CSDEPJ-P-201

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À LA COMMISSION SPÉCIALE SUR LES DROITS DES ENFANTS ET LA PROTECTION DE LA JEUNESSE

Pour une intervention de qualité

6 décembre 2019

Association du Personnel Retraité du Centre jeunesse de Montréal
4675 Bélanger est, Montréal, Q.C. H1T 1C2

RÉSUMÉ

Ce mémoire reflète le point de vue des membres de l'Association des retraités du CJM-IU (APRCJM), d'intervenants à l'emploi du CIUSSS Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal ainsi que d'experts de l'enfance en difficulté, réunis dans le cadre du colloque « l'histoire des services à la jeunesse: tremplin vers le futur » organisé par l'APRCJM en novembre 2017.

Le mémoire présente six défis à relever pour améliorer la protection de l'enfance, tels que soulignés par les participants au colloque. Pour chacun de ces défis, nous trouvons importants de rappeler certains acquis de la pratique, qui ont, malgré tout, été nombreux au cours des quinze dernières années. Puis nous tentons de mettre en lumière ce qu'il y aurait à améliorer et quelques pistes de solution pour y arriver.

Le premier défi identifié concerne le développement des compétences professionnelles. Les améliorations à apporter portent surtout sur deux questions : 1) le décalage entre la réalité du travail en contexte de protection et les priorités de formation établies par les milieux universitaires; et 2) les difficultés d'intégration des données probantes à la pratique.

Le deuxième défi touche aux enjeux de supervision, les participants au colloque estimant que le maintien des moyens mis en place pour soutenir les intervenants est régulièrement fragilisé par les orientations de performance, d'optimisation et de reddition de compte auxquelles sont soumis les établissements.

Le troisième défi est celui du recrutement et de la fidélisation du personnel, un enjeu important pour la pratique en contexte de protection puisque les mouvements de personnel auxquels on assiste depuis de nombreuses années sont à l'origine d'une discontinuité dans la présence aux familles.

Le quatrième défi est celui du difficile équilibre entre les exigences liées aux processus, aux protocoles et à la reddition de compte et ceux de la présence dans le milieu de vie des jeunes et de leur famille.

Le cinquième défi est le nécessaire arrimage entre les différentes ressources de soutien et d'aide aux jeunes et aux familles en difficulté. Il s'agit d'un enjeu clé, parce que la prévention de la maltraitance, la continuité des services, l'intensité de l'intervention et l'application des dispositions de la LPJ relatives aux durées d'hébergement en dépendent. Si un mouvement vers le travail collaboratif est observé depuis quelques années, il reste de nombreux obstacles à franchir pour relever ce défi.

Le sixième défi touche la participation des parents et des jeunes au processus de décision qui les concernent. Bien que les principes pro-participation soient généralement endossés par les acteurs de la protection de la jeunesse, plusieurs pensent que les changements présents dans les discours sont loin d'être toujours observés dans les faits.

Le mémoire se conclut par certains questionnements de l'APRCJM sur la place des services sociaux et de réadaptation dans le modèle actuel d'organisation des services.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ....1

TABLE DES MATIÈRES....3

MISE EN CONTEXTE :....4

DÉFI 1 : DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES PROFESSIONNELLES....5

DÉFI 2 : SOUTENIR LA PRATIQUE : LA SUPERVISION....9

DÉFI 3 : RECRUTER ET FIDÉLISER LE PERSONNEL, POUR UNE PLUS GRANDE STABILITÉ DES ÉQUIPES....12

DÉFI 4 : AVOIR DES PROTOCOLES D'INTERVENTION ET DES PROCESSUS CLINIQUES FACILITANTS....13

DÉFI 5 : FAIRE DE LA PROTECTION DE LA JEUNESSE UNE RESPONSABILITÉ PARTAGÉE....14

DÉFI 6 : FAIRE PARTICIPER LES PARENTS ET LES ENFANTS AU PROCESSUS D'INTERVENTION EN CONTEXTE DE PROTECTION....17

CONCLUSION....20

RÉFÉRENCES....21

MISE EN CONTEXTE :

L'Association du personnel retraité du Centre jeunesse de Montréal (APRCJM), fondée en 2008, regroupe près de 300 membres. Elle offre une programmation d'activités culturelles, de loisirs actifs et divers projets à caractère social ou historique. L'APRCJM est affiliée à la FADOQ région Île de Montréal, qui compte près de 52,000 membres.

L'APRCJM s'est donnée comme mandat de jouer un rôle de promotion de la mission portée par le Centre jeunesse de Montréal-Institut universitaire (CJM-IU) jusqu'en 2015. Elle croit fermement que le mieux-être des enfants et des jeunes en difficulté doit être une priorité pour la société québécoise et pour notre gouvernement. Cette priorité doit se traduire par des actions concrètes tant sur le plan budgétaire que sur le plan du développement et du soutien d'une pratique clinique de qualité auprès des enfants, des jeunes et de leurs familles.

En 2012, l'APRCJM développe le projet Espace Mémoire. Ce projet, sous forme de musée virtuel a pour objectif de retracer l'histoire des services offerts aux enfants et aux jeunes en difficulté ce, plus spécifiquement dans la région du Grand Montréal. Ce projet, en revisitant les contextes, les valeurs et les objectifs qui ont guidé le développement et l'organisation des services sociaux et de réadaptation, nous a permis de tirer des leçons de l'histoire et d'identifier certaines des conditions gagnantes d'une pratique clinique de qualité qui transcendent les époques.

Voulant enrichir les travaux et diffuser ceux-ci surtout dans le contexte de la réorganisation de 2015, l'APRCJM décide d'organiser un colloque réunissant des retraités, des intervenants et des gestionnaires toujours actifs sur le terrain ainsi que des experts de l'évolution des services aux jeunes en difficulté.

Forts de la conviction qu'il faut nommer les problèmes pour les résoudre, qu'il faut se recentrer sur la mission pour vivre les changements et s'y adapter, qu'il faut maintenir les acquis et se donner des conditions de succès pour offrir des services de qualité, l'idée du colloque « L'histoire des services à la jeunesse : tremplin vers le futur » prend forme et se tient en novembre 2017, en collaboration avec le CIUSSS Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal (CSMTL).

Une quarantaine de personnes ont répondu à l'invitation de prendre la parole soit par la participation à une entrevue ou la rédaction d'un texte et 80 personnes étaient présentes lors de la tenue du colloque.

La commission spéciale sur les droits des enfants et la protection de la jeunesse est pour notre association un moment clé au cours duquel la parole est donnée aux jeunes, aux parents et aux différents acteurs de la communauté afin qu'un regard soit posé sur les services rendus auprès de la jeunesse en difficulté. Ce mémoire s'inscrit dans notre volonté d'apporter une contribution à cette réflexion en présentant certains des défis qui ont été identifiés lors du colloque tenu en novembre 2017 soit :

- Développer les compétences professionnelles;
- Soutenir la pratique par la supervision;
- Faire de la protection de la jeunesse une responsabilité partagée;
- Recruter et fidéliser le personnel pour une plus grande stabilité des équipes;
- Avoir des protocoles d'intervention et des processus cliniques facilitants;
- Faire participer les parents et les enfants au processus d'intervention en protection de la jeunesse.

Pour chacun de ces défis, il nous paraît important de souligner les travaux déjà réalisés et les acquis pour la pratique. Puis nous mettrons en lumière ce qu'il nous semble opportun d'améliorer en terminant par quelques pistes d'améliorations.

DÉFI 1 : DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES PROFESSIONNELLES

L'enjeu du développement des compétences est sans aucun doute l'un de ceux qui ont été le plus souvent abordés par nos interlocuteurs. Les actes professionnels propres à la pratique en contexte de protection comportent en effet d'importantes responsabilités qui peuvent être lourdes de conséquences pour l'avenir du jeune et de sa famille. Cela exige des compétences spécifiques qui se situent à plusieurs niveaux : clinique, réflexif et éthique. Les experts consultés et les participants au colloque insistent sur l'importance que les intervenants bénéficient à la fois 1) d'une formation de base solide et bien ciblée au plan théorique comme au plan pratique (rôle des milieux de formation et des stages); 2) d'un programme de mise à jour et d'enrichissement des connaissances en cours d'emploi, en fonction de l'évolution des problématiques et des connaissances sur les meilleures pratiques (rôle des établissements) ;3) de processus d'intégration efficaces des connaissances dans les pratique et 4) de temps de réflexion critique sur l'action.

■ Sur la formation initiale des intervenants

Il y a un consensus chez les experts consultés et les participants au colloque à l'effet que les curriculums de formation des établissements d'enseignement universitaires et collégiaux ne préparent pas suffisamment les futurs intervenants à la réalité du travail

avec les jeunes et leurs familles en contexte de protection et notamment aux situations de gestion du risque élevé qui y prévalent. On estime généralement que les établissements d'enseignement forment surtout des généralistes et qu'il serait impératif de développer un curriculum spécialisé en maltraitance ou en protection de la jeunesse. Cette tension « entre les besoins et requêtes exprimés par les milieux de pratique et les priorités de formation établies par les milieux universitaires » n'est pas nouvelle comme le soulignent certains auteurs (Provencher, Dumont et Turcotte, 2011).

Certains de nos interlocuteurs évoquent des besoins plus précis de formation tels que l'intervention en contexte d'autorité (aide contrainte), les interventions après un trauma, les pratiques efficientes d'engagement parental, les exigences du travail collaboratif avec les ressources de la communauté, les approches fondées sur la valorisation des forces des familles, l'intervention en contexte interculturel ou encore la préparation aux témoignages à la chambre de la jeunesse.

Piste d'amélioration

- ✓ Créer un comité de travail intersectoriel (milieu universitaire et des CEGEP, milieux de pratique et ordres professionnels) sur les besoins de formation des intervenants en protection de la jeunesse. Ce comité aurait pour mandat 1) de poser un regard critique sur la concordance de la formation académique avec les besoins des intervenants et des familles en contexte de protection; 2) de se pencher sur la pertinence, la faisabilité et les modalités du développement d'un curriculum formant des spécialistes en maltraitance et en protection de la jeunesse; et 3) de proposer, s'il y lieu, un plan d'action concret pour développer ce curriculum.

- **Sur le maintien et l'enrichissement de la compétence professionnelle en cours d'emploi**

Au CJM-IU, comme dans plusieurs autres centres jeunesse, on a, au fil des ans, accordé beaucoup d'importance au développement des compétences professionnelles en cours d'emploi. Plusieurs actions concrètes témoignent de l'existence d'une culture du développement professionnel dans ces établissements. En ce qui concerne les améliorations souhaitées, nos interlocuteurs rêvent surtout que les nombreuses avancées réalisées au cours des dernières années au plan de la formation continue ne soient pas freinées par les réorganisations qui découlent de la Loi 10.

Pour mémoire, mentionnons quelques exemples de ces actions concrètes. D'entrée de jeu, il faut souligner l'apport de deux dispositifs destinés à assurer le développement professionnel des intervenants des centres jeunesse. On pense ici au Programme de

développement des pratiques (PDP) et à l'une de ses composantes, le programme national de formation (PNF), ainsi qu'au réseau universitaire intégré jeunesse (RUIJ) et son Carrefour de formation.

Le PDP a été mis en place en 2000, suite à une crise des services de protection de l'enfance qui n'est pas sans rappeler celle que nous vivons actuellement. Il s'agissait d'un programme de développement organisationnel centré sur les besoins des clients, l'intervention clinique et les processus de gestion. Un des volets du programme, le PNF, visait plus spécifiquement à faire une mise à niveau des compétences des intervenants et des gestionnaires en cours d'emploi. Le PNF a soulevé énormément d'enthousiasme dans les centres jeunesse. Malheureusement, en 2008, le MSSS a mis fin à sa contribution financière, limitant celle-ci aux projets liés à ses priorités. Faute de ressources, le programme de formation s'est lentement désagrégé.

Lancé en 2010, le RUIJ a pris la relève de la formation continue à partir de 2012. Le RUIJ est issu d'une volonté commune, chez tous les acteurs de l'intervention jeunesse, d'améliorer la qualité des services par l'entremise du développement des connaissances. Le RUIJ s'est doté d'une structure intégrant un Carrefour de formation ayant pour mission d'offrir une formation en réseau basée sur les connaissances et les pratiques cliniques de pointe. L'offre de formation du RUIJ propose notamment des contenus destinés aux jeunes intervenants qui sortent des écoles sans avoir la préparation spécifique pour intervenir dans des situations de gestion du risque élevé. Selon ses coordonnatrices, le développement du RUIJ et de son Carrefour de formation a été fortement impacté par l'adoption de la loi 10 qui a délogé un nombre important des partenaires de la première heure. En l'absence de ces derniers et d'une méconnaissance de l'historique du RUIJ chez les nouveaux décideurs, nous précisent-elles, la mission première du RUIJ est actuellement en suspens, sans qu'aucune décision n'ai encore été prise quant à son avenir.

Parmi les actions concrètes mises en place, notamment au CJM-IU, il faut également souligner le programme de « coaching », fondé sur la notion de mentorat, qui prépare les nouveaux intervenants à leur emploi. Ce programme est très apprécié par les intervenants et est réputé faire une différence pour passer de la théorie à la pratique. De plus, on estime généralement qu'il permet de valoriser les savoirs expérientiels et de favoriser la rétention du nouveau personnel. Tout cela resterait à démontrer par une étude évaluative, mais ce programme mériterait d'être pérennisé.

On ne compte plus les formations structurées dont ont bénéficié les intervenants du CJM-IU au cours des vingt dernières années : on pense notamment aux formations sur la théorie de l'attachement, les mauvais traitements psychologiques, la mobilisation des

parents et la clarification du projet de vie permanent. Par contre, les formations ont été tellement nombreuses au fil des ans que certains y ont vu un risque de dispersion ou de morcellement des apprentissages.

Certaines expériences réalisées au CJM-IU ont également offert des possibilités de réflexion critique sur l'action, une démarche considérée par plusieurs comme vitale pour faire avancer la pratique. En permettant les échanges d'expertise et la validation des décisions, la modalité de travail en unités d'intervention, présente depuis quelques années dans les équipes enfance et adolescence, en constitue un bon exemple. C'est également le cas de certaines expériences de recherche participative [Main dans la Main, (Turcotte, Lavergne, Morissette et Racicot, 2016); Supernova et Vestiaire de pères (Pentecôte, Turcotte et Paquette, 2014); Approche de communauté, d'entraide et de justice (Dionne et St-Martin, 2018)] dont la composante formative est bien documentée. Les intervenants voient dans cette forme de « travail ensemble » des avantages tant au plan personnel (un enrichissement professionnel à travers la mise en commun des connaissances et l'impression que leur expertise a été prise en considération) qu'à celui de l'intervention (un meilleur partage de l'information, une gestion du risque moins lourde). Les participants au colloque constatent cependant que ces occasions demeurent rares et que les contextes sociaux et organisationnels actuels ne favorisent pas assez ce type de démarche.

Enfin, plusieurs des participants au colloque reconnaissent que la désignation du CJM-IU à titre d'institut universitaire a donné lieu depuis une quinzaine d'années à une « *explosion des savoirs* » issus de la recherche et de l'expérience. On évoque en particulier une plus grande proximité entre les cliniciens et les chercheurs, condition qui, selon nos interlocuteurs, est essentielle au partage des connaissances et à l'évolution des pratiques. Il faut tout mettre en œuvre pour qu'une telle proximité continue à être encouragée alors que le Centre de recherche Jeunes en difficulté du CIUSSS CSMTL peine à garder ses jeunes chercheurs.

Pistes d'amélioration

- ✓ S'assurer de la pérennité des dispositifs de développement des compétences qui ont fait leurs preuves, comme le programme de « coaching », le RUIJ et le Carrefour de formation. Le rôle et la contribution du RUIJ au sein du réseau devraient notamment être revus en fonction de la nouvelle configuration des services;
- ✓ Offrir des conditions facilitantes pour assister aux formations ou préparer ces formations;
- ✓ Mettre en place des mécanismes de mentorat notamment pour la comparution à la Chambre de la jeunesse;

- ✓ Dégager du temps pour les pratiques réflexives.

■ Sur l'intégration des connaissances dans la pratique (utilisation des connaissances)

Si cette *explosion des savoirs* ne fait pas de doute, un défi subsiste, celui de l'utilisation de ces connaissances pour améliorer la pratique. Il existe toujours un décalage important entre les données probantes et la pratique et on est encore à la recherche des meilleurs moyens pour assurer l'intégration des connaissances dans la pratique quotidienne. Certains de nos interlocuteurs évoquent la présence d'une certaine résistance des intervenants quand vient le temps de transformer leurs pratiques. Par ailleurs, plusieurs déplorent la disparition d'espaces de transfert efficaces et appréciés des intervenants dans la foulée de la restructuration des services, comme l'ACJQ, les journées d'échange professionnel et la revue professionnelle des intervenants du CJM-IU.

Pistes d'amélioration

- ✓ Renforcer les capacités de valorisation et d'utilisation des connaissances en y consacrant suffisamment de temps protégé et de ressources dédiées. Il faut notamment s'assurer que les processus de transfert des connaissances tiennent compte des meilleures pratiques en la matière (voir les travaux de la Chaire CJM-IU-UQAM d'étude sur l'application des connaissances dans le domaine des jeunes et de leurs familles en difficulté) et qu'ils soient adaptés aux nouvelles façons de communiquer des jeunes intervenants;
- ✓ Reconnaître ou créer des postes de « courtiers en connaissances », une stratégie prometteuse pour soutenir la pratique appuyée sur des données probantes (http://saco.uqam.ca/activite/courtier-de-connaissances);
- ✓ La communauté de pratique est également une stratégie de transfert de connaissances de plus en plus valorisée. Cet outil s'avère précieux tant pour soutenir les intervenants dans leur pratique que pour faire avancer la pratique comme telle (Arcand, 2017).

DÉFI 2 : SOUTENIR LA PRATIQUE : LA SUPERVISION

La relation d'aide est considérée par l'ensemble des acteurs du colloque comme un des facteurs déterminants de services efficaces et de qualité. Celle-ci repose sur la conjugaison de trois savoirs : le savoir, le savoir être et le savoir-faire. C'est avec ce bagage de savoirs modulés par son expérience personnelle et professionnelle et son engagement, que l'intervenant va à la rencontre des enfants, des jeunes et des familles pour

développer cette relation d'aide qui lui permettra de les accompagner et de les guider vers un mieux-être.

Intervenir et développer une relation d'aide auprès des familles en contexte de vulnérabilité et en protection de la jeunesse comporte de nombreux défis puisque les difficultés vécues par celles-ci sont multiples. Ces enfants, ces jeunes et ces parents ont des parcours de vie marqués par exemple, par des conditions de vie précaires, de la violence, des problèmes de santé mentale, de l'isolement, des ruptures affectives, de la négligence ou de la toxicomanie. Plusieurs d'entre eux craignent une intervention de la direction de la protection de la jeunesse, le jugement des intervenants et ultimement le placement de leurs enfants ou de leurs jeunes. L'intervention de la direction de la protection de la jeunesse est vécue comme un stress supplémentaire. Du côté de l'intervenant, la gravité des situations rencontrées peut le percuter au plan de ses valeurs, de ses limites et de sa sécurité.

Également, la protection de la jeunesse implique de prendre des décisions importantes et parfois lourdes de conséquences pour l'enfant, le jeune et sa famille. Ces décisions doivent s'appuyer sur une évaluation constante de la situation, des risques et des capacités du milieu familial et du réseau social de l'enfant.

Dans ces contextes, la supervision est un temps de réflexion critique sur l'action *qui est essentiel à l'intervenant pour reprendre la juste distance entre lui et le jeune…sous peine de répétition et de rigidité des interventions.* » (Dr. Michel Lemay, 2018; 5).Cet espace de réflexion sur l'action permet aussi à l'intervenant d'intégrer les différents savoirs. (Dionne, 2018). Concrètement cela veut dire un moment où, régulièrement, l'intervenant peut exprimer son vécu en lien avec la famille, objectiver sa lecture de la situation, réévaluer son intervention, identifier les nœuds dans l'intervention, les changements positifs (ce qui va bien), les interventions qui ont porté fruit, identifier les partenaires internes et externes susceptibles d'être mis à contribution, les approches, les programmes et programmations. Également la supervision doit soutenir la créativité chez l'intervenant et lui permettre « *de sortir de la boîte* ». (Rousseau, 2018; Lemay, 2018)

La supervision peut prendre la forme de rencontre individuelle, de rencontre d'équipe, de consultation ou d'un accompagnement direct auprès des enfants, des jeunes et de leurs familles.

Il y a une reconnaissance du besoin de supervision des intervenants. Dans les quinze dernières années plusieurs actions ont été posées pour offrir du soutien clinique dont la mise en place du programme coaching pour les nouveaux intervenants, l'ajout d'adjoints cliniques à temps complet dans chacune des équipes, l'accès pour les intervenants à des

consultants cliniques et l'utilisation des unités d'intervention comme lieu d'échange en équipe sur l'intervention offerte à une famille.

Par ailleurs, les participants au colloque notent que le maintien des moyens mis en place pour soutenir les intervenants est régulièrement fragilisé par les orientations de performance et d'optimisation des ressources financières auxquelles sont soumis les établissements. Les outils de mesure ou les indicateurs de performance mis en place par le ministère ne distinguent pas les heures et le personnel nécessaires à la supervision du temps d'intervention directe auprès des familles. Également, les chefs de service passent beaucoup de temps à s'assurer du respect des protocoles et des processus et à en faire la reddition de compte et n'ont plus le temps d'offrir aux intervenants le soutien clinique dont ils ont besoin. Ils expriment l'impression « *d'être embourbé dans les processus, les protocoles et les redditions de compte » (participants au colloque).*

Bien entendu il est nécessaire de bien justifier l'efficacité et le bien fondé des différentes modalités de soutien clinique, mais actuellement il y a une tendance à imposer des normes sans comprendre la nature du travail et le besoin de soutien qui est nécessaire pour une pratique de qualité. (Duplantie, 2018).

Pistes d'amélioration

Les participants au colloque proposent les pistes de solutions suivantes comme des incontournables à des services efficaces et de qualité.

- ✓ Que les intervenants bénéficient tout au long de leur vie professionnelle d'une supervision ajustée à leur niveau de connaissances et d'expériences;
- ✓ Que les rencontres de supervision soient considérées comme un espace de réflexion sur l'action et un lieu d'intégration des savoirs notamment, en permettant de mettre en pratique les connaissances acquises en formation et issues de la recherche;
- ✓ Que les budgets liés à la supervision des intervenants soient protégés et récurrents;
- ✓ Que l'encadrement professionnel soit distingué de la supervision et que le temps nécessaire pour réaliser chacune de ses activités soit dégagé tant pour l'intervenant que pour le superviseur;
- ✓ Que soit considéré, dans la charge de travail des intervenants, le temps consacré à la planification et à la réalisation de la supervision;
- ✓ Que les personnes dédiées aux activités de supervision soient formées pour exercer ce rôle auprès des intervenants. Également, qu'ils aient les connaissances cliniques nécessaires à cet accompagnement.

DÉFI 3 : RECRUTER ET FIDÉLISER LE PERSONNEL, POUR UNE PLUS GRANDE STABILITÉ DES ÉQUIPES

Un obstacle important à l'établissement de la relation d'aide et de confiance avec les familles, relevé par tous les acteurs rencontrés, est celui du roulement et des mouvements de personnel auxquels on assiste depuis de très nombreuses années en contexte de protection. Il en résulte une instabilité des équipes, une discontinuité dans la présence aux familles et la perte d'expertises. Le manque de personnel explique aussi que des intervenants moins expérimentés se retrouvent dans des rôles clés du système de protection. Comme le dit l'une des expertes consultées :

> *Nous avons un défi d'attirer les gens à venir travailler en protection de la jeunesse et de les garder dans ce domaine. En même temps, c'est un milieu difficile. C'est un travail exigeant et ce n'est pas juste une question de connaissances théoriques, c'est une question de sécurité personnelle, de maturité et cela nécessite un soutien à la hauteur des besoins. (Dionne, 2018)*

Les causes de ces problèmes de recrutement et de fidélisation sont multiples. On pense notamment à: 1) la charge mentale du travail en contexte de protection, particulièrement dans les équipes enfance où les intervenants les plus expérimentés préfèrent souvent quitter pour d'autres services; 2) l'augmentation des tâches dites clinico-administratives au détriment de la présence dans le milieu de vie des jeunes et de leur famille, observée depuis une dizaine d'années, mais exacerbée par la dernière réorganisation des services; 3) la réduction de l'autonomie et des possibilités de créativité et d'innovation des intervenants, générée par un mode bureaucratique de reddition de comptes; 4) l'absence de valorisation du métier d'intervenant en contexte de protection de la jeunesse, voire le regard souvent négatif et critique porté sur ce métier dans les médias et la population.

Pistes d'amélioration

- ✓ Valoriser socialement les professions liées à la protection de la jeunesse notamment en donnant plus de visibilité aux effets positifs de leurs actions, en reconnaissant la complexité de l'intervention en protection et en sensibilisant la population au fait que la protection de la jeunesse doit être une responsabilité collective. Pour ce faire, les principes et les outils du marketing pourraient être utilisés;
- ✓ Nommer un porte-parole porteur de la mission de la protection de la jeunesse dont le mandat sera de faire connaître celle-ci;
- ✓ Assurer un meilleur équilibre entre les normes de pratique, les protocoles standardisés, les modes de reddition de compte et l'autonomie professionnelle;

- ✓ Favoriser l'implication des intervenants dans la définition des orientations, de l'offre de service et en général dans les décisions qui les concernent, car, comme l'affirmait un des experts consultés dans une entrevue préparatoire au colloque : *Je pense que nous avons eu du succès quand les visions ont été partagées à la fois par les intervenants et par les gestionnaires. D'où toute l'importance de la participation lorsque l'on veut faire des changements*. (Duplantie, 2018);
- ✓ Favoriser le travail en équipes « multiservices » pour permettre le soutien mutuel, la validation des décisions et le partage des expertises. L'objectif visé est double : 1) porter collectivement la gestion du risque pour diminuer la charge mentale du travail et 2) assurer la continuité de services en cas d'absence ou de départ d'un intervenant. Encore une fois, la modalité de travail en unité d'intervention mise en place dans les équipes enfance et adolescence au cours des dernières années, constitue une réponse très pertinente au problème d'instabilité des équipes et mériterait d'être valorisée et pérennisée;
- ✓ Mettre en place un groupe de réflexion paritaire syndicats-employeurs portant sur l'adaptabilité de certaines dispositions du contrat de travail susceptibles de générer de l'instabilité et de la mouvance au sein des équipes de travail (ex : affectation du personnel remplaçant, dotation de postes, périodes d'intégration et d'essai).

DÉFI 4 : AVOIR DES PROTOCOLES D'INTERVENTION ET DES PROCESSUS CLINIQUES FACILITANTS

Un accompagnement de qualité des familles se base sur la création d'un lien de confiance qui nécessite du temps, de la constance, de la disponibilité et de l'écoute.

Depuis plusieurs années, cherchant à s'assurer de la qualité des services, le centre jeunesse de Montréal et par la suite le CIUSSS du centre-sud de Montréal s'est doté de nombreux processus et protocoles d'intervention.

Les participants au colloque observent que les enjeux de performance et de productivité ne vont pas toujours de pair avec l'établissement d'une relation d'aide. Les exigences liées aux processus et aux protocoles et à la reddition de compte mobilisent beaucoup de temps pour les intervenants et ils ont l'impression de passer plus de temps à répondre à ces exigences qu'auprès des enfants, des jeunes et de leurs familles. Il en résulte une perte au niveau du sens du travail et de la mission première des établissements qui œuvrent en jeunesse, soit celle d'accompagner les enfants, les jeunes et leurs familles vers un mieux-être.

La pratique des intervenants est balisée par de nombreux processus et protocoles d'intervention. Il est nécessaire que les contours de la pratique soient définis afin de

s'assurer de la qualité des services mais cela ne doit pas se faire au détriment du temps consacré à l'intervention, de l'autonomie professionnelle, de la créativité et de *l'adaptation* des services aux besoins uniques de chacune des familles.

Il faut donc qu'il y ait un équilibre entre la performance, la reddition de compte, le temps consacré aux familles, l'autonomie professionnelle et l'adaptation des services à la réalité unique de chaque famille.

Pistes d'amélioration

- ✓ Il y a lieu de revoir les protocoles et les processus cliniques dans la perspective d'éviter les répétions d'informations et de responsabiliser chaque secteur dans la cueillette d'informations nécessaires à la dispensation des services;
- ✓ Les protocoles et processus cliniques doivent être suffisamment souples et simplifiés afin que les intervenants, en collaboration avec les jeunes et leurs parents, puissent exercer leur jugement professionnel en priorisant et en adaptant l'intervention aux besoins de la famille.

DÉFI 5 : FAIRE DE LA PROTECTION DE LA JEUNESSE UNE RESPONSABILITÉ PARTAGÉE

Depuis les années 1980, les questions de collaboration et de partenariat sont au cœur de tous les discours dans un double contexte de restrictions budgétaires et de complexification de la nature des besoins des personnes et des communautés. En effet, dans tous les domaines de la vie sociale (éducation, santé et services sociaux, intervention économique) plus aucun organisme ne peut prétendre à lui seul avoir les ressources et les compétences pour intervenir sur la complexité des problèmes sociaux. (Goyette, Turcotte et Bentayeb, 2011).

Le domaine de la protection de la jeunesse ne fait pas exception à la règle. Depuis plus de vingt-cinq ans, divers documents d'orientations ministériels et rapports d'experts appellent au travail collaboratif pour assurer la protection de l'enfance. On pense notamment aux rapports Harvey 1 (1988), Un Québec fou de ses enfants (MSSS, 1991), Jasmin (MSSS, 1992), Cliche (1998) et Dumais (MSSS, 2004).

Les objectifs sont multiples : 1) agir en amont pour prévenir les mauvais traitements (avant que le jeune ne se rende à l'étape où il a besoin de protection); 2) enrichir l'intervention auprès des jeunes et de leurs parents dans une optique de complémentarité des services; 3) favoriser la continuité du suivi lorsque le signalement n'est pas retenu,

une fois que le dossier est fermé ou que le jeune a atteint sa majorité; 4) aider les familles à s'identifier comme membres d'une communauté et 5) briser leur isolement social.

Les modifications apportées à la LPJ en 2007 reconnaissent implicitement que la protection de l'enfant passe par une action concertée de tous les organismes chargés d'offrir des services aux familles en difficulté. L'article 2.3 de la LPJ précise en effet que: « une personne, un organisme ou un établissement à qui la présente loi confie des responsabilités envers l'enfant et ses parents doit favoriser la participation de l'enfant et de ses parents ainsi que l'implication de la communauté. » Le rapport Dumais (MSSS, 2004), qui a inspiré plusieurs de ces modifications, fait un lien direct entre le principe des durées maximales d'hébergement et celui du nécessaire arrimage entre les différentes ressources de soutien et d'aide aux jeunes et aux familles.

Le premier cycle d'évaluation de l'implantation et des effets de la LPJ au Québec (Turcotte, Drapeau, Hélie et al, 2011) fait ressortir un niveau d'adhésion important à ces principes chez les intervenants et les gestionnaires des centres jeunesse qui y voient un moyen d'améliorer le « filet de protection ou de sécurité » autour des enfants. L'adhésion à ce principe s'accompagne d'un espoir que les rapports de collaboration dépassent le simple partage d'informations pour construire un vrai travail d'équipe autour des besoins d'un enfant et de sa famille. Ce type d'aspirations est également très présent chez les participants au colloque organisé par l'APRCJM en 2017. Pour ceux-ci, il ne fait plus de doute qu'il faut *sortir de la tendance à travailler en silo et travailler davantage en collaboration avec les partenaires du milieu*. On estime notamment qu'on ne peut plus passer à côté de l'expertise du communautaire.

Le problème qui se pose maintenant est celui de l'intégration de ces principes dans la pratique. Si tous notent qu'il y a eu un mouvement vers le travail collaboratif dans les dernières années, plusieurs témoignages (Goyette, Turcotte et Bentayeb, 2011, Actes du colloque, 2018) montrent qu'il reste de nombreux défis à relever pour atteindre les objectifs visés par la Loi. Malgré les efforts fournis, l'arrimage entre les différentes ressources de soutien et d'aide aux jeunes et aux familles en difficulté fait encore souvent défaut. La loi 10 devait mettre en place ces corridors de services. Pour l'instant, cela ne semble pas s'être produit. Par ailleurs, force est de constater que la responsabilité d'assurer la protection des enfants est encore largement perçue comme relevant principalement de la DPJ et des services de protection de la jeunesse. Une intervention en protection de la jeunesse est exceptionnelle et peut se comparer à une intervention aux soins intensifs. Idéalement, il faudrait pouvoir conjuguer tous les efforts de la collectivité pour réussir à rétablir le bien-être de l'enfant, du jeune et de sa famille.

Les possibilités d'application de ces principes se heurtent à de nombreux obstacles qu'il faut arriver à lever pour favoriser le travail ensemble.

1) Des contraintes budgétaires, notamment les ressources limitées dont disposent certains des partenaires potentiels de la DPJ (les organismes communautaires, notamment ceux qui travaillent en milieu autochtone);
2) Les ambiguïtés dans l'attribution des rôles et responsabilités de chacun dans la mise en place de moyens pour arriver à travailler ensemble;
3) La difficulté à concilier des missions et mandats différents et notamment le fait que les organismes partenaires sont régis par des lois différentes;
4) Les enjeux de confidentialité;
5) L'image négative de la DPJ auprès de certains partenaires potentiels;
6) La crainte de voir la charge de travail augmenter;
7) Les mouvements de personnel.

Pistes d'amélioration

- ✓ Créer un comité conjoint intersectoriel au niveau local (réunissant des représentants de la justice, de la sécurité publique, de la santé, de l'éducation, de l'enseignement supérieur, du communautaire et de la DPJ) pour réfléchir aux mécanismes à mettre en place pour formaliser la collaboration entre acteurs autour de l'enjeu de la protection de la jeunesse;
- ✓ Une des solutions à examiner pourrait être celle de la création de postes d'intervenants pivot appelés à jouer un rôle d'agents de liaison entre tous les acteurs impliqués dans la protection d'un enfant et qui serait gardiens du sens clinique. Le CJM-IU a, dans le passé, créé un poste de responsable du partenariat. Ce type de poste devrait être reconduit et les budgets qui y sont liés, protégés et récurrents;
- ✓ Pour relever le défi du travail collaboratif autour des besoins d'un enfant et de sa famille, plusieurs auteurs font la promotion des approches qui placent le réseau au cœur des décisions concernant le projet d'un enfant. On pense notamment à l'initiative AIDES qui s'inspire d'un modèle de collaboration développé par les britanniques (Chamberland, Lacharité, Lessard et coll., 2015) ou au projet Triple P inspiré d'une expérience australienne (Renard, Gagné et Girouard, 2014);
- ✓ Accorder du temps pour favoriser la participation aux tables de concertation, un des outils privilégiés pour favoriser cette alliance, et une habitude qui s'est beaucoup perdue au cours des dernières années;

- ✓ Organiser des formations conjointes. Des exemples souvent cités sont ceux des activités de sensibilisation aux modifications à la LPJ ou de la formation au programme « Alliance » appréciée de tous. On pense également à la communauté de pratique, un outil considéré comme très pertinent pour le travail collaboratif (Arcand, 2017);
- ✓ Insister sur des plans d'intervention qui sollicitent des contributions des partenaires professionnels dans le milieu (PSI);
- ✓ Sensibiliser la communauté au fait que la DPJ ne peut porter à elle seule la responsabilité du bien-être des enfants vulnérables.

DÉFI 6 : FAIRE PARTICIPER LES PARENTS ET LES ENFANTS AU PROCESSUS D'INTERVENTION EN CONTEXTE DE PROTECTION

Il y a un consensus dans les écrits scientifiques et cliniques à l'effet que les approches fondées sur la prise en charge sont un facteur favorable à la mobilisation au changement des familles vulnérables (Kemp, S.P., Marcenko, M.O., Lyons, S.J., et Kruzich, J.M., 2014; Lacharité, 2015; Saint-Jacques, Beaudoin, Drapeau et Lessard, 2000). Ces constats prônent le passage d'une pratique sociale dite « paternaliste » à une pratique misant sur les capacités des clients à contrôler leur situation. L'approche se fonde sur un idéal de participation au processus de décision qui concerne les parents et leurs enfants : identification de leurs besoins, de leurs projets, des actions à prendre pour les réaliser (plan d'intervention), des critères de succès compatibles avec leur situation. L'adoption d'une telle approche pourrait contrer le sentiment d'impuissance des parents et des enfants dans leurs relations avec la DPJ en plus d'améliorer l'image des intervenants auprès des familles en difficulté.

Ces grands principes se retrouvent en substance dans les modifications récentes apportées à la LPJ, qui invitent tous les acteurs impliqués dans la protection des enfants (incluant les tribunaux de la jeunesse), à travailler en concertation avec les parents et les jeunes et à favoriser leur participation active aux décisions qui les concernent. La LPJ stipule en effet que : *Toute intervention effectuée en vertu de la LPJ doit privilégier […] les moyens qui permettent à l'enfant et à ses parents de participer activement à l'évaluation, à la prise de décision, au choix des mesures qui les concernent, au plan d'intervention ».* Il y a donc désormais une obligation juridique de faire participer les enfants et les parents aux décisions qui les concernent.

La majorité des acteurs de la protection de la jeunesse endossent officiellement ces principes « pro-participation » face aux parents et aux enfants auxquels ils rendent des

services (Lacharité, 2015; Turcotte, Drapeau, Hélie et al, 2011). C'est en particulier le cas des participants au Colloque de l'APRCJM: leur conception de la pratique en contexte de protection s'inscrit clairement dans une vision du parent et du jeune « *comme des partenaires qu'il est nécessaire de consulter et dont il faut explorer les pistes de solutions* ».

La question est toujours la même : est-ce que ces principes se répercutent vraiment sur les pratiques? Plusieurs chercheurs pensent que les changements que l'on remarque dans le discours des intervenants sont loin d'être toujours observés dans les faits. (Lacharité, 2015). À titre d'exemple, des entrevues réalisées auprès de 40 parents dans le cadre du deuxième cycle d'évaluation des modifications à la LPJ (Drapeau, Hélie, Turcotte et al, 2015) ont montré que les changements étaient plutôt timides. À peine un tiers des parents a affirmé que les décisions entourant un enjeu aussi important que la clarification du projet de vie des enfants s'étaient prises dans un contexte de discussions ouvertes, où ils s'étaient sentis écoutés et partie prenante. À l'inverse, plusieurs parents ne comprenaient pas ce qui était attendu d'eux, cernaient mal leurs droits, avaient le sentiment de ne pas être écoutés dans le choix des solutions à envisager pour leurs enfants. Plusieurs parents avaient l'impression de ne pas être pris au sérieux dans les efforts et les changements qu'ils estimaient avoir apportés dans leur vie.

Dans le cadre de la même évaluation, trente-sept enfants âgés de 10 ans à 17 ans, confiés depuis moins de 2 ans à une famille d'accueil ou à une personne significative, ont été rencontrés. Leurs témoignages montrent des niveaux de participation inégaux dans la démarche de clarification de projet de vie, mais plutôt faibles dans l'ensemble. Des jeunes ont confié à quel point il était important pour eux de pouvoir prendre part aux décisions qui les concernent.

En définitive, il y a tout lieu de penser que le champ de la protection de l'enfance est dans une situation de transition à l'égard de la participation des parents et des enfants. La mise en œuvre de pratiques de coparticipation constitue en fait un défi majeur pour les services de protection de l'enfance parce qu'il constitue un véritable changement de paradigme (Lacharité, 2015). Plusieurs estiment en effet que les nouvelles philosophies d'intervention auprès des familles en difficulté se heurtent à des attitudes profondément enracinées non seulement chez les professionnels mais aussi chez les parents.

Les premiers ont souvent encore tendance à focaliser sur les problèmes et pathologies ou à adopter une posture d'expert qui nuit à l'établissement du lien de confiance, alors que les deuxièmes sont habitués à maintenir à leur égard une relation de dépendance et non à établir un partenariat sur une base égalitaire. Lacharité (2015) identifie plusieurs autres

obstacles à la mise en œuvre de ces philosophies, parmi lesquels nous retenons les trois suivants :

> *La présence d'une distance sociale entre, d'une part, la majorité des parents recevant des services et, d'autre part, la majorité des professionnels à qui l'on confie le mandat d'intervenir. […]*
>
> *La présence, à l'intérieur des établissements, de structures d'imputabilité pour les professionnels de type « bottom-up » - en direction de la hiérarchie juridique et administrative - plutôt que « top-down » - en direction des parents et des enfants eux-mêmes; […]*
>
> *Une méfiance des parents quant aux conséquences liées aux expressions de soi à l'intérieur d'un contexte institutionnel sur lequel ils ont peu de contrôle.*

Pistes d'amélioration

- ✓ Tel que le suggère Carl Lacharité (2015) dans un article sur la participation des parents en contexte de protection : « *pour que ce projet [de faire participer les parents] ait des chances de réussir, l'expérience des parents doit être considérée non pas en tant qu'information utilisée par les professionnels pour faire leur évaluation psychosociale, mais plutôt en tant que contribution centrale à la compréhension des besoins de leurs enfants*. »;
- ✓ Il est également capital que l'intervenant et les autres acteurs du réseau croient au potentiel et aux capacités des parents, peu importent les difficultés présentes. Cela conduit à recommander que soient poursuivies les activités de formation et de sensibilisation des intervenants autour des approches fondées sur la valorisation des forces des parents;
- ✓ Il s'avère également essentiel de soutenir la formation des intervenants afin qu'ils adoptent des pratiques favorisant la participation des enfants;
- ✓ Pour relever le défi de faire participer les parents et les enfants à l'évaluation de leurs besoins, à l'accompagnement et au processus de décision les concernant, plusieurs auteurs font la promotion des approches qui placent le réseau familial au cœur des décisions concernant le projet d'un enfant. Une des pratiques souvent citées est celle des cercles familiaux ou conférences familiales (Alfoldi, 2007);
- ✓ Il est, enfin, essentiel de tenir compte de l'impact du contexte de vie des familles dans l'apparition et le maintien des situations de maltraitance envers les enfants;
- ✓ Il est pertinent de maintenir des programmes d'intervention qui mobilisent concrètement les parents et les jeunes, comme par exemple Grandir ensemble et Ces années incroyables.

CONCLUSION

La création des CISSS et des CIUSSS a fait en sorte de réunir dans un même établissement les services sociaux et de réadaptation ainsi que les services de santé pour un territoire bien ciblé et ce, pour tout groupe d'âge confondu. Cette organisation des services aurait pu favoriser une meilleure concertation des dispensateurs de services, des communications plus simple, l'accès plus direct à des programmes d'aide et de soutien ou à des services de santé dans certains cas mais, il semble que cela ne se soit pas concrétisé.

Ce nouveau modèle d'organisation de services a fait en sorte de mettre en compétition à l'intérieur de ces établissements la réponse aux besoins des jeunes et notamment celle des aînés en perte d'autonomie qui sont de plus en plus nombreux dans notre société : « *Il est évident que la protection de l'enfance et de la jeunesse n'a guère de poids face aux aînés et autres clientèles des services de santé dont l'appétit est insatiable » (Claude Castonguay, ex-ministre de la santé, La Presse+, août 2019).*

Il ne faut certes pas minimiser les impacts de la Loi 10 sur les services à la jeunesse. Pour en citer quelques-uns, mentionnons :

- Les départs massifs à la retraite et la perte d'expertise;
- Les bouleversements liés aux restructurations administratives;
- Le sentiment d'isolement vécu par les intervenants du secteur jeunesse en raison des préoccupations majeures concernant les services de santé;
- La disparition de mécanismes de soutien, de concertation et de partage d'expertises tant au plan local, régional que provincial;
- La difficulté de retenir les chercheurs dans l'établissement alors qu'ils contribuent au développement des meilleures pratiques en jeunesse.

Les évènements dramatiques de Granby et la mise en place de l'actuelle commission ont mis en lumière la nécessité de repenser le modèle de gouvernance dans le réseau de la santé et des services sociaux tout comme l'importance de mieux circonscrire les notions d'imputabilité et de responsabilité au niveau de l'ensemble des acteurs concernés par la protection des enfants au Québec.

Diverses questions se posent quant au maintien des directions de la protection de la jeunesse au sein du Ministère de la santé et des services sociaux et quant au modèle

actuel d'organisation des services. Ces thématiques n'ont pas fait l'objet d'échanges lors du colloque tenu en 2017 et nous proposons que des experts autres que nous s'y attardent.

Peu importe le modèle de gouvernance et d'organisation des services qui sera retenu, il nous apparaît important d'insister sur les éléments suivants, outre ceux dont il est fait mention tout au long de ce mémoire, et qui nous apparaissent des conditions incontournables pour assurer une meilleure qualité de services aux jeunes et aux familles les plus vulnérables de notre société :

- ✓ Travailler davantage en amont et accroître les budgets et les services de première ligne afin d'éviter que les situations se détériorent et aboutissent à la Direction de la protection de la jeunesse. Celle-ci ne doit plus être considérée comme étant la porte d'entrée d'accès à des services pour les enfants et les jeunes en difficulté;

- ✓ Réinstaller un leadership réel du côté de la jeunesse en difficulté assurant ainsi qu'au niveau de la société, la priorité accordée à la jeunesse soit équivalente à celle accordée à la santé et à la protection des aînés;

- ✓ Assurer un leadership interministériel avec tous les secteurs concernés par l'application de la LPJ et de la LSJPA, notamment : justice, sécurité publique, santé, éducation, communautaire, municipal et DPJ;

- ✓ Alléger l'ensemble des protocoles et processus administratifs ainsi que les modalités de reddition de comptes afin de permettre que les intervenants en protection de la jeunesse disposent de plus de temps en intervention directe auprès des enfants, des jeunes et des parents dont ils ont la responsabilité;

- ✓ À l'instar de l'ACJQ, mettre en place un groupe de référence inter-régions en vue de permettre le partage d'expertises et le transfert des connaissances.

RÉFÉRENCES

Alföldi, F. (2002). Dossier « La pratique du Family Group Conferencing en protection de l'enfance », *Les Cahiers de l'Actif, n°318/319*, p.9-133.

Arcand, L. (2017). La communauté de pratique un outil pertinent : résumé des connaissances appliquées au contexte de la santé publique. Québec : Institut national de santé publique du Québec (INSPQ).

Bilodeau, C., Keable, P., Lepage, S., Malenfant, M., Motard, C. (2018). *Actes du colloque « L'histoire des services à la jeunesse : tremplin vers le futur »* (30 novembre 2017). Montréal : Association du personnel retraité du Centre Jeunesse de Montréal et CIUSSS Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal.

Chamberland, C., Lacharité, C., Lessard, D., Dufour, S., Lemay, L. et Clément, M-È. (2015). L'initiative AIDES: Une approche centrée sur les besoins des enfants vulnérables. Dans S. Léveillé, M.-A. Poirier et M.-È.

Clément (dir.), *Jeunesse en tête : au-delà du risque, les besoins de développement des enfants* (p. 103-126). Québec, QC : Presses de l'Université du Québec.

Drapeau, S., Hélie, S., Turcotte, D., Châteauneuf, D., Poirier, M.-A., Saint-Jacques,M.-C., Turcotte, G. (2015). *L'évaluation des impacts de la loi sur la protection de la jeunesse : qu'en est-il huit ans plus tard?* Rapport de recherche déposé au Fonds québécois de recherche sur la société et la culture dans le cadre du programme Actions concertées. Centre de recherche sur l'adaptation des jeunes et des familles à risque (JEFAR). Université Laval.

Gagné, M-H., Lachance, V., Thomas, F., Brunson, L. et Clément, M.-È. (2014). Prévenir la maltraitance envers les enfants au moyen du marketing social. *Canadian Journal of Community Mental Health, 33* (2), pp.85-107.

Goyette, M., Turcotte, G., Bentayeb, N. (2011). la collaboration entre les centres jeunesse et les ressources du milieu dans le cadre des nouvelles dispositions de la loi sur la protection de la jeunesse : le point de vue des acteurs des centres jeunesse (annexe 13) in Turcotte, D., Hélie, S., Drapeau, S. *et al.* (2011). *Évaluation des impacts de la nouvelle loi sur la protection de la jeunesse au Québec.* Rapport de recherche déposé au FQRSC (programme actions concertées). Centre de recherche sur l'adaptation des jeunes et des familles à risque (JEFAR). Université Laval.

Kemp, S.P., Marcenko, M.O., Lyons, S.J., et Kruzich, J.M. (2014). Strenght-Based practice and parental engagement in child welfare services: An empirical examination. *Children and youth services review, 47*, 27-35.

Lacharité, C. (2015). Participation des parents et services de protection de l'enfance. Dans *Les cahiers du CEIDEF* (vol. 1). Trois-Rivières, QC : CEIDEF/UQTR.

Ministère de la santé et des services sociaux du Québec (2004). *La protection des enfants au Québec : une responsabilité à mieux partager*. Rapport du comité d'experts sur la révision de la Loi sur la protection de la jeunesse (rapport Dumais). Québec, Ministère de la santé et des services sociaux, 195p.

Ministère de la Santé et des Services sociaux et ministère de la Justice (1992). *La protection de la jeunesse, plus qu'une loi. Rapport du groupe de travail sur l'évaluation de la Loi sur la protection de la jeunesse*, Québec.

Ministère de la santé et des services sociaux (1991a). *La protection sur mesure : un projet collectif. Rapport du groupe de travail sur l'application des mesures de protection de la jeunesse* (rapport Harvey). Québec.

Ministère de la santé et des services sociaux (1991b). *Un Québec fou de ses enfants.* Rapport du groupe de travail sur les jeunes. Québec.

Provencher, Y., Dumont, S. et Turcotte, D. (2011). D'hier à aujourd'hui : les enjeux de la formation des travailleurs sociaux. *Canadian Social Work Review / Revue canadienne de service social, 28*, 189-220.

Renard, C., Gagné, M-H., Girouard, C. (2014). Triple P comme réponse au défi de bâtir un partenriat contre la maltraitance, *Défi jeunesse, vol.XXI*, no.1.

Saint-Jacques, M.-C., Beaudoin, A., Drapeau, S. et Lessard, G. (2000). *Les pratiques d'implication parentale dans l'intervention en protection de la jeunesse.* Québec : Institut universitaire sur les jeunes en difficulté.

Turcotte, D., Hélie, S., Drapeau, S. *et coll.* (2011). *Évaluation des impacts de la nouvelle Loi sur la protection de la jeunesse au Québec.* Rapport de recherche déposé au Fonds québécois de recherche sur la

société et la culture dans le cadre du programme Actions concertées. Centre de recherche sur l'adaptation des jeunes et des familles à risque (JEFAR). Université Laval.

Turcotte, G., Lavergne, C., Morissette, P. et Racicot, C. (2016). Main dans la main : illustration d'une collaboration réussie entre chercheurs et intervenants. *Intervention*, *Numéro 138* (2013.1): 13-23.