Frontières: délires urbains, dangers de mort*, vol. 15, no 1, p. 39-46.
- Côté, M.-M.** 1993. *Les jeunes de la rue*. Montréal: Liber, 201 p.
- de Gaulejac, V.** 1996. *Les sources de la honte*. Paris: Desclée de Brouwer, Collection Sociologie clinique 1996.
- de Gaulejac, V. et I. Taboada Leonetti.** 1994. *La lutte des places: insertion et désinsertion*. Paris: Desclée de Brouwer.
- de Gaulejac, V. et G. Mury.** 1977. *Les jeunes de la rue. Ce qu'ils disent de leur vie quotidienne: famille, travail, violence, sexualité, drogue*. Toulouse: Époque Privat, 229 p.
- Dorvil, H. et R. Mayer (dir.)** 2001. *Problèmes sociaux – tome 1 – théories et méthodologies, tome 2 – Études de cas et interventions sociales*. Montréal: Presses de l'Université du Québec.
- Dubé, F.** 1987. *La galère des jeunes en survie*. Paris: Fayard, 497 p.
- Duval, M., Fontaine, A., Fournier, D., Garon, S. et J.-F. René.** 2004. *Les organismes communautaires au Québec: pratiques et enjeux*. Montréal: Gaëtan Morin Éditeur.
- Freyne, M.-F.** 1995. *Les médiations du travail social, Contre l'exclusion, (re)construire les liens*. Lyon: Chronique sociale.
- Gosselin, J.** 1991. « Le respect du secret: esquisse d'une grille d'analyse », *Service social*, vol. 40, no 1, p. 52-65.
- Guienne, V.** 1990. *Le travail social piégé?* Coll. Logiques sociales, Paris: L'Harmattan, 212 p.
- Hurtubise, R. et M. Vatz-Laaroussi.** 2000. « Jeunes dans/de la rue et stratégies de réseaux » in *L'errance urbaine*, dirigée par D. Laberge du CRI, Montréal: Éditions MultiMondes, p. 179-192.
- Jullien, F.** 1996. *Traité de l'efficacité*. Paris: Éditions Grasset, 240 p.
- Karsz, S.** 2004. *Pourquoi le travail social? Définition, figures, clinique*. Paris: Dunod, 166 p.
- Karsz, S. (dir.)** 2000. *L'exclusion, définir pour en finir*. Paris: Dunod, 171 p.
- Laberge, Danielle (dir)** 2000. *L'errance urbaine*, CRI, Montréal: Éditions MultiMondes, 440 p.
- Laberge, D. et S. Roy (dir.)** 1996. *Cahiers de recherche sociologique, Jeunes en difficulté: de l'exclusion vers l'itinérance*, no 27.
- Le Breton, D.** 2002. *Conduites à risques. Des jeux de mort aux jeux de vivre*. Paris: Presses Universitaires de France, Coll. Quadrige: essais-débats, 220 p.
- Lucchini, R.** 1998. « L'enfant de la rue: réalité complexe et discours réducteurs ». *Déviance et Société*, vol. 22, no 4, p. 347-366.
- Martin, D.** 1992. *L'épuisement professionnel: tome 1 Emprise institutionnelle et tome 2 Changement et violence*, Coll. Logiques sociales, série théorie en acte. Paris: L'Harmattan, 186 p.
- Parazelli, M.** 2002. *La rue attractive: parcours et pratiques identitaires des jeunes de la rue*. Montréal: Presses de l'Université du Québec, 358 p.
- Parazelli, M.** 2000. « L'imaginaire familialiste et l'intervention sociale auprès des jeunes de la rue: une piste d'intervention collective à Montréal » in *Santé mentale au Québec*, no XXV, p. 40-66.
- Pector, J. (dir.)** 1994. *Les actes du colloque du PlaMP: une génération sans nom (ni oui)*. Montréal, 24 au 26 avril 1992, Montréal: Projet d'intervention auprès des mineur(e)s prostitué(e)s (PlaMP), 335 p.

Perreault, M. et G. Bibeault. 2002. *La gang, une chimère à apprivoiser. Marginalité et transnationalité chez les jeunes Québécois d'origine afro-antillaise*, Montréal: Boréal.

Renaud, G. 1995. « *Individualisme, individualité et travail social* » *Nouvelles pratiques sociales*. vol. 8, no 2, p.139-155.

Renaud, G. 1997. « *L'intervention: de la technique à la clinique ou de l'objet au sujet* » dans *Intervention: les savoirs en acte*. Sherbrooke: GGC éditions, Université de Sherbrooke, p 139-164.

René, J.-F. 1993. « *La jeunesse en mutation: d'un temps social à un espace social précaire* » in *Sociologie et sociétés*, vol. XXV, p. 153-171.

Soulet, M.-H. 1997. *Petit précis de grammaire indigène du travail social. Règles, principes et paradoxes de l'intervention sociale au quotidien*, Éditions universitaires Fribourg Suisse, 268 p.

Soulet, M.-H. (dir). 1997. *Les transformations des métiers du social*, Éditions universitaires Fribourg Suisse, 312 p.

White, D. 1994. « *La gestion communautaire de l'exclusion* ». *Lien social et politiques- RIAC*, no 32 (automne), p. 37-49.

Xiberras, M. 1993. *Les théories de l'exclusion. Pour une construction de l'imaginaire de la déviance*. Coll. *Sociologies au quotidien*, Paris: Méridiens Klincksieck, 197 p.





L'initiative de ce guide portant sur l'accompagnement professionnel origine du constat d'un manque d'outils pour alimenter la supervision en travail de rue et autres pratiques de proximité. Comme nous estimons que le support qu'implique la supervision est essentiel pour la santé des praticiens et pour la qualité de leur travail, les concepteurs de ce guide, réalisé par Médecins du Monde Canada en collaboration avec l'ATTRueQ, ont voulu proposer une réflexion visant à maximiser l'apport de ce mode de ressourcement.

Divisé en cinq chapitres, cet ouvrage dresse d'abord un bref profil du travail de rue et des besoins des praticiens au Québec; il décortique ensuite le mandat et les orientations de la supervision, les différentes facettes qui composent ce mode d'accompagnement professionnel, les enjeux relationnels qui traversent le rapport superviseur – supervisé ainsi que les enjeux organisationnels qui encadrent ce moyen de support au sein des organismes communautaires. En annexe, nous proposons aux travailleurs de rue une série d'outils leur permettant d'analyser leurs propres besoins en supervision et les stratégies à privilégier pour y répondre.

Visant d'abord le travail de rue et les autres pratiques de proximité, ce guide pédagogique souhaite également alimenter la réflexion de praticiens, coordonnateurs et superviseurs impliqués dans d'autres champs d'action communautaire et d'intervention sociale.

