

Université du Québec en Outaouais

**L'Entente multisectorielle en protection de la jeunesse : perception des acteurs
sociojudiciaires sur les pratiques de concertation dans les Laurentides**

par Isabelle Rouleau-Danis

Département de travail social

Mémoire présenté

en vue de l'obtention du grade de Maître ès arts (M.A.)

en travail social

Janvier 2023

© Isabelle Rouleau-Danis, 2023

Université du Québec en Outaouais

Département de travail social

Ce mémoire intitulé

**L'Entente multisectorielle en protection de la jeunesse : perception des acteurs
sociojudiciaires sur les pratiques de concertation dans les Laurentides**

Présenté par

Isabelle Rouleau-Danis

A été évalué par un jury composé des personnes suivantes

Marie-Joëlle Robichaud (direction de recherche)

Université du Québec en Outaouais

Célyne Lalande (évaluatrice interne)

Université du Québec en Outaouais

Marie-Ève Clément (évaluatrice externe)

Université du Québec en Outaouais

RÉSUMÉ

Contexte : *L'Entente multisectorielle relative aux enfants victimes d'abus sexuels, de mauvais traitements physiques ou d'une absence de soins menaçant leur santé physique* (EM) formalise l'engagement d'agir en concertation des partenaires sociojudiciaires afin de garantir une meilleure protection aux enfants victimes lorsque des motifs raisonnables indiquent que leur sécurité ou leur développement est compromis et qu'une infraction criminelle a été commise à leur endroit. Le travail multisectoriel en contexte sociojudiciaire représente des défis pour les intervenants de la protection de la jeunesse (PJ) et les sergents-détectives qui doivent mener conjointement des enquêtes sur les cas de maltraitance envers les enfants. Nous savons que l'intégration de plusieurs professionnels et la concertation constituent un exercice qui représente un certain niveau de complexité (Lalayants, 2013). La littérature documente les différents facteurs qui facilitent et entravent la concertation multisectorielle. Les études québécoises montrent que les pratiques sont influencées, entre autres, par la surcharge de travail (CSDEPJ, 2021; Gouvernement du Québec, 2007), le manque des ressources humaines (Alain et al., 2016; Alain et al., 2022; CSDEPJ, 2021; Gouvernement du Québec, 2007), la communication (Alain et al., 2016; Alain et al., 2022; CSDEPJ, 2021; Gauthier, 2015; Gouvernement du Québec, 2007) ainsi que la formation initiale et continue (Alain et al., 2016; Alain et al., 2022; Clément et Alain, 2021; CSDEPJ, 2021; Gauthier, 2015; Gouvernement du Québec, 2007). Également, il appert que des cloisons subsistent dans le travail des partenaires sociojudiciaires (Bergeron et Tourigny, 2011; CSDEPJ, 2021) et la trajectoire de service de l'EM est « non intégrée » (Alain et al., 2016; CSDEPJ, 2021). Ce mémoire s'intéresse aux perceptions des acteurs sociojudiciaires chargés d'intervenir en concertation dans le cadre de l'application de l'EM dans les Laurentides. Plus précisément, cette étude vise à comprendre les enjeux liés aux pratiques de concertation, à identifier les facteurs qui facilitent ou entravent les pratiques de concertation et à rendre compte de la façon dont les enjeux et facteurs interagissent et s'influencent mutuellement.

Cadre méthodologique : Des entretiens semi-dirigés (n=7) ont été menés auprès de professionnelles sur le terrain et de gestionnaires de la Direction de la protection de la jeunesse (DPJ) et d'un service de police de la région des Laurentides. Le modèle écologique de Bronfenbrenner (1979) est le concept mobilisateur ayant été utilisé pour l'interprétation des données. Ce modèle permet de faire l'analyse d'une situation en tenant compte de la multiplicité

des niveaux d'analyse et de la complexité des interactions entre ceux-ci (Bouchard, 1987). Aux fins d'analyse, la méthodologie de la théorisation enracinée (MTE) a été privilégiée, ce qui a permis de laisser émerger du discours des professionnelles les thèmes pertinents. Les données ont été recueillies en deux temps ce qui a permis l'interaction circulaire entre la collecte et l'analyse des données.

Résultats : Les analyses ont permis d'identifier trois facteurs qui influencent les pratiques de concertation des acteurs sociojudiciaires dans les Laurentides, soit : 1) la cohésion et les tensions internes, 2) la proximité relationnelle, et 3) les cultures organisationnelles. La théorisation du mémoire permet de comprendre comment les pratiques de concertation sont fortement influencées par la mise en relation des trois facteurs centraux, soit les facteurs appartenant au microsystème, au mésosystème et à l'exosystème du modèle écologique. Dans le contexte actuel, cet ensemble de facteurs s'enchevêtre et exerce un effet « boule de neige » sur les pratiques de concertation. Également, la théorisation du mémoire permet de comprendre qu'un cercle vicieux se crée et engendre des tensions chez les partenaires sociojudiciaires qui font face à des défis. De plus, une problématique d'asynchronisme organisationnel mène à des actions parallèles dans la concertation qui s'inscrivent à travers des processus qui fonctionnent à deux vitesses. Enfin, le mésosystème est le système qui comporte une influence centrale et sur lequel il faut agir pour contrer l'asynchronisme organisationnel.

Retombées : Les résultats identifient que la proximité relationnelle est fondamentale, constituant le cœur des pratiques de concertation multisectorielle en agissant à titre d'agent liant entre les parties de l'EM, ce qui constitue un résultat central du mémoire et novateur par rapport aux connaissances actuelles. La compréhension de l'influence mutuelle et de l'interaction dynamique des enjeux et des facteurs d'influence permet de cibler des avenues visant à améliorer les pratiques de concertation entre les partenaires sociojudiciaires dans le contexte précis de l'EM.

Mots-clés : Entente multisectorielle, enquête conjointe, services de la protection de la jeunesse, services policiers, concertation, maltraitance des enfants.

ABSTRACT

Context : *The Multi-Sectoral Agreement for Child Victims of Sexual Abuse, Physical Abuse or Neglect that Threatens their Physical Health* (MA) formalizes the commitment to work collaboratively with socio-judicial partners to ensure better protection for child victims when there are reasonable grounds to believe that their safety or development is at risk and that a criminal offence has been committed against them. Multisectoral work in the socio-judicial context presents challenges for child protection (YP) workers and detective sergeants who must jointly investigate child abuse cases. We know that the integration of multiple professionals and collaboration is an exercise that represents a certain level of complexity (Lalayants, 2013). The literature documents the various factors that facilitate and hinder multisectoral collaboration. Quebec studies show that practices are influenced by, among other things, work overload (CSDEPJ, 2021; Gouvernement du Québec, 2007), human resource shortages (Alain et al., 2016; Alain et al., 2022; CSDEPJ, 2021; Gouvernement du Québec, 2007), communication (Alain et al., 2016; Alain et al., 2022; CSDEPJ, 2021; Gauthier, 2015; Gouvernement du Québec, 2007) and initial and ongoing training (Alain et al., 2016; Alain et al., 2022; Clément and Alain (2021); CSDEPJ, 2021; Gauthier, 2015; Gouvernement du Québec, 2007). Also, it appears that silos remain in the work of socio-judicial partners (Bergeron and Tourigny; 2011; CSDEPJ, 2021) and the service trajectory of the MA remains "non-integrated" (Alain et al., 2016). This dissertation focuses on the perceptions of socio-judicial actors responsible for collaborative intervention in the implementation of the MA in the Laurentians. Specifically, this study aims to understand the issues related to collaborative practices, identify the factors that facilitate or hinder collaborative practices, and report on how the issues and factors interact and influence each other.

Methods : Semi-structured interviews (n=7) were conducted with professionals in the field and managers of the Director of youth protection (DYP) and a police department in the Laurentian region. The theoretical framework of this research is based on Bronfenbrenner's (1979) ecological model, which allows for the analysis of a situation by considering the multiplicity of levels of analysis and the complexity of interactions between them (Bouchard, 1987). For the purposes of analysis, The methodology of Grounded Theory (GT) was favoured, which allowed the relevant themes to emerge from the professionals' discourse. The data were collected in two stages, which allowed for a circular interaction between data collection and analysis.

Results : The analyses identified three factors that influence the collaborative practices of socio-judicial actors in the Laurentians: 1) cohesion and internal tensions, 2) relational proximity, and 3) organizational cultures. The theorization of the dissertation allows us to understand how consultative practices are strongly influenced by the relationship between the three central themes, i.e., the factors belonging to the microsystem, the mesosystem and the exosystem of the ecological model. In the current context, this set of factors is tangled and has a "snowball" effect on collaborative practices. Also, the theorization of the brief allows us to understand that a vicious circle is created and generates tensions among the socio-judicial partners who face challenges. Moreover, a problem of organizational asynchronism leads to parallel actions in the collaboration that are inscribed through processes that function at two speeds. Finally, the mesosystem is the system that has a central influence and on which action must be taken to counteract organizational asynchrony.

Impacts : The results identify that relational proximity is fundamental, constituting the core of multi-sectoral collaborative practices by acting as a binding agent between the parties of the MA, which is a central finding of the dissertation and innovative in relation to current knowledge. Understanding the mutual influence and dynamic interplay of issues and influencing factors allows for the identification of avenues to improve collaborative practices between socio-judicial partners in the specific context of the MA.

Keywords : Multisectoral agreement, joint investigation, child protection services, police services, concertation, child maltreatment.

Table des matières

RÉSUMÉ.....	3
ABSTRACT.....	5
LISTES DES TABLEAUX ET FIGURES.....	10
LISTE DES ANNEXES.....	11
LISTE DES ABRÉVIATIONS.....	12
REMERCIEMENTS.....	13
INTRODUCTION.....	15
CHAPITRE 1 : PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE.....	19
1.1 Problématique de la maltraitance envers les enfants.....	19
1.2 Entente multisectorielle au Québec.....	21
1.3 Enquêtes parallèles et protocole sociojudiciaire.....	24
1.4 Modèles de concertation entre les acteurs sociojudiciaires.....	26
1.5 Prévalence de l'application de l'EM.....	28
1.6 Particularités du milieu de recherche.....	30
CHAPITRE 2 : RECENSION DES ÉCRITS.....	33
2.1 Facteurs qui influencent la concertation.....	33
2.2 Au Québec : que disent les recherches?.....	45
2.3 Pertinence de la recherche.....	51
2.4 Question et objectifs de recherche.....	51
CHAPITRE 3 : CADRE D'ANALYSE.....	53
3.1 Le modèle écologique.....	53
CHAPITRE 4 : MÉTHODOLOGIE.....	57
4.1 Approche méthodologique.....	57
4.2 Méthode d'analyse des données.....	58
4.2.1 Stratégie d'analyse des données.....	60
4.3 Échantillonnage, population et recrutement.....	61
4.4 Profil des participants.....	63
4.5 Entretiens semi-dirigés.....	65
4.6 Considérations éthiques.....	66
4.7 Limites.....	67
CHAPITRE 5 : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS.....	70
5.1 Cohésion et tensions internes.....	70
5.1.1 Compétence.....	70

5.1.2	Formation.....	72
5.1.3	Ressources humaines	74
5.1.4	Surcharge de travail	77
5.1.5	Soutien	80
5.1.6	Disparité des pratiques et des cultures d'équipe	82
5.1.7	Ressources matérielles	83
5.2	Proximité relationnelle.....	84
5.2.1	Moins il y en a, plus on est proche.....	84
5.2.2	Confiance mutuelle	89
5.2.3	Communication.....	91
5.2.3.1	Conférence téléphonique.....	93
5.2.3.2	La confidentialité et le partage d'information.....	94
5.3	Cultures organisationnelles	96
5.3.1	Cloisonnement des pratiques et leadership	96
5.3.2	Enjeux de pouvoir	99
5.4	Synthèse	101
CHAPITRE 6 : DISCUSSION.....		105
6.1	Interprétation de la mise en relation des résultats au regard de l'approche écosystémique	105
6.2	Mise en dialogue des résultats avec la littérature.....	109
6.2.1	Proximité relationnelle.....	109
6.2.2	Cohésion et tensions internes.....	112
6.2.3	Cultures organisationnelles	114
6.3	Avenues d'amélioration	116
6.3.1	Les communications et la confidentialité.....	116
6.3.2	Formations et perfectionnements	117
6.3.3	Changer le modèle vers un paradigme du travail d'équipe multisectoriel.....	119
CONCLUSION.....		121
RÉFÉRENCES		125
ANNEXE 1 : FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT POUR LES POLICIERS		138
ANNEXE 2 : FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT POUR LE CISSS DES LAURENTIDES (INTERVENANTS).....		145
ANNEXE 3 : FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT POUR LE CISSS DES LAURENTIDES (GESTIONNAIRES)		152
ANNEXE 4 : GRILLE D'ENTREVUE POUR LES PROFESSIONNELS SUR LE TERRAIN		159
ANNEXE 5 : GRILLE D'ENTREVUE POUR LES GESTIONNAIRES		165

ANNEXE 6 : CERTIFICAT ÉTHIQUE DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN OUTAOUAIS	171
ANNEXE 7 : CERTIFICAT ÉTHIQUE DU CISSSS DES LAURENTIDES	173

LISTES DES TABLEAUX ET FIGURES

Tableau 1 - Comparaison entre les Laurentides et l'ensemble du Québec (données tirées de DPJ/DP 2022) (p. 32)

Tableau 2 - Caractéristiques sociodémographiques des répondants des entrevues individuelles (p. 64)

Figure 1 - Interactions des facteurs centraux qui influencent les pratiques de concertation en EM dans les Laurentides (p. 106)

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Formulaire d'information et de consentement pour les policiers (p. 138)

Annexe 2 : Formulaire d'information et de consentement pour le CISSS des Laurentides (intervenants) (p. 145)

Annexe 3 : Formulaire d'information et de consentement pour le CISSS des Laurentides (gestionnaires) (p. 152)

Annexe 4 : Grille d'entrevue pour les professionnels sur le terrain (p. 159)

Annexe 5 : Grille d'entrevue pour les gestionnaires (p. 165)

Annexe 6 : Certificat éthique de l'Université du Québec en Outaouais (p. 171)

Annexe 7 : Certificat éthique du CISSS des Laurentides (p. 173)

LISTE DES ABRÉVIATIONS

CAE : Centre d'appui aux enfants

CISSS des Laurentides : Centre intégré de santé et de services sociaux des Laurentides

CSDEPJ : Commission spéciale sur les droits des enfants et la protection de la jeunesse

DPCP : Directeur des poursuites criminelles et pénales

DPJ : Direction de la protection de la jeunesse ou Directeur de la protection de la jeunesse

EM : L'Entente multisectorielle relative aux enfants victimes d'abus sexuels, d'abus physiques ou de négligence grave

ÉO : Évaluation et orientation des signalements

LPJ : Loi sur la protection de la jeunesse

MTE : Méthodologie de la théorisation enracinée

OMS : Organisation mondiale de la Santé

PJ : Protection de la jeunesse

RTS : Réception et traitement des signalements

SIAM : Services intégrés en abus et maltraitance

REMERCIEMENTS

Quelques années se sont écoulées depuis le début de cette aventure d'un retour sur les bancs d'école pour entreprendre ce projet personnel de mémoire de maîtrise. Cette réalisation est la résultante d'un merveilleux travail d'équipe. En effet, cet accomplissement et ce parcours n'auraient aucunement été possibles sans l'aide ni le soutien de nombreuses personnes chères à mon cœur. Je tiens à vous exprimer toute ma gratitude et ma reconnaissance puisque sans vous, ce mémoire n'aurait pu être mené à terme.

Tout d'abord, je tiens à remercier individuellement chacune des personnes ayant accepté avec grande générosité de participer à ma recherche. Dans ce contexte particulier de pandémie et de surcharge de travail effréné dans les organisations, vous avez pris le temps de partager avec moi votre expérience afin que ceci puisse être bénéfique à l'avancement des pratiques, et ce, pour la cause des jeunes et des familles. Sans votre précieuse collaboration, ce mémoire n'aurait pu se réaliser.

Je tiens également à remercier ma directrice, Marie-Joëlle Robichaud, affectueusement surnommée Yoda, pour sa guidance, sa sagesse, son savoir, sa disponibilité presque instantanée et ses conseils judicieux tout au cours de ce processus. Ton accompagnement, ta rigueur, ta justesse, ta belle personnalité, ton authenticité, ton humour et ta confiance en mon potentiel ont rendu cette expérience des plus plaisantes. Avec générosité, tu m'as fait part ta passion pour la recherche, tu m'as permis de m'enraciner dans ce nouvel univers de la théorisation et de la scientificité. J'espère avoir été une bonne première étudiante à diriger tout en étant à la hauteur de tout ce que tu m'as apporté dans ce parcours.

Je désire également remercier mes lectrices, Célyne Lalande, Marie-Ève Clément et Geneviève Pagé, pour votre apport et votre regard extérieur sur mon projet. Tous vos pertinents commentaires et suggestions ont permis de faire avancer mon mémoire et d'achever avec une grande satisfaction personnelle du travail accompli.

J'ai également eu le privilège d'être soutenue financièrement par l'Institut universitaire Jeunes en difficulté. Cette bourse a été reçue avec reconnaissance et a permis d'augmenter la motivation en fin de parcours académique.

Évidemment, je dis merci à mon mari, mon meilleur ami, l'homme et l'amour de ma vie. Nous étions deux dans cette aventure. Sans ton appui, je n'y serais pas arrivée. Tu as accepté de me soutenir en mettant notre vie sociale et nos plaisants moments de fins de semaine en suspens pendant que je m'affairais à rédiger. Tu as tout, tout fait pour que je puisse demeurer concentrée et terminer mon mémoire en restant motivée. Maintenant, vámonos et savourons chaque moment présent!

Merci aussi à mes cinq enfants, mes deux petites dernières de la famille et mes deux petits-enfants d'être source de rafraîchissement dans ma vie. À travers ce processus et sa résultante, je souhaite vous avoir donné envie d'aimer l'école. Je souhaite également vous avoir présenté un modèle de persévérance en vous incitant à vous fixer des buts, à faire des sacrifices et à consacrer le temps nécessaire pour mener à terme vos aspirations. Finalement, merci à ma famille, mes proches, mes amis et collègues de travail pour vos encouragements quotidiens, les moments de rires et votre présence dans ma vie de tous les jours.

INTRODUCTION

Au Québec, des drames surviennent dans les services de la protection de la jeunesse (PJ), soulevant les lacunes et les défis du système de protection des enfants et des services qui y sont reliés. Dans les dernières années, les manchettes ont fait largement état de la déplorable situation d'une fillette de 7 ans décédée à Granby alors que les services de la PJ étaient impliqués dans la famille. Les services du Directeur de la protection de la jeunesse (DPJ) ont été blâmés pour avoir échoué dans leur rôle de protection de cette fillette « martyre » ainsi que de son frère. L'indignation provoquée par cette tragédie a mené à l'ouverture de plusieurs enquêtes ainsi qu'à la mise en place de la Commission spéciale sur les droits des enfants et la protection de la jeunesse (CSDEPJ) le 30 mai 2019 (Commission spéciale sur les droits des enfants et la protection de la jeunesse [CSDEPJ], 2021). Le mandat de cette commission consistait, entre autres, à examiner les dispositifs de protection des enfants dans les différents réseaux d'intervention concernés (CSDEPJ, 2020). À ce propos, des enjeux de collaboration et de concertation entre les partenaires sociaux et judiciaires sont décrits et dénoncés dans le rapport final (CSDEPJ, 2021).

La protection des enfants est une valeur qui fait consensus dans la société québécoise. En ce sens, le Québec est doté d'une loi spécifique et d'un système sociojudiciaire permettant de protéger les enfants de la maltraitance et d'encadrer l'intervention de l'état dans les situations signalées aux autorités (Hélie et Clément, 2016). Le système de protection s'inscrit néanmoins dans une vision plus large où la protection des enfants est une responsabilité collective qui doit être assumée par l'ensemble de la société (Goldman et al., 2003; Gouvernement du Québec, 2010), d'où l'adage « *Il faut tout un village pour élever un enfant* » (Damant et al., 2001). Cela s'illustre notamment par l'importance de l'action concertée de tous les acteurs impliqués en soutien au développement et à la protection des enfants (Gouvernement du Québec, 2010). Ainsi, les principes de collaboration et de concertation des différents partenaires sociaux et judiciaires sont au cœur de ce système. La coopération, la concertation et l'innovation sont des valeurs que chérissent les intervenants sociojudiciaires (Directeurs de la protection de la Jeunesse / directeurs provinciaux [DPJ/DP], 2020) lesquelles sont enchâssées dans des politiques, des institutions et des partenariats.

Intégrant ces principes et valeurs, *l'Entente multisectorielle relative aux enfants victimes d'abus sexuels, de mauvais traitements physiques ou d'une absence de soins menaçant leur santé physique*

(Gouvernement du Québec, 2022a) (ci-après nommée l'EM ou l'Entente) est signée le 1^{er} mars 2001 par les ministres de la Santé et des Services sociaux, de la Justice, de la Sécurité publique, de l'Éducation, de la Famille et de l'Enfance¹ et elle est appliquée dans l'ensemble de la province. Constituant un nouveau mécanisme de concertation multisectorielle, l'EM est un outil de travail commun qui s'inscrit dans les orientations ministérielles du Québec, formalisant l'engagement des intervenants sociaux et judiciaires d'agir en concertation, et ce, plus particulièrement dans le cas d'enfants victimes d'abus sexuels et d'abus physiques graves. Lorsqu'il existe un motif raisonnable de croire que leur sécurité ou leur développement est compromis et qu'une infraction criminelle a été commise à l'endroit de ces enfants, l'EM vise à les protéger et à leur apporter une aide par le biais d'une concertation des partenaires et organismes collaborateurs impliqués dans la procédure d'intervention sociojudiciaire. En raison de la nature complexe des évaluations et des enquêtes qui portent sur la maltraitance envers les enfants, la concertation en contexte multisectorielle entre différents ministères, secteurs et disciplines est prescrite par la loi. Bien que l'Entente ait été déployée il y a une vingtaine d'années et révisée en avril 2022, des défis persistent et entravent encore à ce jour l'application efficace de cette dernière (Alain et al., 2022).

Dans la foulée de la CSDEPJ, l'idée de ce présent projet de recherche a pris forme. Parmi les sujets de l'heure, l'examen des processus collaboratifs est une préoccupation d'actualité en travail social, faisant partie intégrante de la profession (Ordre des travailleurs sociaux et des thérapeutes conjugaux du Québec, 2012). Les nombreuses critiques négatives destinées aux divers professionnels chargés d'intervenir dans ce système de protection occasionnent des tensions plurielles et occupent une place importante dans les sphères médiatiques, politiques et académiques (Le Pain, 2020). Dans ce contexte de remise en question et de quête d'amélioration des pratiques, nous avons décidé de nous intéresser à l'analyse de la concertation multisectorielle dans le cas précis de l'EM dans les Laurentides.

Quelques rapports récents témoignent d'un certain engouement pour l'EM. Cependant, lorsque le projet de mémoire a été réfléchi et développé à l'automne 2020, le nombre de recherches québécoises et les connaissances étaient limités. À cette époque, seules trois études étaient répertoriées et aucune ne fournissait des informations précises concernant la région des

¹ Aujourd'hui « ministère de la Famille », auparavant « ministère de la Famille et de l'Enfance ».

Laurentides (Alain et al., 2016; Gauthier, 2015; Gouvernement du Québec, 2007). À ce moment, l'EM était déployée depuis près de 20 ans, sans jamais avoir été révisée. Ainsi, l'absence de connaissances sur les enjeux locaux dans les Laurentides, le manque de données récentes et spécifiques sur les pratiques de concertation dans le cadre de l'EM, notamment sur les facteurs qui les facilitent ou les entravent, les forces et les lacunes du système en place, nous apparaissait comme des enjeux majeurs. Étant intervenante à la DPJ dans les Laurentides et partie prenante de l'EM dans l'exercice de mes fonctions antérieures, j'étais bien au fait des enjeux importants de la mise en œuvre de l'EM, notamment des irritants entre les acteurs sociojudiciaires et les mécanismes de suivi qui ont semblé inactifs durant une certaine période. En 2019-2020, le climat de concertation et la qualité des relations entre les partenaires sociojudiciaires chargés d'appliquer l'EM dans les Laurentides étaient altérés. Une entrevue exploratoire avec une personne-ressource du milieu a permis de nourrir la réflexion et d'ancrer l'objet de recherche en cernant certains enjeux propres à la région. Nous étions donc préoccupées par la dégradation du fonctionnement de l'EM dans les Laurentides et les impacts vécus par les partenaires ainsi que la clientèle.

Compte tenu des enjeux entourant la concertation sociojudiciaire et dans le souci d'offrir une meilleure réponse sociale à la problématique de la maltraitance infantile dans les Laurentides, le point de vue des acteurs clés sur les pratiques de concertation associées à l'EM a permis de rejoindre les préoccupations régionales des protagonistes concernés. Pour la réalisation de cette recherche, des professionnels des services de la PJ et des services policiers ont été invités à partager leur vécu et exprimer leurs perceptions se rapportant aux pratiques locales afin de comprendre les enjeux et identifier les facteurs qui influencent la concertation dans l'application de l'EM dans la région.

Ce mémoire est divisé en six chapitres. Le premier expose la problématique de la recherche. Ainsi, l'objet d'étude est précisé par la présentation des notions centrales que sont la maltraitance envers les enfants, la description de l'EM qui prévaut au Québec, la problématique des enquêtes parallèles, les modèles de concertation, la prévalence de l'application de l'EM et les particularités du milieu de recherche. Le deuxième chapitre présente la recension des écrits faisant état de connaissances scientifiques sur les facteurs qui influencent les pratiques de concertation en contexte multisectoriel dans le cadre d'enquête conjointe à la suite d'un incident de maltraitance envers un enfant et des recherches québécoises concernant plus précisément l'EM. Ce chapitre

permet de situer la pertinence de cette recherche ainsi que la question et les objectifs qui en découlent. Le troisième chapitre décrit le cadre d'analyse adopté dans cette recherche, soit le modèle écologique qui est utilisé en tant que concept mobilisateur dans l'interprétation des données. La méthodologie est présentée au chapitre suivant, notamment l'approche privilégiée, la méthode d'analyse (soit la théorisation enracinée (MTE)), la stratégie d'analyse, l'échantillonnage/la population cible/le recrutement, le profil des participants, les entretiens semi-dirigés, les considérations éthiques et les limites de la recherche. Au cinquième chapitre, les résultats de la recherche sont présentés. Le sixième chapitre est consacré à l'interprétation de la mise en relation des résultats au regard de l'approche écologique, à la mise en dialogue des résultats avec la recension des écrits et la proposition de pistes d'amélioration des pratiques qui en découlent. Enfin, le dernier chapitre permet de conclure en faisant une synthèse des éléments essentiels du mémoire, des principaux résultats, des enjeux pour la pratique en contexte multisectoriel et des réflexions à poursuivre.

CHAPITRE 1 : PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE

Ce premier chapitre porte sur l'objet d'étude de ce mémoire de maîtrise. Dans cette perspective, cette section brosse un portrait global de la problématique de la maltraitance envers les enfants et les dimensions plus spécifiques à l'EM au Québec. Également, nous exposerons la problématique des enquêtes parallèles ainsi que les différents modèles de concertation qui ont proliféré. Enfin, la prévalence de l'application de l'EM et les particularités du milieu de recherche, soit la région des Laurentides, seront présentées.

1.1 Problématique de la maltraitance envers les enfants

La maltraitance envers les enfants constitue un problème social majeur et un enjeu de santé publique (Clément et al., 2018; Perroud, 2014; Trocmé, 2020; Wattel, 2020). Les écrits scientifiques témoignent assez clairement des impacts de la maltraitance vécue durant l'enfance qui affectent les victimes ainsi que leurs familles. La maltraitance infantile entraîne de multiples répercussions, que ce soit dans les domaines de la santé physique, de la santé mentale et de l'adaptation psychosociale (Carr et al., 2020). Les sévices subis par les victimes entravent leur bien-être, leur développement et leur capacité de devenir des adultes épanouis (Gouvernement du Québec, 2007). Également, des conséquences peuvent persister à long terme et se manifester dans différentes sphères tout au cours de la vie des enfants (Organisation mondiale de la santé, 2022; Wattel, 2020). De ce fait, la maltraitance à l'égard des enfants fait l'objet de réprobation sociale, judiciaire et politique.

À l'exception de l'avènement universel de lois obligeant le signalement des cas de maltraitance dans tout le Canada, peu de programmes ont été élaborés pour répondre aux besoins des enfants victimes de maltraitance (Trocmé, 2020). Cependant, les provinces et les territoires canadiens disposent tous de protocoles de concertation dans les cas d'enquêtes conjointes relatives aux abus sexuels dont les modèles, la nature et l'étendue de la concertation varient d'un endroit à l'autre (Tonmyr et Gonzalez, 2015).

Compte tenu des préoccupations dans la société québécoise et de la reconnaissance de la nécessité d'intervenir lors des situations de mauvais traitement envers les enfants, l'État s'est doté de dispositifs de protection sociale et des modes d'intervention dans les divers réseaux afin de

protéger les enfants (Gouvernement du Québec, 2007). Le système québécois de protection des enfants s'enracine dans les principes de l'intervention sociojudiciaire où des actions psychosociales et des actions judiciaires sont possibles pour protéger les enfants victimes de maltraitance ou à risque de l'être (Lalande et al., 2019; Lambert, 2013). L'intervention sociojudiciaire représente « *l'ensemble des services spécialisés, mécanismes de concertation et systèmes de réponse coordonnée [...] où des interventions psychosociales et judiciaires sont liées* » (Lalande et al., 2019, p.71). Ainsi, l'intervention sociojudiciaire implique le développement d'orientations ministérielles, de lois, de protocoles d'intervention, de services d'aide et de traitement qui permettent d'ajuster les réponses des systèmes sociaux et judiciaires afin qu'elles soient adaptées aux besoins des personnes touchées par la problématique (Lalande et al., 2019). Les interventions sociojudiciaires s'actualisent à travers les actions, les dispositifs de concertation et de coordination du système de protection, du système judiciaire, du réseau de la santé et de l'ensemble des services qui visent les enfants victimes, les familles ainsi que les auteurs.

Le système sociojudiciaire québécois permet de protéger les droits des enfants, notamment en légitimant l'intervention de l'État dans les situations de maltraitance infantile et en y mettant un cadre (Hélie et Clément, 2016). Au Québec, la maltraitance infantile peut donner lieu à l'intervention des services de protection de l'enfance en vertu de la *Loi sur la protection de la jeunesse* (LPJ) et des services policiers selon le *Code criminel* (Clément et al., 2018). Or, la structure du système judiciaire demeure scindée et cloisonnée. Une situation d'abus envers un enfant fait l'objet de deux traitements distinctifs, soit à la Chambre de la jeunesse en ce qui concerne la protection de l'enfant ainsi qu'à la Chambre criminelle et pénale en ce qui concerne la protection de la société. De ce fait, les acteurs doivent composer avec deux procédures judiciaires distinctives, deux niveaux de preuve différents, le premier étant régi par la prépondérance de preuve et le second par un fardeau de preuve hors de tout doute raisonnable (Bambery Lamott, 2014). Cette structure du système social et judiciaire complexifie les procédures et engendre inévitablement des impacts sur les pratiques de concertation en créant des fossés entre les différents paliers d'intervention.

L'EM est le protocole de concertation qui a été développée au Québec pour encadrer la réponse à la maltraitance envers les enfants. Cette Entente se situe à l'interface de deux domaines d'expertise, soit le social et le judiciaire. Il s'agit d'un protocole d'intervention qui vise à mieux protéger les

enfants en offrant une réponse adéquate, continue et coordonnée, et ce, par le biais d'une meilleure coordination ainsi qu'une meilleure concertation entre les différents acteurs impliqués à la suite d'une divulgation, soit les services policiers, judiciaires et de protection des enfants (Gouvernement du Québec, 2022a).

1.2 Entente multisectorielle au Québec

EM : mise en contexte et définition

Au cours des années 1990, les préoccupations politiques et gouvernementales concernant la maltraitance infantile ont pris de l'ampleur à la suite du rapport « *Un Québec fou de ses enfants* » (Bouchard, 1991). De plus, les bilans faisant état du traitement des dossiers d'abus sexuels par les centres jeunesse et les substituts du procureur général² témoignaient des difficultés d'arrimage sur le plan de la concertation sociojudiciaire et de la nécessité de consolider l'intervention multisectorielle (Gouvernement du Québec, 2022a). D'autres difficultés de concertation étaient rapportées, notamment le morcellement des interventions, les problèmes de communication entre les organisations et l'ambiguïté des règles de confidentialité (Bergeron et Tourigny, 2011).

Devant ces constats, l'EM a été déployée au Québec le 1^{er} mars 2001 à titre de nouveau mécanisme de concertation multisectoriel. Elle est appliquée à travers la province par l'ensemble des partenaires concernés. L'EM est considérée comme une procédure d'intervention sociojudiciaire aussi appelée « protocole d'intervention multisectorielle » ou « protocole sociojudiciaire » (Gouvernement du Québec, 2022a). Cette désignation fait référence aux mécanismes d'entente qui lient les instances de la PJ ainsi que les établissements partenaires au regard de la pratique de criminalisation des abus sexuels et physiques (Gauthier, 2015). Aux États-Unis et dans les autres provinces du Canada, le protocole sociojudiciaire comporte d'autres appellations, soit « *criminal investigation* », « *interdisciplinary evaluation* », « *maltreatment investigation* » (Gauthier, 2015). L'appellation la plus fréquente dans la littérature est « *multidisciplinary team investigation* ». Du côté de l'Europe, d'autres termes sont employés, soit « *joint investigations* » ou « *protocol* »

² Aujourd'hui « procureur du DPCP », auparavant « substitut du procureur général ».

(Gauthier, 2015). Au Québec, « l'intervention sociojudiciaire » ou « protocole sociojudiciaire » sont les termes utilisés.

L'EM constitue donc un accord juridico-social, un engagement d'agir en concertation dans les situations des enfants victimes de maltraitance (physique et sexuelle) ou de négligence grave où il existe un motif raisonnable de croire qu'un crime a été commis et que la sécurité ou le développement est compromis (Bambery Lamott, 2014; Gouvernement du Québec, 2022a). En 2021, les ministres et organisations signataires de cette Entente, liant les partenaires concernés, sont : les ministres de la Santé et des Services sociaux, de la Justice, de la Famille; de l'Éducation, de la Sécurité publique et le Directeur des poursuites criminelles et pénales (DPCP). Ainsi, les secteurs de la famille, la justice, la santé, l'éducation, la sécurité publique et des services sociaux sont amenés à se concerter. Divers acteurs et organisations doivent travailler ensemble et partager des informations, par exemple, les intervenants de la DPJ, les milieux scolaires, les services de garde, les organismes communautaires, les policiers, les procureurs, les professionnels de la santé. L'EM est un outil de travail commun qui trouve son assise dans l'esprit de concertation des acteurs visant à établir une action multisectorielle.

Objectifs et principes de L'EM

L'objectif général de l'EM consiste à engager les parties prenantes à agir en concertation afin de garantir une meilleure protection et apporter l'aide nécessaire aux enfants victimes d'abus ou de négligence grave (Gouvernement du Québec, 2022a; Gouvernement du Québec, 2010). De manière plus précise, elle vise à fédérer les partenaires impliqués afin d'améliorer la concertation et la coordination des interventions (Gouvernement du Québec, 2022a; Gouvernement du Québec, 2010). Ainsi, les ministères, les établissements et les organismes travaillent en réciprocité dans un esprit où leurs objectifs particuliers sont subordonnés par l'objectif commun de la protection des enfants dans son sens large (Gouvernement du Québec, 2007; Gouvernement du Québec, 2010; Gouvernement du Québec, 2022a). Ainsi, les fondements et les principes sur lesquels repose cette Entente-cadre doivent être partagés par l'ensemble des partenaires.

Rôles et responsabilités dans l'application de l'EM

Dans le cadre de l'EM, les intervenants sociaux ont la responsabilité de procéder à une enquête sur le plan social afin de documenter les preuves en matière de PJ, de déterminer les mesures de protection, d'aide, de soutien à l'enfant et à sa famille puis de les appliquer (Gouvernement du Québec, 2022a). En ce qui a trait au domaine judiciaire, les policiers sont mandatés pour mener une enquête sur le plan criminel afin de recueillir les preuves sur les faits allégués (Gouvernement du Québec, 2022a). Quant aux procureurs du DPCP, ils sont responsables du déroulement du processus criminel et des poursuites qui découlent de l'enquête policière (Gouvernement du Québec, 2022a). Donc, chaque acteur possède son rôle et ses responsabilités. Or, des chevauchements surviennent étant donné que l'événement déclencheur de leur intervention relève d'un même fait allégué de maltraitance à l'égard d'un enfant.

L'application de l'EM est déclenchée lorsqu'un partenaire est informé du dévoilement d'un abus sexuel, d'un mauvais traitement physique ou d'une absence de soin sur le plan de la santé d'un enfant. L'EM comporte cinq étapes, soit: 1) le signalement; 2) la liaison et la planification; 3) l'enquête et l'évaluation; 4) la prise de décision; 5) l'action et l'information des partenaires. L'ensemble des actions prévues dans ce processus vise à favoriser l'obtention des informations disponibles et pertinentes afin de faciliter une prise de décision éclairée. Au fil des étapes, chaque entité, c'est-à-dire la DPJ, la police et le DPCP, préserve son pouvoir de décision et l'entière responsabilité eu égard à son champ de compétence.

Étant donné la gravité des faits allégués, toute situation nécessitant l'application de l'EM doit être traitée prioritairement, obligeant alors les divers partenaires à se concerter rapidement pour planifier l'intervention. Les conditions premières à la concertation comme décrites dans l'EM sont : l'engagement, la collaboration, la résolution de problème, la compréhension commune, la désignation d'une personne responsable de l'application de l'Entente, le traitement prioritaire, les mécanismes de communication et d'intervention adaptés, le respect des étapes de la procédure d'intervention sociojudiciaire et le suivi continu de l'application de l'Entente (Gouvernement du Québec, 2022a). L'EM exige une communication constante, à chaque étape du processus d'intervention, ainsi qu'un partage d'information de qualité entre les partenaires (Gouvernement du Québec, 2010). Pour favoriser une application harmonieuse de l'EM, les parties prenantes

doivent également pouvoir bénéficier de formations spécifiques (Gouvernement du Québec, 2010). De plus, une intervention concertée et rapide, qui tient compte du rythme de l'enfant tout au long du processus, s'ajoute aux exigences qu'implique la concertation en contexte multisectoriel (Gouvernement du Québec, 2010).

Ainsi, c'est dans ce contexte que la concertation multisectorielle entre les différents acteurs sociaux et judiciaires vise à favoriser une meilleure aide et une plus grande protection des enfants (Gouvernement du Québec, 2001). Puisque plusieurs conditions et exigences doivent être réunies pour favoriser la concertation, un ensemble de facteurs influence, positivement et négativement, la pratique professionnelle et l'intervention sociojudiciaire.

L'EM permet aux services de la PJ et aux policiers de faire une enquête conjointe en misant sur les ressources qui existent dans les organisations. L'entrevue avec l'enfant est la pierre angulaire de l'enquête des services de la PJ et des services policiers. Il s'agit d'un acte professionnel unissant ces deux institutions qui doivent enquêter sur un même incident, mais dont les mandats et objectifs sont différents. La déclaration de l'enfant constitue une preuve maîtresse dans le cadre des enquêtes des services de la protection des enfants et des policiers (Cross et Whitcomb, 2017).

La recherche a permis de développer des formations ultraspecialisées dans le champ d'expertise de l'entrevue d'enfant afin d'offrir des entrevues de qualité auprès d'une clientèle dont la mémoire est fragile et perméable à différentes influences (Cyr, 2014; St-Yves, 2014). Au Canada et au Québec, les sergents-détectives sont principalement formés au protocole du NICHD (National Institute of Child Health and Human Development) (Brubacher et al., 2018). La pratique d'entrevue d'enquête auprès des enfants est un exercice exigeant qui requiert des compétences hautement spécialisées (Brubacher et al., 2018) et une formation continue (St-Yves, 2014).

1.3 Enquêtes parallèles et protocole sociojudiciaire

Dans les années 1980, la médiatisation d'allégations d'abus sexuels dans les garderies ainsi que l'incapacité des systèmes sociaux et judiciaires d'offrir une réponse sociale adéquate ont mené à une remise en question du système traditionnel en Amérique du Nord (Plach, 2008, Smith et al., 2006; Young et Nelson-Gardell, 2018). Les critiques adressées à l'égard des procédures concernaient particulièrement les lacunes dans les fonctions d'enquête et de protection (Zellman et

Fair, 2002). En effet, deux systèmes indépendants doivent faire enquête, l'un social, dirigé par les services de PJ, l'autre judiciaire, dirigé par les services policiers et les procureurs de la Couronne. Les objectifs poursuivis par les services de protection de l'enfance et les services policiers diffèrent : les premiers visent l'évaluation de la sécurité et des risques pour les enfants, les seconds aspirent à identifier et punir les auteurs des crimes dont les enfants sont les victimes (Cross et al., 2015; Wiley, 2009). Le manque de coordination dans les activités d'enquête et le processus de prise de décision ont été largement dénoncés (Cross et al., 2007) compte tenu des incohérences ainsi que des contradictions qui peuvent en résulter (Wiley, 2009). Lorsqu'il y a un manque de communication, un manque de coordination et que les différents acteurs du système mènent des enquêtes parallèles ou séparées, les enfants se retrouvent à être rencontrés et questionnés à de multiples reprises (Cross et al., 2007; Cross et al., 2015; Finkelhor et al., 2005; Smith et al., 2006; Sheppard et Zangrillo, 1996). Ces rencontres avec les services de protection et les services policiers sont généralement considérées comme traumatisantes pour les enfants et, si elles sont menées de manière répétée, elles peuvent engendrer une double victimisation (Sheppard et Zangrillo, 1996, Wemmers, 2017). Déjà à cette époque, la multiplicité des interrogations et des processus était décriée puisqu'elle augmente le risque de créer des contradictions dans les déclarations de l'enfant, d'engendrer des actions incohérentes de la part des organismes et d'altérer la chaîne de preuves compromettant ainsi la possibilité de porter des accusations pénales contre l'auteur des abus (Sheppard et Zangrillo, 1996). Les auteurs critiquaient le système de prise en charge en place dans la société nord-américaine puisqu'il est fragmenté, constitué de structures, d'institutions et de services distincts qui agissent de manière indépendante et qui travaillent en silo (Finkelhor et al., 2005). En conséquence, les enquêtes parallèles comportaient des effets indésirables sur la santé mentale des victimes et de leurs familles, en plus de mener à la production d'informations peu fiables ou inexacts, réduisant la probabilité de poursuites judiciaires fructueuses (Plach, 2008; Smith et al., 2006).

En 1985, à Huntsville, en Alabama, un procureur de comté du nom de Bud Cramer a soulevé que la maltraitance implique la réaction de nombreux systèmes étant donné qu'aucun ne dispose à lui seul de toutes les compétences nécessaires pour répondre efficacement aux allégations d'abus (Hebert et al., 2018; Lalayants, 2013; Plach, 2008; Sheppard et Zangrillo, 1996; Tonmyr et Gonzalez, 2015; Young et Nelson-Gardell, 2018). Puisque chaque système possède un ensemble

unique de compétences à apporter à la tâche d'enquête dans ces situations, la meilleure façon d'aider les enfants victimes d'abus et de mener une enquête efficace est de réunir toutes les professions en une « équipe multidisciplinaire coordonnée » (Plach, 2008). Conséquemment, les organisations gouvernementales ont commencé à envisager la coopération interorganisation et la concertation comme un moyen de maximiser les ressources, celles-ci étant limitées, en réunissant différentes organisations dans le but qu'elles traitent ensemble des problématiques complexes liées à la maltraitance des enfants (Young et Nelson-Gardell, 2018). L'ensemble de ces constats ont mené à la réforme de la pratique en matière d'enquête et au développement des protocoles sociojudiciaires (Garrett, 2004; Plach, 2008; Smith et al., 2006; Tonmyr et Gonzalez, 2015). Afin d'assurer la protection des enfants et de garantir la conformité des procédures, des lois américaines ont été modifiées et adaptées dans le domaine de la preuve (Ells, 2000).

L'approche multidisciplinaire et la concertation multisectorielle ont proliféré au niveau international, constituant à ce jour les références des modèles d'enquête sur la maltraitance envers les enfants (Ells, 2000; Herbert et Bromfield, 2019; Plach, 2008) puisqu'elles favorisent la protection des enfants (Whitcomb, 1992) et une réponse cohérente de l'ensemble des systèmes (Lalayants, 2008; Tonmyr et Gonzalez, 2015; Wiley, 2009). Les actions coopératives, coordonnées, intégrées et multidisciplinaires constituent désormais les lignes directrices des enquêtes en matière de maltraitance infantile (Ells, 2000; Herbert et Bromfield, 2019; Plach, 2008; Sheppard et Zangrillo, 1996) afin de garantir de meilleurs résultats (Cross et al., 2015) et de minimiser les traumatismes supplémentaires vécus par les enfants (Cross et al., 2015; Ells, 2000).

1.4 Modèles de concertation entre les acteurs sociojudiciaires

L'Organisation mondiale de la Santé (OMS) préconise la concertation dans un cadre multisectoriel pour prévenir la maltraitance et améliorer la santé (Butchart et al., 2006). Les enquêtes conjointes entre les intervenants de la PJ et les policiers s'inscrivent dans cette logique de santé publique de lutte contre la maltraitance des enfants (Tonmyr et Gonzalez, 2015). Le U.S. Department of Justice (1993, p.7) apporte la définition suivante: « *joint investigations include all cooperative and collaborative activities by any and all agencies involved in information sharing, investigation, and decision making in cases of child abuse, neglect, and exploitation* ». Cela signifie que les enquêtes conjointes misent sur la coopération et la concertation des organismes de différents univers qui

doivent enquêter, partager des informations et prendre des décisions concernant un même incident de maltraitance infantile. Les enquêtes conjointes visent à améliorer la réponse sociale à la maltraitance en favorisant :1) le partage d'information (Herbert et Bromfield, 2019), 2) la communication et la concertation entre les organisations (Newman et al., 2005), et 3) la coordination entre les acteurs (Herbert et Bromfield, 2019), et ce, afin de réduire le risque de confusion, de dédoublement et d'actions contradictoires (Newman et al., 2005).

Ainsi, les modèles d'enquêtes conjointes sont orientés vers la résolution des problèmes de coordination et de coopération entre deux organismes publics soucieux d'aider les enfants victimes de maltraitance (Sheppard et Zangrillo, 1996). De plus, il appert que les enquêtes conjointes sont plus approfondies (Cross et al., 2015). En ce sens, le processus est amélioré par la participation de deux milieux de pratiques, disciplines et champs de compétences qui se complètent en rassemblant plus d'informations que s'ils travaillent en parallèle (Cross et al., 2015; Sheppard et Zangrillo, 1996). Les enquêtes conjointes permettent d'obtenir une seconde opinion, assurent un soutien mutuel aux professionnels en bénéficiant des forces de chacun, favorisent les effets positifs sur les résultats de la justice et des services de la protection des enfants (Cross et al., 2015). La concertation conduit à de meilleurs résultats d'enquête, de meilleures preuves, une plus grande responsabilité professionnelle, de meilleures interactions avec les familles, une augmentation des poursuites, des confessions et des condamnations (Cross et al., 2015).

Aux États-Unis comme au Canada, les enquêtes se situent sur un continuum selon le degré de coordination, allant de l'enquête distincte à l'enquête conjointe officielle (Moran-Ellis et Fielding, 1996). Sheppard et Zangrillo (1996), quant à eux, décrivent trois modèles d'enquêtes conjointes. D'abord, le modèle de base d'enquête conjointe qui table sur le personnel et les ressources existantes dans les organisations. Dans ce modèle, un protocole d'enquête conjointe permet d'encadrer l'intervention des services de la PJ, des policiers et des procureurs. Les entrevues auprès des victimes se réalisent par les enquêteurs dans les installations existantes (par exemple, écoles, hôpitaux, services de police ou bureaux des services de protection). L'EM pourrait s'apparenter à ce modèle. Le deuxième modèle intègre ce qui précède. En plus, les enquêtes conjointes sont effectuées dans un centre d'entretien multidisciplinaire où les partenaires peuvent se rencontrer pour élaborer des stratégies et interroger les enfants. Finalement, le dernier modèle est constitué des centres d'appui aux enfants (CAE). Il s'agit d'un programme multidisciplinaire indépendant,

c'est-à-dire qui n'est ni sous la gouverne des services de protection ni des policiers, et qui met en œuvre l'enquête, notamment l'entrevue avec l'enfant, dans un endroit neutre. Les CAE offrent, dans un même endroit, tous les services qui s'adressent aux enfants victimes de maltraitance, soit des services d'évaluation, d'enquête, de consultations judiciaires, de suivi thérapeutique, de soutien et de défense des droits (Smith et al., 2006). Ces organismes sont chargés de coordonner les enquêtes, les poursuites et le traitement des cas de maltraitance tout en apportant une aide sous différentes formes aux enfants victimes (Jones et al., 2007; Bertrand et al., 2018) et en réduisant simultanément le stress des enfants et de leurs familles (Smith et al., 2006). Ces derniers ont été créés pour promouvoir une réponse multidisciplinaire globale et coordonnée à la maltraitance des enfants, pour leur offrir un environnement sécuritaire et adapté, pour réduire les préjudices subis et prévenir le traumatisme de contacts avec de multiples professionnels (Bertrand et al., 2018; Wemmers, 2017).

Dans le but d'assurer une approche coordonnée et intégrée à la prestation de services aux enfants qui ont été victimes de maltraitance ainsi qu'à leur famille, il y a deux CAE au Québec, soit le Centre d'expertise en agression sexuelle Marie-Vincent à Montréal, en place depuis 2011, et les Services intégrés en abus et maltraitance (SIAM) à Québec, dont l'initiative s'est amorcée en 2017 (Gouvernement du Canada, 2019). Bien que le Centre Marie-Vincent se spécialise au niveau des agressions sexuelles, l'offre de service s'est récemment élargie aux victimes de violence physique. Ces deux organismes se sont dotés d'une structure qui facilite et encourage la concertation, le partage d'information ainsi que la concertation. Dans les Laurentides, il n'existe aucun CAE.

1.5 Prévalence de l'application de l'EM

Il n'existe aucune base de données commune aux DPJ et aux services de police au Québec recensant les situations où l'EM est déployée (Alain et al., 2016, CSDEPJ, 2021; Gauthier, 2015). Dans ce contexte, il est impossible de connaître la prévalence de l'application de ce protocole dans les interventions en PJ au Québec. Nous ne pouvons qu'extrapoler à partir des données liées aux **signalements retenus** par la DPJ puisque c'est à cette étape que les démarches d'enquête conjointe entre les services de protection et les services policiers sont enclenchées. Les signalements retenus sont les cas considérés par la DPJ comme nécessitant une évaluation par le service « Évaluation et

Orientation des signalements » (ÉO), à la suite d'un examen sommaire du service « Réception et Traitement des signalements » (RTS).

Les données québécoises montrent que le taux de signalements à la DPJ a augmenté considérablement au cours des dernières années (Tarabulsky et al., 2020). En effet, de 2009 à 2019, le taux de signalements a augmenté de 30,9%, ce qui est largement supérieur à la hausse de la population de jeunes de moins de 18 ans pour cette période (Tarabulsky et al., 2020). Une augmentation, celle-là de moindre ampleur, est aussi observée en ce qui a trait aux signalements retenus. Il y a 5 ans, le nombre de signalements retenus au Québec se situait à près de 39 000 (DPJ /DP, 2022). En 2021-2022, ce nombre a augmenté significativement atteignant 43 688 signalements retenus (DPJ /DP, 2022), ce qui correspond à une hausse de 12% du nombre de signalements retenus au cours des 5 dernières années (DPJ /DP, 2022). Cela signifie que le nombre d'enfants faisant l'objet d'une évaluation ne cesse de croître et nous pouvons émettre l'hypothèse que le nombre d'EM suit des courbes similaires.

La négligence est le principal motif de rétention des signalements pour évaluation au Québec (22,7%) (DPJ/DP, 2022). Bien que les cas graves de négligence puissent nécessiter la mise en œuvre de l'EM, il est impossible d'isoler le pourcentage de situations pouvant donner lieu à l'application à l'EM, soit la négligence sur le plan de la santé. L'abus physique suit de très près avec un taux de rétention pour évaluation de 22,4% (DPJ/DP, 2022). De la même façon, compte tenu du pouvoir discrétionnaire du DPJ de décider d'enclencher ou non une EM, il est difficile de préciser le pourcentage de ces situations pour lequel l'EM est appliquée. Enfin, la problématique d'abus sexuel constitue le sixième motif de signalements retenus pour évaluation (7,5%) (DPJ/DP, 2022). En principe, l'ensemble de situations d'abus sexuels est soumis à l'EM compte tenu de l'obligation d'enclencher la procédure dans tous les cas retenus pour évaluation. Une étude canadienne montre que les principales formes de maltraitance visées par les enquêtes conjointes des services de protection de l'enfance et des services de police sont l'abus sexuel (55,6%), la violence physique (21%) et la négligence (10%) (Tonmyr et Gonzalez, 2015). En l'absence de telles données au Québec, nous ne pouvons affirmer si la situation de la province est en cohérence avec ces données ou si des distinctions sont à noter.

1.6 Particularités du milieu de recherche

Dans le cadre de ce mémoire, le territoire des Laurentides est le terrain d'étude. Il importe de faire une brève présentation du milieu où la recherche s'est déroulée compte tenu, notamment, des particularités géographiques, populationnelles et sociales.

D'abord, la région administrative des Laurentides est constituée d'une superficie terrestre de 20 548 km² et de 8 municipalités régionales de comté (MRC) (Ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie, 2022). Elle est située au nord-ouest de Montréal et s'étend du sud au nord, de la rivière des Mille-Îles jusqu'à la haute vallée de la rivière La Lièvre et d'est en ouest, de Bois-des-Filion en longeant une partie de la rivière des Outaouais jusqu'à Grenville Rivière-Rouge. Elle regroupe 76 municipalités (Conseil des préfets et des élus régionaux des Laurentides, 2019) et une population totale estimée à 639 830 personnes, incluant 121 776 jeunes âgés de 0-17 ans, ce qui représente 19% de la population totale (DPJ/DP, 2022). La région des Laurentides a vu son poids démographique augmenter au cours des dernières années, passant de 6,4 % de la population du Québec en 2001 à 7,2 % en 2016 (Institut de la statistique du Québec, 2017). Le poids démographique de la population jeunesse âgée de moins de 20 ans est légèrement plus élevé que dans la plupart des autres régions de la province, leur part étant de 21,2 % en 2016 comparativement à 20,6 % dans l'ensemble du Québec (Institut de la statistique du Québec, 2017). Si la tendance se maintient, l'accroissement populationnel de 2015-2035 sera plus important dans la région (20%) qu'au Québec (12%) (Centre intégré de santé et de services sociaux des Laurentides [CISSS des Laurentides], 2016). L'étendue et l'hétérogénéité du territoire fait place à une diversité d'institution, de phénomènes et d'acteurs sociaux, culturels, économiques, structurels qui exercent une influence sur la dynamique spécifique de l'EM dans la région, notamment la charge de travail, la lourdeur des dossiers, le nombre et le type de situations signalées à la DPJ ainsi qu'aux policiers, ce qui se répercute sur les pratiques de concertation.

Selon les données du ministère de la Sécurité publique (2022) et de la Sûreté du Québec (s. d.), l'ensemble des municipalités et la population de la région sont desservis par les sept corps policiers municipaux et six postes de police de la Sûreté du Québec. Avec la Montérégie, les Laurentides se distinguent dans la province vu les nombreux corps de police municipaux et provinciaux. Du côté des services de la PJ, six équipes sont désignées à l'évaluation des signalements pour l'ensemble

du territoire des Laurentides. Quant au DPCP, deux points de service couvrent la région (Gouvernement du Québec, 2022b). Le grand nombre de corps de police, de points de service de la DPJ et du DPCP complexifie l'arrimage des services vu les nombreux points de service dans les différents paliers de service et le nombre important d'acteurs sur le terrain impliqués dans l'application de l'EM dans les Laurentides.

Historiquement, la DPJ a déjà possédé une équipe spécialisée en abus physiques et sexuels pour les Laurentides. Cette équipe a cependant été démantelée vers le milieu des années 90. Ensuite, il y a eu des postes spécifiques en abus dans les équipes chargées des évaluations des signalements. Dans chaque point de service, il y avait des spécialistes en abus sexuels et abus physiques désignés aux évaluations de ces situations. Les intervenants de la PJ qui faisaient partie de l'équipe spécialisée ou qui détenaient les postes désignés aux abus possédaient une somme d'expérience en intervention dans les dossiers d'abus et l'application de l'EM. À ce jour, la majorité de ces postes ont été abolis et tous les intervenants des équipes ÉO des Laurentides traitent les dossiers d'abus devant être soumis à l'EM.

Les choix organisationnels des services policiers et des services juridiques du DPCP diffèrent de ceux de la DPJ. Concernant les corps de police, ils affectent des sergents-détectives spécifiquement aux enquêtes qui doivent être menées selon le protocole de l'EM. Quant au DPCP des Laurentides, il y a environ six à huit procureurs désignés aux dossiers d'EM dont les suspects sont adultes et deux procureurs désignés pour les dossiers d'EM dont les suspects sont mineurs. Ainsi, il appert que les policiers et les procureurs dédient des postes ou fonctions spécifiques aux professionnels qui doivent travailler dans les dossiers qui nécessitent l'application de l'EM.

Le Centre intégré de santé et de services sociaux des Laurentides (CISSS des Laurentides) a traité 13 078 signalements au cours de l'année 2021-2022, ce qui représente une hausse de 1 638 par rapport à l'année précédente (CISSS des Laurentides, 2022). Sur ce nombre, 4 671 signalements ont été retenus et transférés pour être évalués (CISSS des Laurentides, 2022). Ce nombre de signalements retenus a connu une hausse de 335 par rapport à l'année précédente (CISSS des Laurentides, 2022). La problématique de maltraitance la plus importante en proportion est l'abus physique avec un taux de rétention des signalements de 26,1%, suivi de près par la négligence avec 25,9% des signalements retenus en 2016-2017 (Santé Laurentides, 2017). Quant à l'abus sexuel,

cette problématique représentait 6% des signalements retenus en 2016-2017 (Santé Laurentides, 2017).

À notre connaissance, les Laurentides se distinguent du reste du Québec étant donné que le taux de signalements par habitant de la région (107,39/1000) est très au-delà de la moyenne provinciale (82,43/1000) et présente la particularité de concerner une majorité de signalements pour des motifs d'abus physiques comparativement à la négligence pour l'ensemble du Québec (tableau 1) (M.-J. Robichaud, communication personnelle, 15 novembre 2022).

Tableau 1

Comparaison entre les Laurentides et l'ensemble du Québec (M.-J. Robichaud, communication personnelle, 15 novembre 2022)

	Laurentides	Ensemble du Québec
Population totale	639 830	8 588 703
Population 0-17 ans	121 776	1 609 094
Nombre de signalements (2021-2022)	13 078	132 632
Taux signalements/population 0-17 ans (par 1000)	107,39/1000	82,43/1000
Motif principal de signalement	Abus physiques	Négligence

Note. Source : DPJ/DP, 2022.

Bien qu'il ne soit pas possible de quantifier le nombre de situations devant faire l'objet de l'EM, ces statistiques laissent présager que de nombreuses situations doivent y être soumises, ce qui occupe une place importante dans le travail des acteurs sociojudiciaires de la région des Laurentides.

CHAPITRE 2 : RECENSION DES ÉCRITS

Au sortir de la problématique, il paraît important de s'intéresser à la concertation dans le cadre de pratiques similaires à l'EM. Les participants de l'étude mixte de Lalayants (2013) ont comparé le processus de concertation à une « interaction dynamique » entre les partenaires où divers facteurs exercent une influence sur les efforts de concertation. Cette comparaison illustre qu'un ensemble de conditions s'influence pour créer de meilleures pratiques en matière de concertation multisectorielle en PJ.

Dans ce chapitre, nous exposons une recension des écrits qui, en premier lieu, fait état des thèmes communs qui émergent de la littérature au chapitre des facteurs qui influencent les pratiques de concertation qui impliquent les professionnels de diverses organisations engagées dans la réponse à la maltraitance envers les enfants. Par-delà les défis et les barrières à la concertation, plusieurs facteurs qui facilitent et inspirent des meilleures pratiques ont été recensés. Également, les recherches qui portent plus précisément sur l'EM ainsi que l'état des connaissances au Québec sont présentées dans la deuxième partie de ce chapitre.

Pour la réalisation de la recension des écrits, le catalogue de recherche de la bibliothèque de l'Université du Québec en Outaouais, Sofia, ainsi que les moteurs de recherche Google et Google Scholar ont été utilisés. Les mots clés utilisés dans le cadre de la recherche sont : Entente multisectorielle, enquête conjointe, maltraitance envers les enfants, « *joint investigations* », « *child maltreatment* », « *child abuse* », « *multidisciplinary coordination* ». Les articles ont été choisis en fonction de leur pertinence par rapport à l'objet de recherche. La lecture du résumé et des résultats a permis de faire un certain tri et de retenir les documents reliés au sujet de l'étude. Pour terminer, les références des ouvrages jugés intéressants ont été consultées pour cibler d'autres écrits pertinents.

2.1 Facteurs qui influencent la concertation

La littérature permet de comprendre que divers facteurs facilitent la concertation des acteurs sociojudiciaires tandis que l'absence de ceux-ci constitue une entrave au processus. Les facilitateurs et les entraves à la concertation recensés sont: 1) la communication et le partage d'information, 2) les ressources humaines, 3) le processus de dotation du personnel, 4) les

différences dans les missions, mandats, rôles et responsabilités, 5) l'encadrement organisationnel, 6) les moyens de coordination, 7) les relations de concertation, 8) les enjeux de pouvoir, 9) la disponibilité, 10) la localisation et la proximité physique ainsi que 10) les formations.

Communication et partage d'information

La communication est un thème récurrent dans la littérature et reconnu comme étant un important facteur qui influence la concertation (Bowen et Nhan, 2021; Gonzales et Quiñonez, 2008; Grace et al., 2019; Hebert et al., 2021; Hickey, 2018; Lalayants, 2008; Lalayants, 2013; Newman et Dannenfelser, 2005; Sheppard et Zangrillo, 1996; Thompson, 2013; Young et Nelson-Gardell, 2018). Nous comprenons que la communication et le partage d'information sont intimement reliés. Hebert et al. (2021) soulignent que ce thème renvoie à l'importance de la fréquence et de la qualité de la communication ainsi que du partage de l'information entre les collaborateurs. Lalayants (2008) a réalisé une recherche qualitative exploratoire auprès de 42 participants (travailleurs sociaux, intervenants de la PJ et policiers) aux États-Unis. L'auteure affirme que la capacité de communiquer, de parler directement et ouvertement des dossiers avec les autres acteurs et de résoudre les désaccords entre les partenaires favorise la concertation. En ce sens, des mécanismes de communication clairs et organisés doivent se développer dans les milieux de pratique (Lalayants, 2008) puisqu'ils permettent aux organismes de travailler ensemble plutôt qu'à contre-courant (Grace et al., 2019). De plus, une communication ouverte génère un sentiment d'unité et évite de dupliquer les enquêtes (Newman et Dannenfelser, 2005).

Thompson (2013) ainsi que Young et Nelson-Gardell (2018) remarquent que l'information est la pierre angulaire des enquêtes, ce qui permet d'avoir une image complète de la situation de maltraitance. Dans son étude qualitative, Thompson (2013) s'appuie sur des données provenant d'observations directes des processus d'orientation quotidiens à la porte d'entrée des organisations de la PJ et de 44 entretiens semi-structurés avec des professionnels de la santé, de l'éducation, de la justice et des services sociaux. Cette chercheuse utilise la métaphore du casse-tête pour situer que le processus d'assemblage des informations provenant de divers professionnels est nécessaire à l'obtention d'une image complète des besoins complexes de l'enfant. Dans le même sens, l'étude qualitative de Young et Nelson-Gardell (2018) démontre que l'information est ce dont les acteurs

ont le plus besoin, de la part des partenaires, pour effectuer leur travail et améliorer leurs propres réponses aux signalements de maltraitance.

Étant donné que l'information est au cœur du travail en concertation, la réciprocité dans les échanges d'information est un élément majeur et revêt une grande importance selon Grace et al. (2019), Hickey (2018) ainsi qu'Young et Nelson-Gardell (2018). Par exemple, dans leur étude menée dans quatre états des États-Unis auprès de 43 professionnels qui représentent 7 disciplines chargées de travailler en concertation, Young et Nelson-Gardell (2018) soulignent qu'un manque de communication peut mener au sabotage de l'enquête du partenaire et générer des frustrations. Ainsi, les auteurs discutent de la réciprocité dans les communications, soit ce qui implique de donner et de recevoir des informations, qui permet d'améliorer la qualité de la relation entre partenaires. De leur côté, Grace et al. (2019) ont analysé 52 entrevues individuelles réalisées entre 2014 et 2016 avec des policiers qui travaillent dans des unités canadiennes chargées des enquêtes sur les abus sexuels. Ces chercheurs observent plutôt que le partage d'information entre les organisations peut être limité par des protocoles organisationnels conflictuels, des procédures de gestion différentes et la méfiance. Par exemple, certains partenaires retiennent des informations, ce qui génère des réticences de la part des policiers à partager leurs propres résultats d'enquête bien qu'il soit reconnu que le partenariat exige un transfert d'information de part et d'autre. Dans une autre étude qualitative et exploratoire, Hickey (2018) s'est entretenue avec 16 membres d'une équipe d'un CAE canadien comprenant des policiers, des intervenants de la PJ et des intervenants des services offerts aux victimes. La chercheuse constate que certains professionnels doivent deviner les informations puisque la confidentialité limite les échanges. Ainsi, les règles de confidentialité, jugées comme étant parfois excessives, engendrent des tensions importantes entre les partenaires, complexifient le travail d'enquête et rendent difficile l'accès à la justice. Bien que ces études aient été réalisées dans des régions différentes et auprès des populations différentes, leurs résultats renvoient au même constat, soit que le partenariat entre les policiers et les intervenants de la PJ exige un transfert bidirectionnel des informations et une communication efficace.

Ressources humaines

La communication, la capacité des acteurs de se fier aux autres partenaires et la confiance sont affectées par le phénomène de roulement du personnel qu'évoquent quelques études (Newman et Dannenfleser, 2005; Sheppard et Zangrollo, 1996; Young et Nelson-Gardell, 2018). Plus précisément, dans leur étude, Young et Nelson-Gardell (2018) montrent que le roulement de personnel entraîne des niveaux d'expérience différents entre les partenaires, ce qui affecte la capacité de se fier aux autres professionnels et de leur faire confiance. Également, cette recherche démontre que les problèmes de personnel rendent le travail dans chaque organisation plus difficile, en plus d'entraîner des répercussions sur le travail des autres organisations. Par exemple, les nouveaux intervenants de la PJ commettent l'erreur de rencontrer les suspects sans donner l'occasion aux policiers de le faire d'abord, ce qui entraîne des impacts sur les enquêtes policières et génère de la frustration selon le témoignage d'un enquêteur ayant participé à cette recherche.

La surcharge de travail peut être associée au phénomène du manque de ressources humaines et représenterait un autre obstacle à la concertation (Lalayants, 2013; Newman et Dannenfleser, 2005; Sheppard et Zangrillo, 1996). Par exemple, Newman et Dannenfleser (2005) ont effectué une étude qualitative auprès de 133 intervenants de la PJ et de 157 policiers dans 20 états des États-Unis. Les chercheurs ont constaté que la charge élevée de dossiers, l'insuffisance des ressources humaines formées, le roulement du personnel et les difficultés de recrutement affectent la capacité à mener des enquêtes coordonnées de manière efficace. Dans une autre étude qui date, mais apparaît toujours pertinente, Sheppard et Zangrillo (1996) ont mené une enquête nationale auprès de 325 services de police municipaux, 279 services de police de comté et 239 services de la PJ aux États-Unis entre 1991 et 1992. Les chercheurs se sont intéressés à la manière dont les policiers et les travailleurs sociaux menaient des enquêtes sur les mauvais traitements infligés aux enfants et comment les enquêtes conjointes pouvaient être améliorées. Cette étude démontre que le roulement de personnel élevé rend difficile la conduite d'enquête conjointe. Dans cette étude, les policiers déplorent qu'ils doivent constamment traiter avec des travailleurs sociaux nouveaux et inexpérimentés. Bien que ces recherches aient été menées à des époques différentes, les résultats suggèrent donc que les organismes doivent consacrer du personnel suffisant aux enquêtes conjointes et que la surcharge de travail est susceptible de compromettre les pratiques de concertation, et ce tant du côté des services policiers que de la PJ.

Processus de dotation du personnel

Garrett (2004) ainsi que Young et Nelson-Gardell (2018) remarquent que le processus de dotation du personnel et la façon dont les postes sont attribués constituent d'autres facteurs qui influencent le cours de la concertation. La notion de choix, le fait d'être consulté ou non concernant une affectation professionnelle comportent des répercussions différentes. Selon Young et Nelson-Gardell (2018), les unités où les professionnels choisissent d'y travailler ont tendance à fonctionner plus harmonieusement. De plus, les membres de l'équipe qui choisissent de travailler dans les enquêtes conjointes sur la maltraitance des enfants ont une meilleure attitude à l'égard de ce travail et sont plus enclins à collaborer avec d'autres organisations. Ces auteurs avancent que la concertation est moindre, voire inexistante, lorsque les professionnels affectés aux cas qui nécessitent des enquêtes conjointes sont imputés à ces tâches contre leur gré ou que cette fonction leur est imposée. Ainsi, les auteurs arguent qu'il faut vouloir faire partie de ces unités, comprendre et croire au concept d'équipe pour être affecté aux enquêtes multisectorielles sans quoi le travail de concertation est difficile. Dans la même veine, Garrett (2004) s'intéresse à la relation des collaborateurs dans les unités mixtes formées de policiers et de travailleurs sociaux. Dans cette recherche, Garrett (2004) s'est entretenu avec 14 policiers et 7 travailleurs sociaux de 3 unités spécialisées répondant aux situations d'abus d'enfants au Royaume-Uni. Aux termes de ces travaux, l'auteur dépeint un tableau plutôt pessimiste de la capacité des travailleurs sociaux et des policiers à travailler ensemble. Il appert que les policiers qui travaillent dans ces unités sont marginaux, qu'ils sont jugés et dénigrés par les collègues qui les qualifient de « gardiens d'enfants ». Dans le processus de sélection des policiers, ni l'intérêt ni les compétences ne sont considérés et ces derniers sont assignés à cette tâche sans être consultés, ce qui nécessairement influence l'investissement et la relation partenariale qui se développent dans le cadre des enquêtes conjointes. Bien que ces études aient été réalisées dans deux pays différents et à différentes époques, leurs conclusions sont similaires et mettent en relief l'importance de la façon dont un professionnel est affecté aux dossiers de maltraitance envers les enfants compte tenu de la notion de choix qui influence la concertation, l'établissement et le maintien de la relation entre les partenaires.

Différences dans les missions, mandats, rôles et responsabilités

Un des enjeux largement recensés concerne la compréhension et la conciliation des missions, mandats, rôles et responsabilités prescrites par les différentes professions et organisations dans le cadre des pratiques de concertation lors du travail d'enquête conjointe (Bowen et Nhan, 2021; Garrett, 2004; Gonzales et Quiñonez, 2008; Grace et al., 2019; Lalayant, 2008; Lindsey, 2011; Newman et Dannenfleser, 2005; Tjaden et Anhalt, 1994).

Gonzales et Quiñonez (2008) ont réalisé une étude exploratoire à devis mixte en effectuant 56 entrevues auprès de 36 policiers et 20 travailleurs sociaux de la PJ du comté de San Bernardino. Dans cette étude, le thème le plus représenté est le manque de compréhension des rôles et du fonctionnement de chaque organisation (17/56). Possédant différentes cultures professionnelles et organisationnelles, les résultats de cette étude soulèvent la nécessité pour les deux groupes de connaître et de comprendre les rôles, responsabilités, objectifs, politiques et procédure des partenaires compte tenu des impacts sur la communication qui peut être limitée et/ou tendue (Gonzales et Quiñonez, 2008).

Dans leurs études, Lindsey (2011) et Newman et Dannenfleser (2005) notent que les différences systémiques qui existent dans les mandats et les objectifs des policiers et des intervenants de la PJ ainsi que l'incompréhension des rôles et responsabilités de chacun sont des obstacles à la concertation. Newman et Dannenfleser (2005) expliquent que les policiers visent la poursuite de l'auteur des abus tandis que les intervenants de la PJ visent la protection de l'enfant. Ces différents mandats obligent ces derniers à réagir plus rapidement que les policiers en effectuant leur enquête dans un plus court délai créant ainsi un décalage ainsi que des insatisfactions entre les partenaires. Dans la même veine, Grace et al. (2019) précisent que le manque de clarté quant aux rôles et attentes de chacun ainsi que le chevauchement qui se produit dans le travail d'enquête des policiers et des intervenants de la PJ génèrent des tensions entre ces derniers. Ce que nous apprenons des études de Bowen et Nhan (2021) et de Garrett (2004), c'est que la compréhension et le respect de la culture organisationnelle des partenaires sont essentiels. L'incompréhension des mandats et des processus crée des fossés entre les intervenants de la PJ et les policiers si bien que, tel que l'imaginent Bowen et Nhan (2021), nous pouvons avoir l'impression que les intervenants courent dans la même direction, mais se trouvent à des kilomètres de distance.

Malgré des méthodologies différentes, les différentes études brossent un portrait similaire en situant que les missions, mandats, rôles et responsabilités qui divergent entre les secteurs mènent à des interprétations, des perspectives et des actions différentes d'une profession à l'autre, et représentent un obstacle à la concertation en générant des opinions négatives, des stéréotypes, des conflits et des tensions entre collaborateurs.

Encadrement organisationnel

Sur le plan organisationnel, plusieurs études font état de l'importance de la clarté des protocoles et des procédures (Lalayants, 2013; Thomson et Perry, 2006; Villumsen et Kristensen (2016). Par exemple, dans leur étude qualitative, Villumsen et Kristensen (2016) démontrent, grâce à l'analyse de 18 réunions d'un groupe de gestionnaires d'organisations danoises travaillant directement auprès des enfants et des familles, que la concertation exige un encadrement organisationnel et une hiérarchisation des priorités. S'intéressant à l'administration publique et s'adressant aux gestionnaires, Thomson et Perry (2006) décrivent les concepts au cœur de la concertation, soit la négociation, l'engagement, la prise de décision conjointe, la création de structures qui permettent de s'entendre sur les activités et les objectifs. Lorsqu'il s'agit de travailler ensemble dans un but commun, les auteurs affirment que les rôles et responsabilités, les limites et les résultats attendus doivent être clairement définis, ce qui requiert une bonne communication. Dans son étude qualitative réalisée auprès de 91 participants qui travaillent dans 7 équipes de la PJ à New York, Lalayants (2013) a trouvé que les différences de cultures, de philosophies et de valeurs entre les professions et les organisations qui s'engagent dans la concertation représentent des défis, d'où l'idée de mettre des énergies pour construire et renforcer une identité partagée entre les collaborateurs, le besoin d'un leadership fort et d'un engagement des organisations. En résumé, tant les études qui s'intéressent aux intervenants qui travaillent sur le terrain que les gestionnaires mettent en évidence l'importance des facteurs organisationnels pour favoriser la concertation.

Moyens de coordination

Plusieurs recherches suggèrent de mettre en place des moyens de communication pour faciliter la coordination et la concertation multisectorielle (Grace et al., 2021, Lalayants, 2013; Sheppard et Zangrillo, 1996; Young et Nelson-Gardell, 2018). Les recherches suggèrent, par exemple,

l'animation de réunions quotidiennes de triage entre les partenaires pour déterminer la priorisation ainsi que le degré d'urgence des dossiers (Grace et al., 2021), la tenue de réunions d'études de cas à des intervalles réguliers ainsi que des conférences pré et post entrevues avec les enfants (Sheppard et Zangrillo, 1996). Également, la consultation des partenaires tout au long du processus d'enquête (avant, pendant, après) (Young et Nelson-Gardell, 2018), la communication régulière et les suivis des actions indépendantes des divers acteurs doivent être encouragés (Sheppard et Zangrillo, 1996). Pour finir, la mise en place des mécanismes de rétroaction et d'évaluation continus pour souligner les succès et faire état des défis associés aux pratiques de concertation figure également parmi les conditions gagnantes (Lalayants, 2013).

Relations de concertation

Un autre thème abordé dans la littérature concerne les relations entre les secteurs et les professionnels qui doivent collaborer et travailler ensemble dans un but commun. Une étude de Cross et al. (2015) a dévoilé que la variabilité de la qualité de la relation entre les policiers et les intervenants de la PJ est un facteur qui explique des différences constatées dans le taux d'enquêtes conjointes aux États-Unis. D'autres auteurs vont dans le même sens et soulignent que l'établissement et le maintien de relations positives de concertation favorisent l'engagement des professionnels dans la concertation (Lalayants, 2013; Newman et Dannenfelser, 2005; Young et Nelson-Gardell, 2018). Les relations entre les professionnels qui doivent se concerter peuvent être affectées par le choc de culture (Garrett, 2004), le manque de clarté quant aux rôles (Grace et al., 2019; Lalayants, 2008), le leadership (Lalayants, 2008) et les attentes de chacun (Grace et al., 2019). Le respect mutuel, les opinions et visions positives des autres professionnels sont des composantes qui favorisent le développement de relations de concertation positives (Lalayants, 2013).

L'étude de Gonzales et Quiñonez (2008) révèle qu'il existe une dissension ainsi qu'un problème relationnel entre les policiers et les intervenants de la PJ dans leur effort de concertation. En effet, les résultats de leur étude montrent que 64% des policiers (23 sur 36) et 85% des travailleurs sociaux des services de la PJ (17 sur 20) affirment que la relation entre les professionnels impliqués dans les cas d'enfants maltraités est problématique.

Les contextes informels permettent de mieux comprendre le travail de l'autre, d'établir une relation de confiance et de travail entre les professionnels (Bowen et Nhan, 2021; Lalayants, 2013). La totalité des participants (11/11) de la recherche exploratoire et qualitative réalisée auprès de policiers, d'intervenants de la PJ et du personnel d'un CAE au Texas par Bowen et Nhan (2021) aborde le sujet de la relation entre les parties prenantes de l'enquête conjointe. Il appert que les connexions interpersonnelles entre professionnels se créent dans des contextes informels en permettant de découvrir des points communs. L'étude de Lalayants (2013) abonde dans le même sens en montrant que les interactions interpersonnelles, tant à travers des relations formelles et informelles, ainsi que le renforcement du sentiment d'appartenance entre les partenaires sont indispensables à un travail d'équipe dans un contexte multisectoriel. Cette dernière soutient que la communication implique des canaux formels et informels, par exemple, en faisant le tour des bureaux ou en effectuant des visites conjointes à domiciles. En somme, Bowen et Nhan (2021) ainsi que Lalayants (2013) arrivent au même constat qui nous amène à comprendre que les réunions, événements et activités sociales formels et informels permettent de créer un sentiment d'appartenance, de renforcer une identité d'équipe et de promouvoir la concertation.

Un des aspects qui est intimement lié à la qualité des relations et qui émerge dans l'étude récente de Young et Nelson-Gardell (2018) concerne le temps. En effet, dans leur étude, les chercheuses constatent qu'une forte relation de concertation se développe au fil du temps par le biais d'expériences partagées et de travail commun. Elles mentionnent qu'il faut connaître et comprendre le travail des partenaires, entretenir des attentes réalistes à leurs égards, pouvoir compter sur ces derniers et faire confiance, ce qui s'avère être des conditions gagnantes.

Bien que plusieurs différences méthodologiques qualifient ces études et qu'elles aient été réalisées à des moments différents, elles arrivent toutes à cette conclusion commune de la notion distinctive des relations de concertation.

Enjeux de pouvoir

D'autres études démontrent que les luttes de pouvoir engendrent des mécontentements entre les collaborateurs (Bowen et Nhan, 2021; Garret, 2004; Newman et Dannenfels, 2005). Plus précisément, l'étude mixte de Newman et Dannenfels (2005) aborde la question de la rivalité

entre les intervenants de la PJ et les policiers pour déterminer qui est en charge ou qui a le contrôle de l'enquête, ce qui affecte l'efficacité de celle-ci. Dans trois études différentes, les résultats des auteurs dévoilent que les policiers tendent à présumer qu'ils sont les premiers responsables et qu'ils sont responsables des enquêtes, ce qui occasionne des tensions dans la concertation (Bowen et Nhan, 2021; Garrett, 2004, Newman et Dannenfelser, 2005).

Disponibilité

Le thème de la disponibilité entre les partenaires tout au long de l'enquête et de l'accessibilité des professionnels entre eux est également évoqué dans les recherches (Lalayants, 2008; Lalayants, 2013; Newman et Dannenfelser, 2005; Sheppard et Zangrillo, 1996). Par exemple, Sheppard et Zangrillo (1996) ont découvert que le temps de réponse et le temps nécessaire pour mener les enquêtes conjointes doivent être cohérents entre les partenaires pour leur permettre de travailler ensemble, de profiter des avantages de la concertation et de répondre aux besoins de chacun. Ainsi, ceux-ci notent l'importance de concilier les horaires et de consacrer les ressources suffisantes à l'enquête conjointe dans chaque organisme pour garantir la réponse mutuelle ainsi que la disponibilité des partenaires les uns pour les autres.

Localisation et proximité physique

Certaines études montrent aussi que la proximité physique influence les pratiques de concertation (Garrett, 2004; Grace et al., 2019; Lalayants, 2008; Lalayants, 2013; Lindsey, 2011; Gonzales et Quiñonez, 2008; Newman et Dannenfelser, 2005; Sheppard et Zangrillo, 1996). Par exemple, Lalayants (2013) a trouvé que le fait d'être rassemblés dans un même environnement et de se côtoyer régulièrement améliore la qualité des relations entre les partenaires. Il appert donc que les policiers et les intervenants de la PJ se concertent davantage et il est plus facile de travailler de pairs lorsqu'ils sont localisés dans un même endroit (Lalayants, 2008; Newman et Dannenfelser, 2005) et qu'ils travaillent avec les mêmes partenaires sur une base continue (Gonzales et Quiñonez, 2008; Newman et Dannenfelser, 2005). Ainsi, la cohabitation des collaborateurs facilite le travail multisectoriel en permettant une meilleure coordination des entretiens avec les enfants, des enquêtes conjointes et du traitement des dossiers de maltraitance (Grace et al., 2019; Lalayants, 2008; Lalayants, 2013; Newman et Dannenfelser, 2005; Sheppard et Zangrillo, 1996).

Lindsey (2011) a réalisé une étude auprès de 11 intervenants de la PJ et 10 policiers des comtés de Riverside et de San Bernardino. Allant dans le même sens que les résultats de Garrett (2004), les résultats de Lindsey (2011) montrent que le fait d'être jumelé avec les mêmes partenaires et de travailler dans les mêmes locaux favorise le professionnalisme, permet d'installer une relation de travail entre les policiers et les travailleurs sociaux de la PJ. Également, l'étude soulève l'importance de développer une bonne relation de travail compte tenu des impacts positifs notamment sur l'amélioration sur la communication, l'ouverture à coopérer, l'établissement d'une confiance mutuelle et d'un respect qui favorisent l'entraide dans l'enquête. La mise en place d'équipes spécialisées mixtes composées de policiers et de travailleurs sociaux est, selon les résultats de l'étude qualitative réalisée par Garrett (2004), le moyen le plus approprié de répondre à la maltraitance envers les enfants parce qu'il améliore la concertation entre les policiers et les intervenants de la PJ.

Il est intéressant de constater que tant les études qui recueillent le point de vue des intervenants de la PJ que des policiers arrivent au même constat, soit que l'emplacement physique, l'environnement et le type de structure (unités mixtes ou équipes spécialisées) sont des facteurs qui influencent positivement les pratiques de concertation.

D'autres études vont dans le même sens, en identifiant le modèle des CAE comme étant celui qui améliore l'enquête conjointe et facilite la concertation multisectorielle (Grace et al., 2019; Newman et Dannenfesler, 2005; Sheppard et Zangrillo; 1996). Cross et al. (2007) ont mené une étude dans le cadre d'un vaste projet qui visait à évaluer les impacts des CAE aux États-Unis. L'étude fait une comparaison entre des communautés munies de CAE et d'autres qui ne possèdent pas ce type de ressource. Cette étude indique que la coordination des actions des parties prenantes et la coopération sont améliorées lorsque les enquêtes sont effectuées dans les CAE.

Formations

Les formations insuffisantes des acteurs et le manque de formations conjointes sont dénoncés dans de nombreux ouvrages scientifiques (Bowen et Nhan, 2021; Hickey, 2018; Lalayant, 2008; Lalayant, 2013; Newman and Dannenfesler, 2005; Sheppard et Zangrillo; 1996; Young et Nelson-Gardell, 2018). Par exemple, Newman et Dannenfesler (2005) soulignent que le manque de

connaissances adéquates en matière de protocole, d'entrevue ou de violence envers les enfants constitue des barrières à la concertation. Ainsi, plusieurs recherches suggèrent de favoriser les formations conjointes et continues, ce qui a des impacts positifs sur un ensemble d'éléments, notamment sur les relations de concertation (Bowen et Nhan, 2021; Ells, 2000; Gonzales et Quiñonez, 2008; Lalayants, 2008; Lalayants, 2013; Newman et Dannenfelser, 2005; Sheppard et Zangrillo, 1996; Young et Nelson-Gardell, 2018). De plus, les formations conjointes qui regroupent des professionnels des différentes organisations fournissent des occasions informelles d'apprendre à connaître les autres sous un angle plus personnel, à découvrir la personne derrière les rôles et les responsabilités (Young et Nelson-Gardell, 2018). Ce type d'occasion permet de mieux comprendre le travail des partenaires (Bowen et Nhan, 2021), d'améliorer la connaissance sur les autres disciplines (Lalayants, 2008), la prise de décision (Lalayants, 2008), les procédures, les rôles et les responsabilités de chacun (Bowen et Nhan, 2021; Lalayants, 2008; Newman et Dannenfelser, 2005). Dans son étude, Lalayants (2013) a trouvé que toutes formes de formations conjuguées à un engagement organisationnel favorable à la concertation constituent des conditions préalables pour établir une communication efficace et éliminer des obstacles rencontrés au cours de la pratique. Newman et Dannenfelser (2005) mentionnent que la formation commune permet de prendre conscience des limites professionnelles de chacun en plus de comprendre quelles sont les informations qui doivent être recueillies pour la poursuite criminelle ainsi que la protection de l'enfant. Enfin, Garrett (2004) suggère que l'enseignement universitaire en travail social insiste sur l'importance de travailler efficacement avec d'autres professions et encourage la volonté de comprendre les processus que sous-tendent les paradigmes du travail conjoint.

Au sortir de cet examen des écrits scientifiques, il importe de souligner qu'une revue de l'étendue de la littérature a été produite récemment par Hebert et al. (2021). Ces chercheurs ont recensé 57 études qui mettent en évidence les facilitateurs et les obstacles à la concertation, soit 1) le mandat, les visions, les rôles, les priorités; 2) les protocoles; 3) la communication et le partage d'informations; 4) la formation conjointe/interagences; 5) la confiance et respect; 6) les ressources; 7) les compétences et la connaissance professionnelles; 8) le leadership et la gouvernance; 9) les réunions d'examen de cas; 10) la co-location/accessibilité; 11) le retour d'information et l'évaluation. En bref, les thèmes identifiés par Hebert et al. (2021) sont similaires aux nôtres, ce qui permet de corroborer les résultats obtenus dans notre propre exercice de recension des écrits.

La recension des écrits permet de relever que la grande majorité des études recensées concernent les policiers ainsi que les intervenantes de la PJ de sorte que peu d'information concerne les acteurs du secteur judiciaire (Bowen et Nhan, 2021; Gonzales et Quiñonez, 2008; Garrett, 2004; Grace et al., 2019; Hickey, 2018; Lalayants, 2008; Lalayants, 2013; Lindsey, 2011; Newman et Dannenfels, 2005; Sheppard et Zangrillo, 1996). Également, l'examen de la littérature permet de constater qu'il peut y avoir de multiples facteurs, conditions et contextes qui influencent les pratiques de concertation de manière favorable ou défavorable. Bien qu'il existe un nombre considérable d'ouvrages sur la concertation multisectorielle, ces études peuvent être difficilement comparables avec la réalité québécoise étant donné qu'elles ont été réalisées aux États-Unis, au Royaume-Uni, au Texas et ailleurs au Canada. Ceci nous amène à nous intéresser plus précisément aux quelques études réalisées au Québec.

2.2 Au Québec : que disent les recherches?

Depuis le déploiement de l'EM en 2001, quelques recherches ont été réalisées à propos de sa mise en œuvre au Québec (Alain et al., 2016; Alain et al., 2022; Bergeron et Tourigny, 2011; Clément et Alain, 2021; CSDEPJ, 2021; Gauthier, 2015; Gouvernement du Québec, 2007). Les résultats de ces études révèlent que certaines difficultés entravent encore à ce jour l'application efficace des termes de l'EM. En contrepartie, certains aspects favorables à la concertation et des pistes de solutions sont identifiés. Cette section du mémoire vise à présenter l'état des connaissances sur l'EM au Québec.

Le premier rapport d'évaluation de l'implantation et de l'application de l'EM, publié en 2007, conclut à une réalisation partielle des conditions d'implantation recommandées par ladite Entente (Gouvernement du Québec, 2007). Ce rapport, basé sur une approche qualitative et une évaluation non approfondie de l'implantation de l'Entente, démontre que des difficultés sont rencontrées dans la pratique, et ce, malgré une satisfaction assez unanime de la part des utilisateurs de l'EM. De façon plus précise, le rapport note que les mécanismes de concertation prévus entre les services de la PJ et la police s'appliquent relativement bien au début du signalement. Cependant, la concertation et la communication s'affaiblissent rapidement au fil du processus. Les auteurs notent aussi que l'implication d'autres partenaires durant le cheminement des dossiers varie d'une région à une autre et selon l'identité des acteurs. Les divergences d'opinions quant à l'urgence

d'intervenir, la surcharge de travail, le manque de ressources humaines et matérielles ainsi que les communications interorganisations sont des aspects qui influencent le processus de l'EM. Nous apprenons dans le rapport que des formations ont initialement été offertes à l'ensemble des acteurs concernés au moment du déploiement or, la formation continue n'a été que partiellement organisée et dispensée au cours des années suivantes.

La portée du rapport est limitée par sa méthodologie purement qualitative, mais aussi, par l'absence de banque de données commune qui empêche de suivre la trajectoire d'un dossier auprès de tous les intervenants impliqués et donc, d'évaluer l'implantation et l'efficacité de l'EM. De plus, le profil des participants ayant répondu au questionnaire de cette étude n'est pas uniforme pour l'ensemble des cinq ministères. Pour certains ministères, ce sont les responsables régionaux de l'EM qui ont fourni les réponses alors que pour d'autres, ce sont des intervenants terrain avec plus ou moins d'ancienneté.

Après ce rapport, il faut attendre presque 10 ans avant d'obtenir de nouvelles données sur l'EM. Les résultats des études publiées entre 2015 et 2022 rendent compte, eux aussi, d'enjeux persistants dans la mise en œuvre de l'EM au Québec (Alain et al., 2022; Alain et al., 2016; Clément et Alain, 2021; CSDEPJ, 2021; Gauthier, 2015). Bien que la mise en place de l'EM ait amélioré les échanges et la coordination entre les partenaires au début du processus (Alain et al., 2016), la communication et la transmission des informations relatives à la gestion des dossiers d'une organisation partenaire à une autre apparaissent être encore difficiles (Alain et al., 2016; CSDEPJ, 2021; Gauthier, 2015). À l'interne, des problématiques similaires sont constatées au sein des organisations, entre les différents secteurs concernés. Dans les rapports d'Alain et al. (2016) et de la CSDEPJ (2021), les auteurs expliquent que les règles de confidentialité complexifient la communication et le travail en partenariat. Ils rapportent aussi une certaine méconnaissance mutuelle des rôles et responsabilités des partenaires, qui affecte la cohésion dans le travail d'équipe, générant de l'incompréhension des décisions prises par un vis-à-vis et générant à l'occasion de l'animosité (Alain et al., 2016). D'autres lacunes sont également rapportées en ce qui a trait au fonctionnement même de l'EM, par exemple, concernant les critères de son déclenchement qui varient d'une région à une autre (Alain et al., 2016; Gauthier, 2015). Sur le terrain, l'application de l'EM se révèle être particulièrement lourde pour les victimes et pour la réalisation des mandats des organisations liées (Alain et al., 2016). Le manque de leadership et de coordination nuit aussi à l'application de l'EM

(CSDEPJ, 2021) de sorte que les pratiques demeurent cloisonnées (Bergeron et Tourigny; 2011; CSDEPJ, 2021). Il appert que la trajectoire de service de l'Entente est complexe, « non intégrée », de nature à générer du stress supplémentaire pour les enfants, par exemple lorsqu'ils sont confrontés à devoir répéter leur histoire (Alain et al., 2016; CSDEPJ, 2021). Les partenaires ne s'entendent pas toujours lorsqu'ils doivent déterminer qui est la meilleure personne pour recueillir le témoignage de l'enfant entre le policier ou l'intervenante de la DPJ (CSDEPJ, 2021). Une variabilité des processus, des collaborations, des services « intra » et « inter » partenaires selon les personnes, instances et régions est rapporté (Alain et al., 2016). Il apparaît que les partenaires n'agissent pas au même rythme (Alain et al., 2016; CSDEPJ, 2021), ce qui complique la concertation au fil des étapes de l'EM et induit des insatisfactions chez les partenaires (Alain et al., 2016). Le roulement de personnel est aussi un défi important pour les organisations de sorte que la rétention de l'expertise, le maintien des connaissances et des pratiques ainsi que l'établissement d'une cohésion d'équipe demeurent des préoccupations d'actualité (Alain et al., 2016). Aux termes de leurs études, Alain et al. (2016) et la CSDEPJ (2021) suggèrent de développer le modèle des CAE afin de répondre aux besoins soulevés dans leurs études.

Quatre rapports produits entre 2015 et 2022 montrent aussi que la formation initiale et continue du personnel est disparate et hétérogène au niveau provincial (Alain et al., 2016; Clément et Alain, 2021; CSDEPJ, 2021; Gauthier, 2015). Les auteurs notent qu'aucun plan régional de mise en place et de suivi de formations n'a été développé, contrairement à ce qui était prévu lors du déploiement de l'EM.

Clément et Alain (2021) ont publié les résultats d'une étude visant à mesurer la connaissance des intervenants psychosociaux de l'EM dans l'exercice de leur fonction professionnelle, leur implication, le sentiment d'être suffisamment formés ainsi que les facteurs associés à ce sentiment. Un questionnaire en ligne a été rempli par 1824 répondants provenant du secteur psychosocial, plus précisément des centres locaux de services communautaires (24,8%), centres de protection de l'enfance et de la jeunesse (24,3%), centres de réadaptation (11,7%), écoles ou centres de la petite enfance (17,8%), organismes communautaires (12%) et autres milieux (9,4%). Les résultats montrent que 40 % des répondants ignorent si l'EM s'applique dans le cadre de leur emploi. Également, 63 % des intervenants psychosociaux rapportent que la formation à l'égard du fonctionnement de l'EM est insuffisante. Les analyses démontrent aussi que trois groupes

d'intervenants se sentent davantage formés, soit les intervenants qui exercent leur fonction dans des régions éloignées, ceux qui travaillent au sein des services de la protection de l'enfance ainsi que ceux qui possèdent plus d'années d'expérience auprès de la clientèle famille. De plus, l'étude montre que trois facteurs principaux sont liés à la connaissance de l'EM ainsi qu'au sentiment de posséder une formation suffisante, soit 1) le milieu de travail d'appartenance des intervenants psychosociaux, 2) la région de travail et 3) les croyances et connaissances en lien avec le signalement des situations à la DPJ. Les auteurs discutent de la nécessité de mieux former les intervenants rattachés aux institutions qui sont sous la responsabilité des cinq ministères signataires de l'EM en ce qui concerne les termes, le fonctionnement et les issues du déclenchement de la procédure prévue à cette dernière. Également, les auteurs recommandent d'établir un plan de formation à la mesure de l'augmentation et du maintien des connaissances du personnel formé au fonctionnement de l'EM et que ce plan de formation soit déployé à l'ensemble du territoire québécois. Cette recommandation sous-tend l'existence de structures régionales intersectorielles pour assurer la supervision du plan de formation, mais également pouvant servir de lieu d'échange sur les problèmes concrets d'application de l'Entente. Enfin, les auteurs suggèrent de mettre en place un bilan annuel panquébécois portant sur les données de l'application de l'EM afin de partager les expériences innovantes et les pratiques de pointe susceptibles de se développer ainsi que les lacunes et les difficultés rencontrées.

Aux termes des travaux de la CSDEPJ (2021), un consensus apparaît autour de l'idée que la concertation, la collaboration, le travail d'équipe et les actions intersectorielles auprès de l'enfant et de sa famille sont fondamentaux pour assurer une cohérence et l'efficacité des services. À la lumière de ces contrats, il est fortement recommandé de s'inspirer des bonnes pratiques telles que celles développées par le SIAM à Québec et le Comité régional de l'EM en Outaouais³. De plus, il est recommandé que la révision de l'EM ayant été commencée en 2013 soit finalisée rapidement dans l'optique de corriger les lacunes identifiées, de s'inspirer des meilleures pratiques et de procéder à la formation des partenaires. Finalement, la CSDEPJ (2021) affirme qu'il est essentiel, pour l'enfant, que l'intervention sociale ait préséance sur l'intervention judiciaire étant donné les enjeux soulevés dans cette enquête et la difficulté à mesurer les retombées réelles de l'EM. En ce

³ Le Comité régional de l'EM en Outaouais est une table de concertation qui regroupe les représentants des différentes instances qui participent à l'application de l'EM dans la région de L'Outaouais.

sens, les partenaires doivent s'entendre sur les meilleures actions à poser dans l'intérêt de l'enfant plutôt que privilégier qu'il soit soumis automatiquement à un processus uniforme sans considérer la singularité de chaque situation.

Tout récemment, une recherche à devis mixte comportant six volets portant sur la mise en œuvre et les effets de l'EM a été complétée par Alain et al. (2022). Bien que les résultats de cette étude confirment que la qualité de la concertation est généralement bonne entre la DPJ, la police et le DPCP, les résultats démontrent que plusieurs contraintes altèrent les pratiques de concertation. À ce titre, les auteurs parlent de la grandeur du territoire, du grand nombre d'intervenants impliqués, du roulement du personnel, de la difficulté à définir la nature et l'étendue des informations qu'il est légitimé de transmettre ainsi que le fait de devoir collaborer avec des professionnels issus de formations et de cultures différentes. Au chapitre des solutions proposées, les auteurs suggèrent l'établissement d'un calendrier régulier de formations ainsi que l'importance d'entretenir des réseaux formels et informels entre les intervenants impliqués dans la mise en application et le suivi des EM.

Un autre volet de la recherche d'Alain et al. (2022) consiste à documenter les perceptions de 61 acteurs représentant des organisations liées au déclenchement et au fonctionnement de l'EM. À ce titre, 29 entretiens (individuels et de groupes) ont été réalisés dans les régions de Québec, Montréal, Trois-Rivières, Gaspésie, Côte-Nord et Abitibi-Témiscamingue auprès de responsables et enquêteurs policiers, de procureurs du DPCP et de coordonnateurs de CAVAC. Les résultats de ces entretiens confirment que l'une des plus importantes préoccupations du fonctionnement quotidien de l'EM est toute la question des différents types des partenariats, de la qualité des interactions et des échanges d'information (qui influencent les relations entre la DPJ et les policiers), ce qui varie selon « à qui » et « où » les professionnels s'adressent. À titre d'exemple, un policier d'une région périurbaine exprime de la confusion concernant les centres intégrés et affirme qu'il ne sait pas qui contacter en cours d'enquête tandis que d'autres, dans une région similaire, expriment que la concertation s'effectue aisément avec leurs homologues de la DPJ (p. 19). L'étude montre aussi que les policiers perçoivent des réticences formelles et organisationnelles du côté de la DPJ qui refuse de leur communiquer des informations indispensables à leur enquête. Quant aux difficultés de communication et d'échange formels, les

résultats de l'étude montrent que les canaux de communication informels pallient les difficultés rencontrées dans les procédures formelles.

Les auteurs soulèvent aussi que le contexte de travail des intervenants de la DPJ influence la mise en œuvre de l'EM, à savoir, le « *manque cruel d'effectif, les charges de cas très lourdes, le roulement parfois extrêmement important de personnel qui s'accompagne alors de pénurie de transfert d'expertise et de connaissances* » (Alain et al., 2022). Ils notent aussi que les contraintes de temps sont moins lourdes chez les policiers en comparaison des intervenants de la DPJ, qui ont des obligations légales de prendre des décisions dans un délai prescrit et souvent très court. Pour finir, les résultats obtenus traduisent une réalité de systèmes judiciaires à deux vitesses, c'est-à-dire que les délais d'intervention des intervenants de la DPJ et des policiers diffèrent de sorte que l'enquête du premier peut être sur le point de se conclure tandis que celle du second peut s'échelonner sur plusieurs mois avant de connaître son issue.

Alors que la recherche d'Alain et al. (2022) permet de documenter les enjeux liés à l'application de l'EM et de dégager les pistes d'amélioration, leur étude ne nous permet pas d'obtenir des informations propres à la région des Laurentides au moment d'écrire ces lignes.

En définitive, la recension des écrits montre que des difficultés sont rencontrées dans les processus et des problèmes d'application de l'EM persistent dans le temps bien que l'apport de la concertation multisectorielle semble faire consensus que ce soit au Québec ou ailleurs dans le monde. Les recherches démontrent que les pratiques de concertation sont influencées par divers facteurs, entre autres, la communication et la réciprocité dans les échanges d'information, la compréhension des rôles et des responsabilités de chaque partenaire, la disponibilité des ressources humaines et matérielles, la relation entre les parties prenantes, la formation. La présence de ces facteurs facilite la concertation en contexte multisectoriel tandis que l'absence de ceux-ci constitue une entrave. Cela dit, la recension des écrits comporte une limite majeure en regard de ce mémoire puisqu'aucune recherche ne permet d'obtenir des données portant précisément sur la région administrative de l'étude, soit les Laurentides.

2.3 Pertinence de la recherche

Bien qu'il existe un nombre considérable d'ouvrages sur les enquêtes conjointes et la concertation multisectorielle, il y a peu de recherches qui portent sur les pratiques au Canada (Grace et al., 2019) et au Québec. Certes, les récents travaux réalisés par la Commission Laurent (CSDEPJ, 2021), Clément et Alain (2021) ainsi qu'Alain et al. (2022) nous renseignent sur les enjeux contemporains québécois, toutefois, il est impossible d'extraire des données spécifiques à la région des Laurentides. De plus, à notre connaissance, aucune étude portant sur l'EM n'a été menée spécifiquement dans les Laurentides. Il est aussi important de rappeler qu'au moment d'amorcer le mémoire, à l'été 2020, aucun de ces trois travaux récents (Alain et al., 2022; Clément et al., 2021; CSDEPJ, 2021) n'avait été publié, la loi 15 sur la LPJ n'avait pas été adoptée, l'EM n'avait pas été révisée, ce qui a influencé largement la pertinence de la mise en œuvre de ce mémoire.

Au cours des dernières années, les intervenants sociojudiciaires ont été particulièrement visés par les médias qui critiquent leur travail et qui perçoivent un échec du système de protection des enfants. Les professionnels subissent cette pression sociale à travers les jugements et les blâmes qui leur sont adressés. D'un point de vue social, clinique et scientifique, nous possédons peu d'information sur les enjeux locaux et les facteurs qui influencent les pratiques professionnelles de concertation, ainsi que le vécu des enfants pour qui les processus complexes de l'EM sont déployés.

Avec la finalité de contribuer aux renouvellements des pratiques et dans une perspective d'amélioration continue, ce mémoire de deuxième cycle en travail social s'intéresse principalement à la concertation qui se vit localement, dans les Laurentides, et ce, à partir du point de vue des acteurs qui conjuguent quotidiennement avec les contraintes qui influencent leur travail. Voici plus spécifiquement les objectifs et la question auxquels le présent mémoire cherche à répondre.

2.4 Question et objectifs de recherche

En fonction des éléments de la problématique soulevés précédemment, de la recension des écrits et de nos intérêts, cette recherche qualitative vise à mieux comprendre comment se déploient les

mécanismes de concertation et d'intervention sociojudiciaires prévus dans l'EM entre la DPJ, le service de police et le DPCP, et ce, à partir des perceptions de ces derniers.

De manière plus précise, la question de recherche est : **quelle est la perception, quant aux pratiques de concertation, des acteurs sociojudiciaires chargés d'intervenir de concert dans l'application de l'Entente multisectorielle dans les Laurentides?**

Le but du mémoire est donc de **comprendre les perceptions relatives aux pratiques de concertation des acteurs sociojudiciaires chargés d'intervenir de concert dans l'application de l'Entente multisectorielle dans les Laurentides.**

Ceci nous amène à définir les objectifs de ce mémoire de la façon suivante : à partir des perceptions des acteurs sociojudiciaires, nous voulions **1) comprendre les enjeux liés aux pratiques de concertation dans le cadre de l'Entente multisectorielle dans un secteur des Laurentides; 2) identifier les facteurs qui facilitent ou entravent les pratiques de concertation entre les acteurs sociojudiciaires chargés d'appliquer l'Entente multisectorielle; 3) rendre compte de la façon dont les enjeux et conditions favorables à l'application de l'Entente multisectorielle interagissent et s'influencent les uns les autres.**

CHAPITRE 3 : CADRE D'ANALYSE

3.1 Le modèle écologique

La recension des écrits a permis de dresser un inventaire d'ouvrages pertinents qui porte sur l'objet d'étude. Le présent chapitre a pour objectif de présenter le cadre d'analyse ayant été utilisé pour l'interprétation des résultats.

Le processus d'analyse des données a été fait en cohérence avec la théorisation enracinée (MTE). Par ailleurs, le modèle écologique de Bronfenbrenner (1979) est le concept mobilisateur qui est utilisé pour de l'interprétation des données afin de considérer les différents niveaux des résultats ayant émergé.

Dans son ouvrage intitulé *The Ecology of Human Development* (1979), Bronfenbrenner théorise le développement cognitif de l'enfant en proposant de s'attarder à l'interaction dynamique et à l'interdépendance entre les éléments d'un même système ou entre les systèmes (Bronfenbrenner, 1979; Damant et al., 2001; Dorvil et Mayer, 2001). Le modèle écologique pose une analyse globale d'une problématique en considérant l'environnement comme la juxtaposition de couches systémiques qui compose un ensemble de systèmes complexes reliés entre eux (Bouchard, 1987). En plus de s'imbriquer les uns dans les autres comme des poupées russes, ces différents systèmes s'influencent de manière réciproque (Bouchard, 1987; Damant et al., 2001). Le modèle insiste sur la relation constante et dynamique entre plusieurs systèmes qui se retrouvent à différents niveaux (couche) de l'environnement. Ainsi, l'interdépendance et l'interaction entre les différents systèmes constituent les concepts centraux de l'approche écologique (Bouchard, 1987; Damant et al., 2001). Étant donné qu'aucun facteur pris séparément n'explique à lui seul un phénomène, le modèle permet de faire l'analyse d'une situation en tenant compte de la multiplicité des niveaux d'analyse et de la complexité des interactions entre ceux-ci (Bouchard, 1987). L'approche s'inscrit dans une vision large des facteurs à prendre en compte dans l'explication d'un phénomène, tout en mettant l'accent sur les interactions complexes entre les facteurs qui appartiennent aux différents niveaux environnementaux (Bronfenbrenner, 1979).

Le modèle écologique est composé de six niveaux où chacun représente un système distinct de l'environnement. Ces systèmes sont : l'ontosystème, le microsystème, le mésosystème, l'exosystème, le macrosystème et le chronosystème (Bouchard, 1987; Damant et al., 2001).

L'**ontosystème** fait référence à l'individu et à ses caractéristiques (Bouchard, 1987; Bronfenbrenner, 1979; Damant et al., 2001). Dans le contexte de cette recherche, l'ontosystème représente les caractéristiques personnelles, biologiques, psychologiques, de son tempérament, etc. de chacun des professionnels impliqués dans l'EM. Ces caractéristiques peuvent être innées ou acquises et concernent un ensemble de composantes, par exemple : l'âge, le sexe, la formation de base, l'expérience, les habiletés et les déficits des personnes appelées à mettre en œuvre l'EM.

Le **microsystème** renvoie aux endroits et milieux immédiats dans lesquels le professionnel évolue (Bouchard, 1987; Bronfenbrenner, 1979; Damant et al., 2001). Dans le cadre de ce projet, un professionnel se retrouve dans différents microsystèmes, par exemple, la famille et l'équipe de travail. Chaque microsystème est composé d'activités, de rôles et de relations interpersonnelles présents dans un environnement (ou un microsystème) distinctif. Pour le mémoire, le principal microsystème considéré est l'équipe de travail. L'étude de ce microsystème peut s'attarder à divers éléments, tels que l'environnement physique, la compétence des professionnels, le climat, la structure d'équipe, le soutien, la charge de travail, la culture de travail, la formation spécifique à l'entrevue d'enfant ou à l'EM, les ressources humaines et matérielles, etc.

Le **mésosystème** fait référence à l'interaction entre les différents microsystèmes dans lesquels le professionnel est engagé (Bouchard, 1987; Bronfenbrenner, 1979; Damant et al., 2001). À cet égard, il n'est pas question des lieux, mais plutôt de la qualité des liens ou des relations entre ses différents microsystèmes. Il s'agit donc de la nature des liens (conflictuels, réciproques, antagonistes, etc.) qui ont pu s'établir entre les différents systèmes. L'étendue et la diversité des liens entre les différents microsystèmes permettent de nous renseigner sur les forces ou les faiblesses du mésosystème du professionnel (Bronfenbrenner, 1979). Sur ce point, cette étude s'intéresse particulièrement aux aspects touchant la communication entre les professionnels et les organisations, les mécanismes de résolution des différends, le partage de l'information, la relation de confiance mutuelle entre les professionnels de l'EM.

L'**exosystème** représente les environnements dans lesquels le professionnel n'est pas directement investi, mais où des événements influencent l'exercice de son mandat ainsi que les pratiques de concertation (Bouchard, 1987; Bronfenbrenner, 1979; Damant et al., 2001). Dans de la présente recherche, l'exosystème concerne des décisions et activités afférentes à chacune des organisations faisant partie de l'EM, par exemple les ressources structurelles, le leadership des gestionnaires, les décisions budgétaires et administratives, les enjeux de pouvoir, les cultures ainsi que l'organisation du travail à l'intérieur des organisations et entre les organisations partenaires de l'EM.

Le **macrosystème** est défini par la culture, les valeurs, les traditions, les croyances et les idéologies dominantes dans la société qui englobent tous les autres systèmes (Bouchard, 1987; Bronfenbrenner, 1979; Damant et al., 2001). Dans le cas de ce projet, il s'agit des éléments propres au contexte social et politique dans lequel les pratiques de concertation de l'EM prennent place. Ce système englobe par exemple les principes et applications de l'ère managériale, l'influence de la nouvelle gestion publique, les cadres normatifs et légaux entourant la pratique dans les situations de maltraitance d'enfants et les différentes politiques gouvernementales (par exemple, les Orientations gouvernementales en matière d'agression sexuelle (Gouvernement du Québec, 2001)) qui exercent une influence plus ou moins directe sur la pratique professionnelle.

Finalement, le **chronosystème** concerne le facteur temps, notamment la trajectoire dans le temps (Bouchard, 1987; Bronfenbrenner, 1979; Damant et al., 2001). Dans le mémoire, ce système fait référence à l'historique des pratiques de concertation dans les Laurentides, aux influences qui résultent du passage du temps, à la stabilité et aux changements observables à différents moments concernant la concertation, les structures, le contexte organisationnel et sociétal.

Tel qu'illustré dans l'explication des différents systèmes, la perspective écologique peut être appliquée à une démarche de concertation telle que définie dans l'EM puisque la concertation interorganisationnelle est un processus évolutif dans lequel les relations entre les professionnels, les milieux et les contextes qui les englobent comportent des influences à divers niveaux. Bien que les caractéristiques individuelles soient le noyau central de la perspective écologique, ce cadre de référence permet de comprendre le phénomène étudié en observant l'ensemble des facteurs environnementaux ainsi que leurs interactions. Également, l'approche réfère au système et à l'organisation des services qui forment le contexte de travail des professionnels qui prennent part à

l'EM (Bouchard, 1987). Ainsi, cet angle d'analyse permet de s'éloigner d'une critique exclusive des acteurs sur le terrain qui appliquent l'EM en favorisant la prise en compte de la globalité de la situation, en considérant les aspects relatifs au milieu de travail (aspect microsystémique), aux relations entre les différents lieux où se retrouvent les professionnels (niveau mésosystémique), aux organisations ou institutions qui influencent les activités des professionnels dans l'exercice de leur fonction (niveau exosystémique), aux influences politiques et sociales de la pratique (niveau macrosystémique) (Bouchard, 1987). Ainsi, le modèle écologique permet de s'attarder à l'interaction et à l'interdépendance qui se créent entre les différents niveaux de l'environnement en systématisant l'analyse de l'écologie de l'EM, c'est-à-dire en considérant les facteurs qui appartiennent aux professionnels, au milieu de travail, aux relations, aux organisations ainsi qu'au contexte social pour comprendre et expliquer le phénomène à l'étude.

Dans le cadre de ce mémoire, l'approche écologique permet d'avoir une vision élargie des problématiques rencontrées et des solutions pouvant être envisagées à différents niveaux. La pertinence du modèle tient au fait qu'il permet de rendre compte de l'influence de plusieurs dimensions (dimensions individuelles, culturelles, sociales, légales, économiques, institutionnelles, politiques, etc.) (Damant et al., 2001) sur la concertation dans le cadre de l'application de l'EM, des interactions entre les différents acteurs et contextes ainsi que l'influence réciproque des systèmes. Ainsi, un large éventail de facteurs sera considéré dans la compréhension et l'analyse de l'objet d'étude, évitant les écueils d'une vision fragmentée ou trop focale sur un système d'influence.

CHAPITRE 4 : MÉTHODOLOGIE

Ce chapitre expose les diverses composantes de la méthodologie de recherche utilisée pour répondre à la question principale de recherche. Ces composantes seront décrites comme suit : 1) l'approche méthodologique privilégiée, 2) la méthode d'analyse des données, 3) l'échantillonnage, la population à l'étude, le recrutement, 4) le profil des participants et 5) les entretiens semi-dirigés. En terminant, les considérations éthiques et les limites méthodologiques de la recherche seront discutées.

4.1 Approche méthodologique

Le choix d'une méthodologie qualitative est privilégié dans le cadre de cette recherche de nature descriptive qui vise à mieux comprendre comment se déploient les mécanismes de concertation et d'intervention sociojudiciaires prévus dans l'EM entre les principaux acteurs clés chargés de son application, et ce, à partir des perceptions de représentants de la DPJ et d'un service de police. Un devis qualitatif est pertinent lorsque la visée de la recherche est axée sur la compréhension d'un phénomène à partir de l'expérience des personnes concernées. De plus, ce type d'étude permet d'explorer les expériences et les perceptions des participants en leur permettant de s'exprimer librement et ouvertement (Berthier, 2010). La recherche qualitative permet d'appréhender l'objet d'étude en accédant à la subjectivité et à l'unicité des expériences vécues par les répondants. Les intervenants sociaux de la PJ et les policiers peuvent témoigner des spécificités des contextes professionnels et institutionnels propres à leurs milieux de travail respectifs. Les intervenants cités sont les experts de l'EM et les mieux placés pour nous informer sur les enjeux, les facteurs qui influencent la concertation ainsi que les pistes d'amélioration pouvant être envisagées. En bref, l'approche qualitative permet de répondre à l'objectif de l'étude qui consiste à saisir les perceptions et l'expérience vécue par les principaux acteurs qui appliquent l'EM.

Une technique d'investigation directe est privilégiée dans le cadre de cette étude, soit l'entrevue. Certes, la méthode du groupe de discussion aurait permis d'inclure un plus grand nombre de participants à la recherche. Or, nous privilégions de faire des entretiens individuels afin que les participants puissent répondre aux questions sans censure et exprimer leur point de vue sans

interférence de facteurs extérieurs, par exemple, la crainte de déplaire à des collaborateurs. Cette méthode de l'entrevue est définie comme étant :

Une interaction verbale entre des personnes qui s'engagent volontairement dans pareille relation afin de partager un savoir d'expertise, et ce, pour mieux dégager conjointement une compréhension d'un phénomène d'intérêt pour les personnes en présence. (Savoie-Zajc, 2021, p. 275)

De fait, l'entrevue permet d'examiner plus en profondeur les perceptions et le bagage d'expérience des participants qui sont pertinents à l'objet d'étude (Savoie-Zajc, 2021). De manière plus précise, la méthode de l'entretien semi-dirigé a été sélectionnée comme outil principal de cueillette de données. Selon Savoie-Zajc, l'entrevue semi-dirigée est définie comme étant :

Une interaction verbale animée de façon souple par le chercheur. Celui-ci se laissera guider par le rythme et le contenu unique de l'échange dans le but d'aborder, sur un mode qui ressemble à celui de la conversation, les thèmes généraux qu'il souhaite explorer avec le participant à la recherche. Grâce à cette interaction, une compréhension riche du phénomène à l'étude sera construite conjointement avec l'interviewé. (2021, p. 276)

Ce type d'entrevue permet donc l'obtention d'une description riche de l'expérience des participants et de rendre compte de leur pratique dans un domaine spécifique (Savoie-Zajc, 2021). Favorisant d'entrée de jeu les questions ouvertes et d'ordre général, elle est conçue d'une manière souple afin de permettre aux participants de s'exprimer avec une certaine liberté sur leur expérience tout en respectant des thèmes correspondant aux objectifs de la recherche. Quant à la grille d'entretien ayant servi à mener les entrevues (annexe 4 et 5), celle-ci s'insère au cadre d'analyse choisi et permet d'aborder les facteurs qui se rapportent aux divers systèmes du modèle écologique.

4.2 Méthode d'analyse des données

Cette étude s'inscrit dans une démarche d'analyse inductive du discours des participants (Fortin et Gagnon, 2016). De façon plus précise, la méthodologie de la théorisation enracinée (MTE) est

utilisée dans la démarche d'analyse et d'interprétation des résultats (Guillemette et Luckerhoff, 2009).

Passant d'une logique hypothético-déductive à une logique inductive, cette approche qui a initialement été développée par Glaser et Strauss (1967) propose une méthode d'analyse générale qui permet de construire un cadre théorique à partir de ce qui émerge des résultats (Guillemette et Luckerhoff, 2009). Cette méthodologie est caractérisée par un processus « d'enracinement » qui lie la construction théorique aux données du terrain, ce qui est en constante évolution (Luckerhoff et Guillemette, 2012). Également, l'interaction circulaire entre la collecte et l'analyse des données distingue cette approche des méthodes plus traditionnelles (Guillemette, 2006). En ce sens, la MTE propose d'entrelacer les épisodes des différents processus de collecte de données, d'analyse des données et de théorisation progressive (Guillemette et Luckerhoff, 2015). L'approche circulaire implique des allers-retours entre le terrain et les analyses, ce qui implique une ouverture (Guillemette et Luckerhoff, 2009), une grande flexibilité méthodologique dans la démarche (Guillemette et Luckerhoff, 2009) ainsi qu'une sensibilité théorique de l'étudiante-chercheuse (Guillemette, 2006; Guillemette et Lapointe, 2012). Enfin, cette sensibilité théorique se manifeste dans la capacité de l'étudiante-chercheuse à saisir les nuances et les subtilités dans la signification des données pour en dégager un sens qui se concrétise dans la construction théorique (Garreau et Bandeira-De-Mello, 2010).

Aux fins de l'analyse des données collectées, voici sommairement les étapes qui ont été franchies pour réaliser ce mémoire. D'entrée de jeu, soulignons que comme prescrit par la MTE, des mouvements d'aller-retour ont été effectués entre les différents moments de collectes des données et d'analyse.

En cohérence avec l'un des principes de la MTE qui parle de « suspension temporaire » de la référence aux théories existantes et à l'utilisation de la recension des écrits, une recension sommaire a été effectuée à l'étape préliminaire de la rédaction du projet de mémoire. Les démarches de collecte et d'analyse des données ont permis de développer une compréhension théorique de la concertation en contexte de l'EM. La recension des écrits qui a ensuite été étayée a permis d'enrichir la théorisation et la mise en dialogue des résultats du mémoire avec celles des autres auteurs (Guillemette et Luckerhoff, 2009). L'interaction et la simultanéité dans les

processus de collecte de données, d'analyse de données et de théorisation progressive caractérisent donc le cheminement de l'étudiante-chercheuse dans la méthodologie employée et dans les résultats qui seront présentés dans les prochains chapitres (Guillemette et Luckerhoff, 2015).

4.2.1 Stratégie d'analyse des données

À partir des matériaux bruts récoltés sur le terrain, une première étape de codification ouverte a été effectuée et des activités de micro-analyse s'en sont suivies (Bandeira de Mello et Garreau, 2011). La codification ouverte impose de demeurer très proche des données empiriques afin d'assurer l'enracinement des codes dans la réalité des répondants, de conserver une ouverture par rapport aux données en émergence et d'apprécier les nuances (Charmaz, 2006). Ainsi, chaque entrevue a été analysée individuellement, décortiquée via un processus de codification mot-à-mot ou phrase par phrase. L'utilisation du logiciel NVivo a été rejetée étant donné la complexité du programme et du nombre restreint d'entretiens réalisés dans le cadre de cette recherche. La codification a été faite à la main, par le biais de plusieurs relectures et annotations dans la marge, des retranscriptions, ce qui a pu ralentir les processus d'analyse, certes, mais a aussi permis une sensorialité plus fine et plus attentive selon Paillé (2011). Ainsi, la proximité de l'étudiante-chercheuse à la réalité des sujets de la recherche (Bandeira de Mello et Garreau, 2011) et la sensibilité théorique ont été mises à l'avant-plan dans le choix de cette façon de procéder à la codification ouverte des données. Plusieurs rencontres avec la directrice ont d'ailleurs permis de valider la technique mobilisée pour réaliser l'étape de la codification ouverte, ainsi que la cohérence théorique et pragmatique des codes créés à cette étape.

L'étape suivante, dite de codification axiale, consiste à faire des regroupements entre les codes de façon à obtenir des catégories mutuellement exclusives et significatives (Bandeira de Mello et Garreau, 2011). Cette deuxième étape du processus de codification permet de faire une analyse transversale de l'ensemble des entrevues, d'effectuer des croisements, des associations, des recoupements et d'extraire, graduellement, les thèmes codes qui se recoupent en thèmes. La codification axiale permet donc de former des catégories conceptuelles selon ce qui émerge au fil du processus et de tenter d'établir des liens entre les différentes catégories (ou codes ouverts) ou de faire des relations entre les concepts (Bandeira de Mello et Garreau, 2011). La codification axiale s'est effectuée sur plusieurs rondes de lectures et d'analyses des codes tirés de la première

étape. Une séance de travail avec la directrice de mémoire a aussi permis de clarifier la méthode et de s'entendre sur les recoupements et les processus d'encodage. Cette étape a permis de peaufiner des catégories et de cibler trois thèmes mutuellement exclusifs dans le cadre de la recherche.

La dernière étape est celle de la codification sélective. Elle permet de dégager le fil conducteur et de sélectionner la catégorie centrale (*core category*) autour de laquelle la construction théorique prend forme (Bandeira de Mello et Garreau, 2011). Ce processus permet de passer de la description à l'intégration et, finalement, à la conceptualisation (Prévost et Roy, 2015). L'étape de la codification sélective a permis de cerner une catégorie centrale, d'établir des relations entre la catégorie centrale ainsi que les autres catégories, de confirmer les relations entre ces dernières, d'approfondir les analyses en dégagant le concept central autour duquel le phénomène étudié s'articule et la théorie finale se construit. À noter que les entrevues ont été analysées de manière globale et qu'il n'y a pas eu de comparaison selon les groupes de professionnels.

4.3 Échantillonnage, population et recrutement

L'échantillon de l'étude a été constitué de façon intentionnelle et non probabiliste (Beaud, 2021). Il s'agit d'un échantillon constitué de personnes ciblées en fonction de leur expertise et qui peuvent nous renseigner sur l'objet de recherche en acceptant volontairement de s'exprimer sur celui-ci. Également, le principe de l'échantillonnage théorique de la MTE a été appliqué en permettant à l'étudiante-chercheuse de se laisser guider et de s'ajuster au fur et à mesure de l'analyse, en mobilisant de nouveaux acteurs qui n'étaient pas anticipés au départ, mais qui au regard des résultats émergents, apparaissaient importants (Bandeira de Mello et Garreau, 2011).

Le processus de recrutement a donc débuté en avril 2021 et s'est échelonné jusqu'à janvier 2022. Après avoir obtenu les autorisations des deux organisations ciblées, le recrutement s'est effectué en deux temps, d'abord, pour recruter les professionnels sur le terrain et ensuite pour recruter les gestionnaires. Afin de diffuser l'information et d'inviter les professionnels à nous contacter, les chefs d'équipe ont été sollicités pour faire la promotion de la recherche par le biais d'une lettre de recrutement qu'ils ont transmis par courrier électronique à leurs équipes respectives. Les gens intéressés ont été invités à contacter directement l'étudiante-chercheuse afin de manifester en toute

confidentialité leur intérêt à participer à la recherche. Concernant les gestionnaires du service de police, l'un de ceux-ci a manifesté son intérêt à s'entretenir avec nous. Quant aux gestionnaires du CISSS, ils ont été informés de l'élargissement des critères de recrutement pour bonifier l'échantillon et sollicités par courrier électronique. Pour manifester leur intérêt dans le respect de la confidentialité, ils ont été invités à nous contacter personnellement.

La population à l'étude est constituée des représentants des deux principaux secteurs impliqués dans l'application de l'EM, soit **1) le CISSS des Laurentides, Direction de la protection de la jeunesse, équipe ÉO et 2) un Service de police, section des enquêtes**. Dans un souci de préserver la confidentialité et compte tenu de la petite taille des équipes de travail dans certaines organisations, nous ne donnerons pas de précision sur le secteur ni la ville ciblée. Parmi les critères d'inclusion, les professionnels sur le terrain devaient posséder au minimum une année d'expérience dans l'application de l'EM et avoir été impliqués dans un minimum de 5 dossiers ayant été soumis à la procédure de l'EM au cours des cinq dernières années. Au total, quatre professionnels remplissant les critères de sélection ont manifesté leur intérêt dans cette première vague de recrutement. Les entrevues ont eu lieu entre le 31 mai et le 17 septembre 2021.

Concernant le DPCP, il était inclus dans le projet de recherche initial. Cependant, le DPCP a décliné l'invitation de participer à cette étude compte tenu, principalement, de son implication dans un projet de recherche provinciale visant à évaluer le processus et les effets de l'EM ainsi que dans les travaux de révision de l'EM qui étaient en cours au moment du recrutement. Ce désistement n'a pu être renversé, même après nos demandes d'explications, et nous avons dû ajuster la stratégie d'échantillonnage, ce que la MTE permettait sans encombre. Après discussion avec la directrice de recherche et analyse du contenu de la recension des écrits, nous avons décidé d'aller de l'avant malgré le refus du DPCP puisque dans la majorité des études recensées, les acteurs interviewés sont des policiers et des intervenants de la PJ (Bowen et Nhan, 2021; Gonzales et Quiñonez, 2008; Garrett, 2004; Grace et al., 2019; Hickey, 2018; Lalayants, 2008; Lalayants, 2013; Lindsey, 2011; Newman et Dannenfelser, 2005; Sheppard et Zangrillo, 1996).

Au moment du refus du DPCP de s'impliquer dans cette étude, quatre entrevues avaient déjà été complétées et une préanalyse complétée. Les résultats de ces premières entrevues nous ont montré l'intérêt de s'entretenir avec des acteurs qui possédaient un regard macroscopique et plus

managérial sur le contexte organisationnel ainsi que le contexte de concertation, c'est-à-dire des gestionnaires des services de la PJ et policiers. Nous avons donc effectué une demande de modification à notre certification éthique pour les inclure. Quant au critère d'inclusion, les gestionnaires devaient avoir été coordonnateur clinique ou gestionnaire d'une équipe chargée d'appliquer l'EM dans les Laurentides au cours des cinq dernières années. Ces critères d'inclusion visaient à s'assurer que les participants possèdent un minimum d'expérience pour nous renseigner sur les pratiques de concertation et enjeux contemporains qui se rapportent à l'EM dans la région. Ainsi, une deuxième vague de recrutement a permis d'inclure trois gestionnaires provenant des deux milieux ciblés à l'échantillon de recherche. Les entrevues de la deuxième vague de recrutement ont eu lieu du 23 septembre 2021 au 19 janvier 2022.

Enfin, l'échantillon de l'étude est composé de sept répondants, ce qui, bien qu'en deçà de nos attentes, respecte les exigences d'une recherche réalisée dans le cadre d'une formation universitaire de deuxième cycle (dans un contexte de pandémie mondiale) et permet de rencontrer les objectifs de celle-ci. De plus, étant donné le très petit nombre de personnes éligibles à l'étude, les sept personnes rencontrées représentent environ 18% (7/38) de toute la population potentielle, ce qui est satisfaisant lorsque nous voulons demeurer dans une approche de participation par consentement. Nous avons donc interviewé 38 % des répondants potentiels du service de police et 13% des répondants potentiels de l'équipe ciblée du service de la PJ.

4.4 Profil des participants

L'échantillon final compte au total sept participants⁴, 6 femmes et 1 homme, dont le portrait global est présenté au tableau 2. De ce nombre, 2 participants sont des travailleurs sociaux/agents de relations humaines du service de la PJ, 2 participants sont des gestionnaires (coordonnateurs professionnels, chefs de service) du CISSS des Laurentides, Direction de la protection de la jeunesse, équipe ÉO; 2 participants sont sergents-détectives d'un service de police et 1 participant

⁴ Le masculin sera utilisé dans le but d'alléger le texte bien qu'il y ait une surreprésentation de la gent féminine dans notre échantillon.

est gestionnaire d'une équipe d'un service de police. Ainsi, l'échantillon total comprend quatre 4 professionnels sur le terrain et 3 gestionnaires.

Les participants possèdent entre 9 et 35 années d'expérience dans l'établissement où ils œuvrent. Les professionnels sur le terrain possèdent de 2 et 14 années d'expérience dans l'application de l'EM. Quant aux gestionnaires, ceux-ci possèdent entre 3 ½ ans et 7 ans d'expérience dans la gestion d'une équipe qui participe à l'application de l'EM. Au sujet du nombre de dossiers dans lesquels le groupe des professionnels sur le terrain ont participé à la procédure prévue à l'EM, 1 participant estime avoir été impliqué dans une dizaine de dossiers, 3 participants estiment avoir été impliqués dans entre 40 et 75 dossiers et 1 participant estime avoir été impliqués dans environ 200 dossiers. Le nombre de dossiers moyen est de 80,75 (écart moyen de 59,625) et la médiane est de 56,5 (écart moyen de 50,75). Quant aux gestionnaires, ces répondants ont également été impliqués dans un nombre significatif de dossiers en tant que partie prenante de l'EM au cours de leurs années de pratique sur le terrain et d'expérience dans la gestion d'une équipe qui participe à l'EM. En revanche, ce chiffre ne peut être estimé. Le tableau qui suit présente les principales caractéristiques des répondants de l'étude.

Tableau 2

Caractéristiques sociodémographiques des répondants des entrevues individuelles

Caractéristiques	Sexe	Fonction	Années d'expérience dans l'organisation	Années d'expérience dans l'application de l'EM	Nombre de dossiers dans lesquels l'EM a été appliquée	Nombre d'années dans la gestion d'une équipe qui applique l'EM
Participant 1	Femme	Sergente-détective	9	2	Entre 40 et 60	S/O
Participant 2	Femme	Sergente-détective	22	4	200	S/O
Participant 3	Femme	Intervenante DPJ	19	14	Entre 50 et 75	S/O
Participant 4	Femme	Intervenante DPJ	22	5	10	S/O
Participant 5	Homme	Gestionnaire policier	16	S/O	S/O	7
Participant 6	Femme	Gestionnaire DPJ	35	S/O	S/O	7
Participant 7	Femme	Gestionnaire DPJ	24	S/O	S/O	3 1/2
Moyenne	S/O	S/O	21	13,5	80,75	5,8

4.5 Entretiens semi-dirigés

Les sept entretiens individuels semi-dirigés ont été réalisés en présentiel (3/7) et en virtuel (4/7), et ont eu une durée approximative d'une heure trente minutes (1h30) chacune. Six participants ont répondu à l'entièreté des questions en une seule entrevue alors qu'un participant a nécessité 2 entrevues pour couvrir l'ensemble des thèmes à aborder. Le formulaire d'information et de consentement à la recherche (annexes 1 à 3) a été préalablement transmis par courriel et les participants ont été invités à le signer ainsi que le retourner par courriel avant le début de l'entrevue. Les participants ont été avisés que l'entrevue était enregistrée pour les fins de la transcription des données. Pour débiter l'entrevue, les participants ont fait un portrait de leur profil professionnel en parlant de leurs fonctions, de leur expérience dans l'organisation, de leur expérience dans l'application de l'EM ou de la gestion d'une équipe impliquée dans l'application de l'EM. Ces données ont permis de décrire les caractéristiques sociodémographiques de l'échantillon.

Par la suite, des questions ouvertes ont été posées aux participants afin d'aborder les différents thèmes prédéterminés dans la grille d'entrevue (annexes 4 et 5). Les entretiens ont été enregistrés en format vidéo ou audio avec l'autorisation des participants afin de faciliter la transcription intégrale (Savoie-Zajc, 2021) et aux fins d'analyse. Tous ont consenti à l'enregistrement de l'entrevue.

Le mode ou lieu d'entrevue a été établi selon le choix du participant. Selon leur préférence et dans le respect des consignes sanitaires de santé publique en vigueur lors de la recherche, trois participants ont été rencontrés dans leur milieu de travail (P3, P4, P6) au moment qui leur convenait tandis que quatre répondants ont participé à l'entrevue en vidéoconférence (P1, P2, P5, P7). Pour celles qui se sont déroulées en présentiel, elles ont été enregistrées en format audio au moyen d'un appareil enregistreur numérique. Au sujet des entrevues qui se sont déroulées en vidéoconférence, l'application Zoom (dont la licence a été obtenue par l'Université du Québec en Outaouais) a été utilisée pour enregistrer la vidéo et l'audio. Toutefois, l'analyse et la codification ont porté uniquement sur l'enregistrement audio.

4.6 Considérations éthiques

Cette recherche s'inscrit dans le cheminement d'études de maîtrise à l'Université du Québec en Outaouais. Ainsi, le projet a été soumis et approuvé par le Comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec en Outaouais (2021-1577) (annexe 6). Compte tenu de la population à l'étude, le projet a également été soumis et approuvé par le Comité d'éthique de la recherche du CISSS des Laurentides (2021-383-É) (annexe 7). Quant au service de police, la direction a été approchée et l'adhésion à la recherche a été accordée après présentation écrite et verbale du projet.

Cette étude tient compte des considérations éthiques de la recherche en ce qui a trait à la confidentialité. L'étudiante-chercheuse s'est engagée à préserver la confidentialité des participants en ne divulguant aucune information permettant de les identifier dans le mémoire de maîtrise ou les publications afférentes.

Afin de préserver la confidentialité, un code d'identification alphanumérique a été attribué à chacun des participants (par exemple, P1, P2, etc.). Seule l'étudiante-chercheuse avait accès à la liste reliant les codes et les noms des participants. La liste a été conservée séparément du matériel de recherche, des données et des formulaires de consentement. Lors de la transcription des entrevues, il y a eu omission de toute donnée et de tout élément contextuel qui pouvaient permettre d'identifier directement ou indirectement le participant ou d'identifier toute personne à laquelle nous pouvions faire référence dans l'entrevue.

Par mesure de confidentialité et de neutralité, nous n'avons pas communiqué directement avec les participants correspondant aux critères d'échantillonnage de la recherche. Nous avons fait un premier contact auprès du chef d'équipe dans chaque organisation sollicitée. Cette personne-ressource a diffusé l'information concernant la recherche à son équipe. Également dans un souci de confidentialité et pour éviter que les participants soient contraints par leur chef d'équipe de participer au projet de recherche, nous avons insisté sur le volontariat et nous avons demandé à ceux-ci de communiquer directement avec l'étudiante-chercheuse de leur propre initiative.

L'étudiante-chercheuse n'a pas pu fournir de garantie de l'anonymat si l'entretien s'est déroulé dans le lieu de travail du participant ou si des collègues ont appris la participation d'une personne à la recherche comme le recrutement s'est effectué au sein de certaines équipes relativement petites.

Les données de recherche sont conservées exclusivement sur le serveur sécurisé de l'Université du Québec en Outaouais. Toutes les communications par courriel relatives à un participant ont été détruites systématiquement dans un délai de deux semaines suivant sa réception. Les enregistrements des entretiens ont été détruits dès finalisation de leur transcription verbatim. Quant aux autres données de recherche, elles seront conservées pendant 10 ans après la fin de l'étude par la chercheuse responsable sur le serveur sécurisé de l'Université du Québec en Outaouais. Après ce délai, elles seront détruites.

La participation à la recherche ne comportait pas de risques liés à la santé ou à la sécurité pour les répondants et les inconvénients étaient limités. Il est possible que l'entrevue ait fait ressurgir différentes émotions. Conséquemment, nous avons exposé ces inconvénients aux participants et en cas de besoin, un feuillet d'information sur les ressources d'aide ou de références pouvant offrir un accompagnement professionnel a été mis à leur disposition. Également, les participants pouvaient en tout temps refuser de répondre à une question ou mettre fin à l'entrevue.

Les participants n'ont eu accès à aucune compensation ni incitation. Aucune rétribution financière n'a été offerte ni dédommagement pour le déplacement. Cependant, les participants ont pu réaliser l'entretien sur leurs heures de travail, à la discrétion des gestionnaires concernés.

4.7 Limites

Dans l'intention de bien situer les travaux, il importe de spécifier les limites observées dans la présente recherche. D'abord, la méthode d'échantillonnage comporte en soi des risques de biais et la nature volontaire des participants constitue une limite. Il appert que cette méthode de recrutement est susceptible d'attirer un profil de participants qui présente certaines caractéristiques communes ou ayant un attrait pour le sujet d'étude, ce qui peut influencer les résultats. Ce biais de sélection implique que bien que les participants aient exprimé un intérêt pour les pratiques de concertation dans le cadre de l'EM, il est possible que leurs points de vue et leurs expériences ne soient pas typiques ou représentatifs des professionnels moins favorables à de telles pratiques. Également, la non-participation du DPCP ne permet pas d'assurer une diversification et une complémentarité des points de vue des trois principaux acteurs impliqués dans l'EM.

Étant donné l'approche qualitative et de diversification des points de vue mobilisée, nous ne pouvons affirmer que les résultats recueillis soient représentatifs de l'ensemble des partenaires sociojudiciaire impliqués dans l'EM dans les Laurentides. Ainsi, les résultats de cette étude sont limités en termes de transférabilité bien qu'il ne s'agisse pas d'un objectif de cette étude qualitative. Il faut également être prudent à la transférabilité des résultats à d'autres contextes. Ceux-ci peuvent contribuer à une compréhension spécifique des efforts de concertation et à une compréhension générale des défis de la pratique collaborative en EM dans les Laurentides.

L'expérience terrain de l'étudiante-chercheuse teinte subjectivement les analyses et induit naturellement un biais dans les résultats de la recherche. En étant à l'emploi du CISSS des Laurentides, relevant de la DPJ dans mes fonctions et étant intervenue en vertu de l'EM en tant qu'intervenante à l'évaluation des signalements durant près de 8 ans, les doubles postures de praticienne-chercheuse et d'étudiante-chercheuse posent des enjeux de neutralité et d'objectivité. Sous cette considération, il est difficile d'être complètement objective face au sujet d'étude ainsi que les propos soulevés par les participants. Cette posture de praticienne-chercheuse est définie comme étant « *un professionnel et un chercheur qui mène sa recherche sur son terrain professionnel, ou sur un terrain proche, dans un monde professionnel présentant des similitudes ou des liens avec son environnement ou son domaine d'activité* » (De Lavergne, 2007, p. 28). Ainsi, il importe d'être à l'affût de la subjectivité, des impressions, des représentations, des opinions et des convictions liées à ma pratique professionnelle qui influencent ma posture d'étudiante-chercheuse (Galle, 2017). Puisque l'étudiante-chercheuse qualitative est l'instrument de sa recherche, les capacités d'introspection et le développement d'une intelligence intrapersonnelle sont nécessaires à l'analyse de sa subjectivité (De Lavergne, 2007). Ayant conscience de cette posture et des impacts, une distanciation et un regard critique tout au long du processus de recherche se sont imposés. De ce fait, le secteur de recherche ciblé était autre que celui où je travaillais depuis 2012. Également, aucun rapport d'autorité ni de subordination n'était présent dans le contexte et les participants à l'étude n'étaient ni des collègues ni des partenaires avec qui j'étais normalement appelée à collaborer. De plus, un processus de réflexivité a été présent tout au cours de la recherche afin de me distancier de ma propre expérience comme praticienne (Chénard et Grenier, 2012). Enfin, le fait de se rattacher à un cadre conceptuel bien défini et d'être

accompagnée par la directrice de mémoire a également contribué à la distanciation et l'objectivité dans ma posture d'étudiante-chercheuse.

Cela dit, cette double posture peut tout autant comporter des avantages en permettant une bonne compréhension des propos soulevés par les participants ainsi que du mode de fonctionnement de l'ensemble du réseau qui peut être complexe vu l'imbrication des notions appartenant à l'univers social et juridique.

CHAPITRE 5 : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Le présent chapitre vise à décrire les résultats de la recherche et à exposer l'analyse de contenu des entrevues réalisées par l'étudiante-chercheuse. La présentation des résultats se fera sous trois thèmes, soit : 1) la cohésion et les tensions internes, 2) la proximité relationnelle, 3) les cultures organisationnelles.

Rappelons que la recherche s'intéresse aux enjeux et aux facteurs qui influencent les pratiques de concertation dans le cadre de l'EM dans les Laurentides. Ainsi, les trois thèmes de la présente section renvoient aux objectifs du mémoire et permettent d'accroître la compréhension générale du processus de concertation à l'œuvre dans l'application de l'EM dans les Laurentides.

De manière générale, tous les participants mentionnent des aspects positifs ainsi que des aspects négatifs du fonctionnement actuel concernant le travail concerté dans le cadre de l'application de l'EM. Un répondant souligne : « *on travaille vraiment fort à travailler ensemble* » (P 3), ce qui sous-tend un souci d'amélioration des pratiques et la mise en œuvre de moyens pour favoriser la concertation dans le cadre de l'EM dans les Laurentides.

5.1 Cohésion et tensions internes

Une tendance se dégage parmi l'ensemble des propos partagés indiquant que la cohésion ou les tensions à l'intérieur des équipes de travail et dans les organisations influencent les pratiques de concertation. De façon plus précise, ces facteurs sont : la compétence, la formation, les ressources humaines, la surcharge de travail, le soutien, la disparité des pratiques et cultures d'équipe ainsi que les ressources matérielles.

5.1.1 Compétence

Au sujet de la compétence et du savoir-faire des différents acteurs sociojudiciaires, le sujet de la qualité des entrevues non suggestives filmées effectuées par les policiers est à maintes reprises relevé dans le discours des participants œuvrant à la DPJ. Selon un participant « *Une entrevue bien faite, c'est... c'est de l'or en barre* » et « *Quand l'entrevue est bien faite, ça aussi c'est un succès* » (P6). Par ailleurs, des disparités et des variabilités sont constatées dans la qualité des entrevues

non suggestives auprès des enfants victimes exécutées par les sergents-détectives d'un service de police à un autre. Selon les répondants, la qualité de l'entrevue est tributaire de la concertation et exerce une influence fondamentale sur la suite des interventions et décisions pour protéger l'enfant. Un répondant exprime :

Tu sais, l'entrevue non suggestive, c'est particulier puis c'est sûr que ça prend une formation puis ça prend de la pratique. Mais c'est sûr que ça devient un enjeu quand c'est mal mené, parce que cela a un impact sur ta preuve, là. Ça a un impact aussi sur l'enfant parce que tout ça, c'est relié. (P4)

Ces extraits témoignent des insatisfactions et du sentiment d'impuissance des intervenants de la DPJ lorsqu'ils se retrouvent dans des situations où la qualité de l'entrevue ne correspond pas à ce qu'ils s'attendent. Ceci est lié au fait qu'il est convenu, dans les Laurentides que l'entrevue avec l'enfant soit effectuée exclusivement par les policiers, et ce, bien que certains intervenants de la protection de la jeunesse puissent avoir reçu la même formation. Un participant ajoute qu'il y a des situations où l'entrevue auprès de l'enfant se déroule comme un interrogatoire avec un suspect, c'est-à-dire que le sergent-détective adopte des attitudes qui peuvent « démolir » l'enfant victime ou laisser planer un doute sur l'intégrité ou la véracité de son témoignage. Puis, il poursuit : « *On a l'air d'avoir « bullshitté », des fois, ça peut briser notre lien de confiance avec la victime, avec les parents, ce n'est vraiment pas l'fun* » (P3). Ces passages renvoient au fait que le travail des intervenants de la protection de la jeunesse et des policiers s'imbrique et un faux pas de l'un engendre un impact indésirable sur le travail de l'autre. Ainsi, lorsque l'entrevue non suggestive ne correspond pas aux normes des bonnes pratiques du point de vue des répondants, il y a un effet domino, créant un impair qui peut être difficile à récupérer avec les enfants et leurs parents, en plus de miner la preuve de la DPJ qui lui permet d'assurer son rôle de protection.

Ainsi, l'entrevue non suggestive revêt une importance clé, surtout en ce qui a trait à la qualité de celle-ci, pour la suite de la mise en œuvre de l'EM. La compétence, le savoir-faire et la posture professionnelle (partant du point de vue qu'il faut croire les enfants victimes) sont des éléments déterminants dans le rapport de concertation, le mandat de protection et de défense des droits des enfants.

5.1.2 Formation

Au sujet de la formation portant sur l'EM, les analyses montrent une certaine confusion parmi les différents types de formations offertes. De plus, des différences significatives apparaissent concernant la formation spécifique offerte aux différents groupes de professionnels impliqués dans l'EM. En ce sens, la formation offerte aux acteurs sociojudiciaires concernant l'application de l'EM n'est pas uniforme. Aucune formation portant sur l'EM proprement dite n'était offerte aux acteurs sociojudiciaires des Laurentides au moment des entretiens. Par ailleurs, quelques répondants font référence au « *coaching* » offert par les collègues qui possèdent plus d'expérience au sein de l'équipe de travail. Ainsi, un accompagnement informel et non structuré semble être offert concernant la procédure de l'EM, mais rien de formel n'a été recensé. Quant à la formation commune et la formation continue, les entretiens ont permis de confirmer qu'elles sont inexistantes.

Formation chez les policiers.

Les participants expliquent que les sergents-détectives reçoivent les formations portant sur le protocole du NICHD et les entretiens non suggestives auprès des enfants. Également, d'autres formations sont offertes aux policiers par l'École nationale de police du Québec (ÉNPQ) (agressions sexuelles, interrogatoire vidéo). Un répondant explique que les policiers des Laurentides reçoivent aussi une formation qui a été développée par les procureurs du DPCP (P1). Cette formation comprend trois séances de trois (3) heures. Un sergent-détective précise que ceux-ci reçoivent la formation une fois en poste et qu'ils apprennent au fil de la pratique.

Un participant explique que plusieurs formations sont requises afin que le sergent-détective puisse exercer cet acte professionnel, soit la formation de base, la formation en agression sexuelle, la formation en interrogatoire vidéo et la formation en entrevue d'enfants (P5). Une période de deux (2) à trois (3) ans peut s'écouler avant qu'un sergent-détective désigné aux EM soit formé. De surcroît, il y a une refonte du programme à l'ÉNPQ, ce qui complexifie le parcours de formation et ce qui a été exacerbé durant la pandémie compte tenu de la réduction du nombre de policiers pouvant être formés. En somme, la formation des policiers ainsi que le délai encouru représentent

des enjeux majeurs qui font en sorte que peu d'entre eux sont pleinement formés pour remplir ces fonctions cruciales pour l'EM.

Formation chez les intervenants de la DPJ

Pour leur part, les intervenants de la DPJ reçoivent généralement les formations fournies par le CISSS des Laurentides et celles faisant partie du plan de développement des ressources humaines ou en lien avec l'évaluation de l'abus physique ou de l'abus sexuel, soit : la formation offerte pour les nouveaux employés, la formation offerte aux intervenants qui intègrent une équipe ÉO, une formation interne sur l'entrevue non suggestive ainsi qu'une formation sur l'abus sexuel provenant du Réseau universitaire intégré jeunesse. Certains intervenants reçoivent aussi des formations offertes à la Fondation Marie-Vincent. De plus, un participant mentionne l'existence du « *coaching* » à l'interne, ce qui, de son point de vue, contribue à la formation des employés.

Espaces de rencontre tripartite

Certains répondants racontent qu'il y a plusieurs années, il y avait une journée annuelle consacrée à l'amélioration des pratiques (P6, P7). Ces rencontres rassemblaient tous les policiers et intervenants des Laurentides qui faisaient le plus souvent des EM. Ces rassemblements étaient utiles et comportaient des bénéfices sur la concertation. Or depuis environ six ou sept ans, ce type de rencontres n'a pas eu lieu alors que du point de vue de la majorité des répondants, les professionnels doivent se voir pour bien travailler ensemble et collaborer. Au moment où se sont déroulées les entrevues, au printemps-été 2021, plusieurs participants ont rapporté qu'une première rencontre avait eu lieu, et ce, afin de réunir les principaux acteurs chargés d'intervenir de concert dans l'application de l'EM. Cette rencontre était animée par des représentants des trois principaux acteurs : DPJ, police, DPCP. Tous les sergents-détectives des corps policiers, tous les intervenants de la DPJ et tous les procureurs du DPCP œuvrant dans les Laurentides ont été invités. L'événement s'est tenu sur plusieurs demi-journées afin de couvrir toute la région. Au sortir des analyses, l'objectif de cette rencontre fluctue selon les explications fournies d'un participant à l'autre et même lors d'un même entretien. Ainsi, il n'est pas clair s'il s'agit d'une séance

d'information, d'une formation ou d'une mise à jour portant sur l'EM⁵. Il est possible de déduire que la rencontre avait pour but de réanimer l'EM auprès des principaux acteurs chargés de son application et de permettre aux acteurs de se voir. Un participant de cette rencontre affirme que ce que la majorité des gens a apprécié, c'est de se voir et de rencontrer les partenaires avec qui ils travaillent. Cette rencontre a également permis d'atteindre d'autres résultats positifs selon un participant :

Parce que le fait que ça été réactivé, qu'ils ont pu nommer leurs insatisfactions, puis qu'on a pu défaire des choses quand même et reconstruire certaines autres choses font en sorte que ça les motive aussi à continuer dans le partenariat. (P6)

Enfin, une rencontre tripartite comporte des impacts positifs sur la concertation en permettant aux acteurs de mettre des visages sur les noms, de se rencontrer dans un cadre informel, de nommer ce qui fonctionne et ce qui fonctionne moins bien. Le fait qu'une première rencontre ait eu lieu en 2021 laisse à penser que ce type d'initiative, importante du point de vue des participants à la recherche, sera maintenu. Cela dit, aucun répondant ne savait si tel était le plan.

5.1.3 Ressources humaines

Lors de l'analyse des entrevues des participants, plusieurs abordent le sujet du roulement et de la rétention du personnel comme facteurs qui influencent grandement les pratiques de concertation. À cet effet, il y a eu un important roulement du personnel au cours des dernières années dans les équipes de la PJ au CISSS des Laurentides et du DPCP. Du côté des services de police, il semble y avoir une certaine stabilité puisque plusieurs sergents-détectives occupent leur fonction depuis longtemps selon ce que précise un participant d'expérience et gestionnaire. Toutefois, des défis similaires seraient vécus dans certains corps policiers, ailleurs sur le territoire des Laurentides.

La stabilité dans les équipes constitue un facteur important compte tenu des répercussions sur l'accumulation de l'expérience de travail dans le cadre de l'application de la procédure de l'EM. De plus, la stabilité du personnel influence positivement le développement de la relation de confiance, l'établissement d'une complicité, la création et le maintien des liens entre les

⁵ Pour simplifier la compréhension, nous parlerons d'espace de « rencontre tripartite » au cours des pages qui suivent.

partenaires. À cet égard, les propos de ce participant sont éloquentes : « *Je pense à [...], ça fait 30 ans qu'elle fait ça, elle en connaît des policiers. C'est sûr qu'à un moment donné, ça amène ça aussi. Plus tu en fais, plus tu connais. Tu développes ça* » (P4). Ce répondant soulève donc que la stabilité ou le maintien d'un employé dans la même fonction durant plusieurs années permet de prendre part à un plus grand nombre d'EM, par le fait même, de connaître un plus grand nombre de partenaires et donc de mieux connaître la procédure d'intervention sociojudiciaire. Allant dans le même sens, un autre répondant mentionne : « *Lorsqu'il y a une stabilité de personnel, ça paraît vraiment beaucoup, parce que le lien se crée, et c'est beaucoup plus fluide, c'est beaucoup plus rapide. La relation de confiance s'installe* » (P6). Pour ce participant, la stabilité favorise la création du lien et de la confiance, un élément qui a émergé dans le discours de plusieurs répondants. De plus, il fait référence à la facilité et la rapidité qui s'installent dans l'enchaînement des étapes du processus de l'EM lorsque les acteurs deviennent plus « habitués ». Il ajoute que la stabilité du personnel permet l'acquisition d'une expertise de travail : « *Ils ont beaucoup d'expertise parce qu'ils en font tellement, qu'à un moment donné, ils prennent beaucoup d'expérience rapidement* » (P5). Cet extrait illustre que la stabilité permet au professionnel d'être impliqué dans un plus grand nombre de dossiers tel que mentionné précédemment, donc, de développer une expertise, des compétences plus précises en ce qui a trait à la procédure de l'EM ainsi qu'une connaissance des rôles et responsabilités de chaque partenaire. En outre, la stabilité des acteurs favorise le travail de concertation entre les organisations. Cet extrait de l'un des gestionnaires permet d'appuyer ce qui précède :

Mais pour moi, le plus important, c'est d'essayer d'avoir une certaine stabilité au niveau des acteurs, parce que l'expertise, ça ne s'achète pas. Plus tu en fais, meilleur tu deviens. Mais si tu as tout le temps du roulement de personnel, c'est difficile d'acquérir cette expertise-là, puis de former une équipe où ça va rouler dans le fond. À un moment donné, quand tu es habitué de travailler avec quelqu'un, tu sais comment elle travaille, l'autre sait comment tu travailles, donc c'est mieux, mais la réalité fait en sorte que ce n'est pas possible souvent. [...] quand il y a beaucoup de roulement de personnel, c'est assez difficile d'avoir cette complicité-là entre les différents acteurs. C'est sûr que la stabilité et l'expertise, ce sont les clés. (P5)

On en comprend que du point de vue des répondants, le roulement et le changement de personnel représentent des freins au développement de l'expertise et du lien, et comme l'évoque un participant, de l'habitude, qui permet la mise en œuvre de la relation de confiance, de la complicité et du travail en partenariat entre les acteurs.

D'ailleurs, le sujet de la rétention et de la pénurie du personnel est omniprésent dans le contenu des entrevues réalisées. Il s'agit d'un enjeu majeur et central qui comporte des répercussions sur un ensemble d'éléments. En particulier, les participants évoquent la difficulté à garder le personnel à la DPJ, ce qui entraîne des répercussions sur le maintien de l'expertise concernant l'EM. Un participant raconte :

Le gros problème que l'on a connu dans les dernières années [...] c'est qu'un moment donné, la DPJ s'est retrouvée à faire partie du CISSS des Laurentides avec la réforme Barrette. Cela a été un énorme problème parce que là, ils avaient de la difficulté à garder leur personnel. Il y avait énormément de roulement. Donc, aujourd'hui, on a perdu beaucoup beaucoup d'expertise au niveau de la DPJ pour les intervenantes. Il y a plusieurs personnes qui arrivent qui connaissent moins ça. (P5)

Cet extrait offre une explication à la problématique de roulement et de la mobilité du personnel accrue au CISSS des Laurentides. La dernière réforme a changé la structure organisationnelle et permis aux employés de changer de poste ou de grade à l'intérieur de l'établissement, entraînant des changements successifs au niveau des intervenants de la DPJ. Cette réalité de roulement du personnel vécue à la DPJ au cours des dernières années a mené à une diminution considérable de l'ancienneté et de l'expérience dans les équipes. Étant donné que les ressources humaines sont limitées dans la conjoncture du travail actuel, ce phénomène de roulement du personnel tel que décrit par ce participant, entraîne des conséquences pour l'ensemble des acteurs de l'EM.

Cela dit, des obstacles similaires sont aussi observés du côté des sergents-détectives où le manque de personnel et de relève est dénoncé. Un participant témoigne :

Bien il semble, dans certains endroits, il manque de ressource. C'est sûr. Parce que tu sais, à la SQ, admettons, en 7 jours, en 5, 4, admettons on va dire 5 jours ouvrables, qu'il n'y a aucune plage, « tabarouette ». Aucune place où... Elle est toute seule, parce

qu'il faut qu'ils soient deux enquêteurs. Elle n'a personne pour le faire avec elle. Il manque de ressource de personnel. Il manque de ressources humaines là. (P4)

Ce répondant soulève donc que certains postes de police des Laurentides manquent de main-d'œuvre formée à l'enquête, ce qui se répercute sur les délais de traitement des dossiers en EM. Quelques répondants constatent aussi que des policiers postulent dans d'autres départements, ce qui occasionne une mobilité du personnel et des mouvements de chaise. De plus, il y a un manque d'effectif et de relève puisqu'il y a eu des départs à la retraite et des difficultés à remplacer les postes. Selon l'hypothèse d'un participant, le manque de relève au niveau des équipes désignées aux agressions et à l'EM dans les services de police pourrait s'expliquer, entre autres, par une méconnaissance du travail effectué au sein de cet effectif et une diminution de l'intérêt du personnel policier pour faire des EM.

Dans ce contexte, les enjeux des ressources humaines, particulièrement du roulement et du manque de personnel, sont des thèmes transversaux qui affectent l'EM tant du point de vue des services policiers que de protection. Un autre élément a aussi été identifié comme commun aux deux secteurs : la surcharge de travail.

5.1.4 Surcharge de travail

L'analyse des données révèle que plusieurs participants se sont exprimés sur la surcharge de travail qui comporte des impacts négatifs sur les pratiques de concertation. Un participant explique : *« C'est sûr qu'avec le volume qu'on a ici, c'est l'irritant majeur qu'on a pour tout le monde parce que cela a des impacts au niveau des trois paliers »* (P5). Cet extrait démontre que le nombre élevé de dossiers représente un « irritant majeur » aux pratiques de concertation pour l'ensemble des partenaires. Ce participant perçoit que le volume, c'est-à-dire le nombre trop élevé de dossiers à traiter, influence l'ensemble de l'EM.

Du côté du DPCP, un participant rapporte que *« la surcharge de travail était énorme. Il a fallu qu'ils en donnent à toutes sortes de procureurs qui étaient moins habitués avec l'EM »* (P5). Quant à la DPJ, il indique : *« Il y a tellement de listes d'attente qu'ils vont chercher du monde ailleurs pour pouvoir faire des EM, mais qui n'ont aucune expertise là-dedans »* (P5). De fait, la surcharge de travail et les nombreux dossiers qui figurent sur les listes d'attentes ont des conséquences

négatives qui nuisent à la concertation étant donné que plusieurs professionnels qui ne possèdent pas cette expertise propre à l'EM doivent transiger avec la procédure.

La surcharge de travail comporte des conséquences sur la rétention ainsi que l'attraction du personnel. Un répondant mentionne :

[...] la problématique c'est que tu as tellement de travail, qu'à un moment donné, tu viens usé. Après un certain nombre d'années, tu veux essayer d'aller faire autre chose. [...] Donc, c'est sûr qu'avec la quantité de travail, c'est difficile de vendre le produit et de dire aux enquêteurs que c'est intéressant de venir travailler là. Ils voient à quel point ils sont débordés. (P5)

Selon lui, la surcharge occasionne de l'épuisement, ce qui incite certains professionnels à aller vers d'autres secteurs de l'organisation. Puis, il devient difficile d'attirer de nouveaux employés des autres secteurs lorsque la charge de travail est élevée ou que les prospects constatent à quel point les membres actuels de l'équipe sont débordés.

La surcharge de travail et le volume de dossiers sont des facteurs attachés dans un rapport de réciprocité. Un répondant précise que « *le volume a beaucoup augmenté dans chaque territoire* » (P7). Il perçoit une augmentation du nombre de dossiers ainsi qu'une masse importante de dossiers qui doivent être traités selon les termes de l'EM sur l'ensemble de la région des Laurentides. Un gestionnaire à la PJ explique que la surcharge de travail fait en sorte qu'il est très rare que les intervenants en PJ arrivent à convenir d'un rendez-vous avec un sergent-détective la journée même qu'ils enclenchent l'EM pour effectuer l'entrevue vidéo avec l'enfant (P6). Du côté des policiers, le débordement de travail comporte un impact négatif en engendrant un délai de plusieurs jours avant que les dossiers soient assignés à un sergent-détective et que l'entrevue vidéo avec la victime soit réalisée. Ce délai peut s'allonger à plus d'une semaine, comme expliqué dans cet extrait :

La sergente n'est pas là. Elle arrive le lendemain. Donc, déjà une journée de délai qui se rajoute. Elle arrive. Elle est débordée. Elle ne peut pas me rappeler la journée même ou encore l'assigner la journée même. Donc, ça va à une autre journée. Donc, finalement la journée qu'elle réussit à prendre son... à assigner le dossier, mais la

personne est là le lendemain. [...] Ça fait que finalement, quand on réussit à se parler, la... la... l'enquêteuse et moi, la plage disponible est encore dans une semaine. (P4)

Cet extrait illustre l'effet boule de neige de la surcharge de travail qui influence les délais d'assignation des dossiers, ce qui peut se produire tant du côté des services de la DPJ que des services de police. Il y a de longs délais dans les deux services, ce qui du point de vue des répondants, entrave le processus de concertation. Du côté des services de la DPJ, la plupart des participants rapportent que le nombre de dossiers qui figure sur la liste de signalements en attente d'être évalué est très élevé, disant même que : « *La liste d'attente a tellement explosé* » (P7). Un répondant cite un exemple de sa pratique où il y a eu un délai de 6 mois entre le moment où la situation a été signalée et le moment où il a été assigné pour l'enclenchement de l'EM (P4). Un participant qui œuvre dans un établissement policier précise : « *Puis, aussi, nous autres ça prend du temps avant de... On a un gros lot de dossiers, ça fait que souvent, on ne les traite pas tout de suite, à moins que ça soit une urgence* » (P2). Un répondant poursuit en mentionnant que de façon spécifique, les délais sont extrêmement longs pour les situations d'abus physiques et les intervenants de la DPJ peuvent attendre des mois avant que les entrevues vidéo soient réalisées (P3). De ce fait, il se désole que ces derniers ne respectent pas le fonctionnement prévu dans la procédure en effectuant de leur côté une entrevue avec les enfants; cela implique que les enfants sont rencontrés à plus d'une occasion, ce qui est contraire à l'esprit de l'EM et représente un irritant important du côté des policiers. Par ailleurs, un participant souligne que « *de plus en plus, on a des policiers qui sont disponibles dans la même journée* » (P6), ce qui laisse entendre un vent de changement.

Un participant mentionne aussi des enjeux de surcharge et de répartition des dossiers du côté des procureurs (P5). Il rapporte l'exemple d'une procureure qui a quitté le travail en congé de maternité et qui n'a pas été remplacée. Ce contexte est problématique puisque les dossiers assumés par cette personne doivent être distribués aux autres procureurs. Ainsi, s'il y a quelques absents, cela peut avoir un impact considérable sur le nombre de dossiers qui doivent être redistribués et traités par ceux qui sont présents. Également, ce répondant ajoute que son gestionnaire lui mentionne « *Oublie ça au niveau adulte [...] oublie ça, ils ne te rappelleront pas, ils ont bien trop de volume* » (P4). Cet extrait explique que dans les cas où l'auteur des abus est un adulte, les procureurs ne sont pas en mesure de participer à une conférence téléphonique dans tous les dossiers puisque le volume

de dossiers est trop élevé. De fait, le volume de dossiers élevé et la surcharge de travail ont un impact considérable sur les communications entre les partenaires selon l'ensemble des participants en limitant l'investissement dans les possibilités de concertation.

La période pandémique a fait en sorte que les offres de formation ont été interrompues. Ceci s'est répercuté sur le nombre de sergents-détectives qui possède la formation pour mener les actions prescrites à l'EM. En combinant ce fait au grand volume de dossier à traiter, des répercussions se font sentir sur les délais de traitement qui, en fin de compte, sont plus importants que ce qui est attendu.

En bref, la combinaison du grand volume de dossiers d'EM et de la surcharge généralisée de travail engendre des tensions qui se répercutent sur les pratiques de concertation.

5.1.5 Soutien

Soutien mutuel

Dans le discours de la plupart des participants, le soutien mutuel représente une forme d'accompagnement informels et comporte un aspect formateur. Le soutien semble provenir de formes d'entraide entre collègues de travail. Un répondant rapporte : « *C'est ça qui es l'fun, entre nous autres, entre les policiers d'EM, on se consulte, on se parle de nos affaires puis quand on a besoin de conseils...* » (P2). Puis, un autre mentionne : « *on est tout le temps prêt à se donner un coup de main* » (P1). Également, les « séniors », c'est-à-dire les personnes qui possèdent plus d'ancienneté ou d'expérience dans l'application de l'EM, peuvent répondre aux questions des moins expérimentés comme le rapporte ce répondant : « *Il y a du roulement de personnel, mais il y a encore des procureurs d'expérience qui sont capables de guider les autres* » (P5). Puis, cet autre passage va dans la même direction : « *On a de très bons enquêteurs qui ont de la date qui peuvent répondre à nos questions* » (P1). Celui-ci renchérit : « *on le sait qui est plus habitué puis on va chercher notre soutien comme ça* » (P3). Ainsi, cette aide mutuelle et ce coaching basé sur l'expérience acquise par certains « vétérans de l'EM » permettent aux professionnels de se sentir soutenus dans l'exercice de leur fonction en se référant à leurs collègues de travail.

Soutien des gestionnaires

Certains participants ont aussi évoqué le soutien organisationnel et l'appui bienveillant du supérieur immédiat, soit le gestionnaire ou le coordonnateur, comme une forme de soutien qui contribue aux pratiques de concertation. Le soutien des gestionnaires se concrétise d'abord dans l'organisation du travail et dans la manière de réduire la pression sur les intervenants terrain. Entre autres, le style de gestion et l'approche sont évoqués. Un gestionnaire explique sa vision socratique de l'accompagnement : « *Je ne suis pas du genre directif « tu vas faire ceci, tu vas faire cela ». Ça va être plus un échange « tu vois ça comment? As-tu pensé à telle affaire? ». Les faire réfléchir, parce qu'ils sont super autonomes aussi* » (P5). Cet extrait illustre que le gestionnaire favorise l'autonomie professionnelle, la communication et la réflexivité pour accompagner ses employés. Allant dans la même direction, un autre participant mentionne : « *Notre boss sait que lorsqu'on est dans des ententes, ça prolonge les délais, ça prolonge l'intervention, ça alourdit le tout. Elle ne met aucune pression* » (P3). Ainsi, l'absence de pression de la part du gestionnaire pour respecter le délai prescrit pour effectuer l'évaluation d'un signalement est une considération que les intervenants de la DPJ apprécient étant donné que l'application d'une EM alourdit la tâche et requiert plus de temps d'intervention. De plus, un gestionnaire explique que la façon qu'il a de soutenir ses employés est de « *prendre la chaleur pour eux* » (P5), c'est-à-dire qu'il fait un filtrage, une priorisation, un dosage du rythme auquel il assigne les demandes d'EM à ses sergents-détectives pour soutenir ses effectifs, éviter qu'ils se retrouvent ensevelis et débordés par la tâche. « *Prendre la chaleur* », c'est donc prendre une partie du stress qui vient avec le travail.

Ensuite, les moyens que les gestionnaires mettent en place pour offrir un appui adapté et accessible aux professionnels terrain sont également évoqués. Un participant mentionne :

En tout cas, dans notre point de service, notre « coordo » et notre cheffe sont vraiment disponibles par rapport à ça. C'est rare que l'on a des délais d'attente pour pouvoir en discuter et prendre des décisions. On a énormément de support mis en place pour avoir rapidement... choisir de l'orientation que l'on va prendre. Pour ça, ça va très bien. (P4)

Dans cet extrait, l'intervenant de la DPJ nomme que le soutien provient de la disponibilité des supérieurs immédiats et de leur accompagnement personnalisé lorsque des décisions doivent être prises dans les dossiers d'EM. Un participant spécifie que le soutien du gestionnaire se manifeste

de diverses façons, à savoir par le respect de sa capacité à prendre un nouveau dossier ou non, l'ouverture aux suggestions, la capacité d'être à l'écoute, la sollicitation des autres départements ou équipes de l'organisation pour venir en renfort pour des besoins ponctuels (P1). En termes de gestion d'équipe, un répondant parle des réunions d'équipe hebdomadaires, qui permettent le partage des dossiers et l'entraide entre collègues de travail en regard des actions à poser, par exemple, lorsqu'il doit y avoir un pairage pour faire des interrogatoires vidéo simultanés (P5).

Tout bien considéré, le discours de l'ensemble des participants traduit cette idée que le soutien, sous toutes ses formes, constitue un facteur qui a un impact sur les pratiques de concertation.

5.1.6 Disparité des pratiques et des cultures d'équipe

Une tendance se dégage parmi les témoignages des répondants indiquant que les disparités des pratiques influencent la concertation. De manière plus précise, les répondants de la DPJ dénotent des distinctions importantes dans la façon de voir et d'appliquer l'EM selon les corps policiers, les secteurs (sud, centre, nord) ou les individus. Entre autres, l'accessibilité à l'EM est différente d'un service policier à un autre. Ce participant mentionne :

Mais c'est sûr que des fois, avec certains corps policiers, on se dit « à mon dieu, OK, c'est eux ». On le sait que ça va être plus long. On le sait qu'on va avoir de la difficulté à avoir des retours d'appels. (...) Il y a comme une espèce de culture avec chaque poste de police. (...) Il n'y a personne de malveillant dans tout ça. (...) Je ne veux pas dire des différences, mais... Mais oui, il y en a. Ça amène ça. (...) On le sait qu'avec certains, c'est plus facile que d'autres. (P4)

Ce passage laisse transparaître que pour certains corps policiers, la culture fait en sorte que certains répondants savent d'emblée que les délais et procédures seront compliqués avant de pouvoir appliquer l'Entente. Il y aurait donc des différences de culture dans chaque poste de police de sorte que les pratiques de concertation sont plus faciles avec certains qu'avec d'autres. Cet aspect qualitatif de la culture renvoie aux dimensions « organisationnelles » du travail d'EM où certaines pratiques émergent dans des milieux et pas dans d'autres.

Concernant la DPJ, un participant mentionne que les décisions prises en matière d'abus physiques et l'utilisation du pouvoir discrétionnaire ne sont pas uniformes dans les Laurentides (P7). Dans l'actualisation de la pratique, selon le territoire, différentes décisions peuvent être prises, ce qui représente une incohérence étant donné que tous les intervenants en PJ agissent au nom de la Directrice de la protection de la jeunesse et appliquent la même loi.

Il appert donc que des variabilités existent dans la façon de concevoir l'EM, la manière de l'appliquer, la culture d'un poste de police à un autre, l'utilisation du pouvoir discrétionnaire de la DPJ ce qui comporte un impact positif ou négatif sur les pratiques entre les acteurs qui doivent travailler de concert.

5.1.7 Ressources matérielles

Les ressources matérielles dans les organisations sont un autre facteur qui influence les pratiques de concertation. Notamment, la disponibilité des salles réservées pour les entrevues vidéo est problématique dans certains postes de police, ce qui se répercute sur la séquence des interventions à réaliser auprès de l'enfant victime. Ce répondant explique : « *Je trouve que l'on n'a peut-être pas assez de salles vidéo. Ça, c'est de la logistique [...] Mais quand ça rentre, il faut que tu « bouques » tes entrevues le plus rapidement possible* » (P2). Cette citation illustre que le nombre de salles possédant l'équipement nécessaire pour procéder à l'enregistrement des entrevues est problématique dans certaines circonstances et que les délais pour la réalisation de l'entrevue vidéo avec les enfants peuvent être prolongés.

Un autre aspect à considérer est le bon fonctionnement de l'équipement. En effet, un répondant raconte que le système vidéo était défectueux lors d'une entrevue réalisée avec une fillette victime d'abus de sorte que les verbalisations de l'enfant n'ont pas pu être enregistrées lorsqu'elle a parlé de l'événement (P2). Ainsi, il n'y a pas pu y avoir une poursuite judiciaire et le procureur s'est retrouvé dans l'embarras de devoir expliquer aux parents qu'il ne pouvait pas porter d'accusations criminelles, et ce, bien que les faits étaient fondés. Sur le même sujet, un participant souligne qu'il n'est pas en mesure de regarder et d'écouter l'entrevue vidéo réalisée avec l'enfant puisqu'il n'y a ni l'équipement ni le programme informatique dans son point de service qui permet de visionner le DVD policier (P3). Ce genre d'imbroglios techniques causent des frustrations énormes chez les

répondants et renvoient à la responsabilité des milieux à fournir des équipements adéquats, facilitant le déroulement de l'EM.

Enfin, au niveau de l'apparence des lieux, un répondant soulève que l'environnement physique est glauque, non adapté, ni accueillant, ni rassurant pour un enfant dans un certain poste de police (P4). Il ajoute : « *Ça l'air d'être un fond de prison* » (P4). Ces exemples qui se rapportent aux ressources matérielles permettent de comprendre que celles-ci ont des impacts importants non seulement sur les enfants, mais également sur la réalisation et la concertation dans le contexte de l'EM.

5.2 Proximité relationnelle

Les analyses révèlent que la proximité relationnelle est un thème transversal qui émerge de l'ensemble des témoignages recueillis. Les pratiques de concertation multisectorielle sont influencées par des éléments propres aux relations interpersonnelles entre les parties prenantes de l'EM, soit le fait d'être proche, l'établissement d'une confiance mutuelle, le développement d'une communication et d'un partage d'information entre les acteurs.

5.2.1 Moins il y en a, plus on est proche

L'analyse du discours des participants laisse entrevoir que l'organisation des services dans les établissements et la délégation de responsabilités comportent une influence considérable sur les pratiques de concertation. Les policiers et les procureurs dédient des postes spécifiques aux professionnels qui doivent travailler dans les dossiers de l'EM. Par ailleurs, le fonctionnement est différent à la PJ et ces dossiers peuvent être assignés à tous les intervenants des équipes ÉO. Un participant souligne que : « *C'est plate à dire, mais je ne pense pas que 30 personnes qui font des EM, ça permet d'avoir ce partenariat qu'on avait à l'époque quand on était une équipe abus* » (P6). Ce passage réfère au fait qu'il y a de multiples intervenants à la DPJ qui appliquent l'EM et que la concertation était plus facile lorsque la DPJ possédait une équipe spécialisée en abus pour les Laurentides. Au fil du temps, la DPJ a fait le choix que les intervenants soient des « *généralistes* » (P7) plutôt que des « *spécialistes* » (P4, P7). Ainsi, depuis plusieurs années, ces postes ont été abolis, ce qui a des impacts sur les pratiques et altère la concertation. Du point de vue de ce gestionnaire, « *ça pourrait euh... beaucoup soutenir les gens sur le terrain, de travailler toujours*

avec les mêmes personnes » (P7), ce qui nécessite que la DPJ adopte cette orientation dans l'organisation des services.

La notion de « *spécialisation* » des acteurs et la mise en place d'une équipe spécialisée semblent avoir un impact positif sur les pratiques de concertation, notamment parce que dans cette formule, les personnes accumulent de l'expérience en réalisant beaucoup d'EM. Comme les répondants l'évoquent : « *plus tu en fais, plus c'est facile* » (P6) et « *c'est à force d'en faire* » (P4). Cela renvoie à l'idée que les professionnelles développent un bagage de connaissances qui porte sur les problématiques, une expérience du processus de l'EM et une confiance dans le travail de concertation, par la réalisation de plusieurs dossiers d'EM.

La nomination de personnel dédié aux dossiers d'EM dans chaque organisation représente, du point de vue de tous les répondants, un facteur qui facilite les communications, le processus et les pratiques de concertation dans leur ensemble. Un répondant mentionne :

Je vous dirais qu'à travers les années, on était habitué, au départ, c'était vraiment toujours les mêmes acteurs qui travaillaient ensemble. Donc, il y avait une chimie qui se créait. C'était souvent les mêmes intervenantes au niveau de la DPJ qui travaillaient au niveau des EM. On avait des procureurs attitrés. Il y en avait moins.
(P5)

Ce répondant parle de l'apport d'avoir les « mêmes acteurs » pour créer un produit fort, c'est-à-dire une « *chimie* ». Cette « *chimie* » représente une affinité, une certaine complicité même associée au travail continu avec les mêmes partenaires. Un autre répondant va dans le même sens, parlant de son côté « *d'affinités* » et de « *collaborations plus étroites* » : « *Je trouve ça plus facile de transiger. Il y a en moins, aussi. [...] On apprend à se connaître puis on travaille plus... on développe des... Il y a un effet de réseautage qui fait qu'on développe des affinités ou des collaborations plus étroites* » (P3).

Dans la même veine, ce participant explique :

Nous autres on est [nombre X]⁶⁶ aux EM, puis ce n'est pas d'autres enquêteurs qui vont pognier des EM, c'est juste nous autres parce qu'on est formé. Il faudrait que ça soit la même affaire selon moi à la DPJ. Déjà que ce l'est pour les procureurs. Il y a 6 ou 8 procureurs EM adultes puis 2 mineurs. C'est juste eux autres qui les pognent parce qu'ils sont habitués. Ils connaissent... ils savent c'est quoi. Je pense que ça devrait être ça. Puis, que l'on puisse justement ouvertement se parler, comme on parlait tantôt.
(P1)

Les différents répondants identifient des facilitateurs centraux associés à la désignation d'une équipe mandatée, en parlant d'une « chimie, des « affinités », du fait « d'être proche » et d'avoir des « collaborations étroites ». La mise en place d'une équipe spécifique à l'EM et la formation spécialisée qui en découle sont donc, du point de vue de l'ensemble des répondants, des facteurs favorables aux pratiques de concertation compte tenu de la proximité relationnelle qui se développe. Pour renchérir, un répondant fait une distinction avec une ville du nord de la région qui se retrouve plus isolée et où le fonctionnement diffère. Il dit : « [...] Mais là-bas, c'est facile, parce que c'est petit puis parce que les gens sont sympathiques au bout, là. Ça fait que c'est très, très, très facile de collaborer avec eux » (P7). Ainsi, la concertation est plus facile à cet endroit étant donné qu'il s'agit d'un petit milieu, qu'il y a moins d'acteurs et qu'une proximité existe entre ceux-ci. De plus, l'aspect informel de la « sympathie » semble jouer un rôle dans la facilitation du processus de concertation. En plus d'appuyer ce qui précède, ce participant ajoute la notion de jumelage entre les collaborateurs qui favorise le travail de concertation :

[A]dmettons, ça soit le même procureur tout le temps. Que je sois jumelé tout le temps avec le même procureur et que je sois jumelée avec la même fille de la DPJ, ou qu'admettons toutes les semaines ou à toutes les deux semaines, tu te rencontres, avec le procureur et la fille de la DPJ, toutes les semaines pour faire le topo des dossiers, discuter (...) ou que tu as tout le temps les mêmes deux procureurs. En tout cas, une affaire de jumeler, peut-être que cela pourrait être quelque chose de plus personnel. Et encore là, tu apprends à travailler avec cette personne-là, elle, elle apprend à travailler avec, toi, et vice versa. On apprend à travailler tous ensemble. (P2)

⁶⁶ Dans le souci de préserver la confidentialité, nous avons choisi de caviarder cette information.

Ce passage illustre l'importance de favoriser l'association des mêmes partenaires pour qu'ils apprennent à « *travailler ensemble* », qu'ils développent une relation, une connaissance plus « *personnelle* » les uns des autres, ce qui constitue une forme de soutien et favorise la fluidité du processus inhérent à l'EM. Pour plusieurs, le fait de travailler avec les mêmes collaborateurs permet de créer des rapprochements et facilite la concertation. Ce participant explique :

[M]oi quand je travaille avec un policier et que ça va bien, je lui dis autant que lui me le dit. On le souligne nous-mêmes : « bonne entrevue », puis « ça va bien », « c'était super ». On le voit tout de suite, la collaboration est plus facile. Puis après ça crée, justement, des personnes de référence. Asteure, on s'appelle, on se texte. J'envoie le fax et je texte la policière, l'enquêteur en même temps : « est-ce que c'est toi qui es de garde aujourd'hui? On va avoir un dossier ». Cela a créé des alliances puis des collaborations. (P3)

Cet énoncé démontre bien à quel point la proximité permet de se valoriser entre partenaires, de se féliciter et de se doter de moyens de communication informels, à l'extérieur du cadre traditionnel du travail, ce qui facilite encore plus la concertation.

Durant la pandémie, les limitations de contacts et la fermeture des lieux de socialisation ont représenté un obstacle au maintien des liens dans les équipes et entre les organisations dans un contexte informel comme en témoigne le passage qui suit : « *En pandémie, on ne pouvait pas aller prendre une bière et tout ça. C'est ça le côté plus difficile* » (P2). Également, le fait que les intervenants de la DPJ ne pouvaient plus assister aux entrevues vidéo dans la salle de régie, ce qui est noté dans près de la moitié des entretiens et constitue un impact majeur sur la concertation. Ceux-ci devaient amener les enfants au poste de police et attendre dans leur véhicule durant l'entrevue vidéo. Les répondants expliquent, qu'habituellement, l'intervenante de la DPJ et le sergent-détective travaillent de pair pour recueillir le maximum d'information lors de l'entrevue non suggestive et prévenir de devoir questionner de nouveau l'enfant. Ce travail en duo mise sur la complémentarité des acteurs et représente un soutien mutuel. Un participant explique comment les règles de restriction des contacts sociaux découlant de la pandémie constituent un obstacle à la concertation.

C'est sûr que dans mon idéal (...) c'est sûr que j'aime ça quand la personne de la DPJ vient dans notre régie, que l'intervenante DPJ assiste à l'entrevue [...] Quand on prend des pauses, la personne de la DPJ parfois a des petits points à clarifier, donc elle peut te le dire et tout ça. Parfois, elle peut connaître l'enfant, elle peut te dire, va le chercher avec... [...] parce que l'enfant nous dit parfois des affaires puis là tu es de même... tu n'es pas au courant, puis tu entres dans la régie, puis la fille de la DPJ [...] l'affaire du soulier ou l'affaire de ça, c'est vrai, c'est arrivé il y a deux mois. Donc, ils viennent te corroborer des choses. Donc, moi je veux que ça revienne ça. C'est à cause de la pandémie. (P2)

Les policiers sont privés d'une somme importante d'information lorsque l'intervenant de la DPJ n'est pas présent lors de l'entrevue vidéo. L'extrait témoigne de toute la complexité du travail des acteurs sociojudiciaires et de la particularité du partenariat qu'implique l'EM. Le champ d'expertise, la compétence et la connaissance de chacun s'entrecroisent et se complètent, ce qui permet de tendre le plus possible vers la vérité et d'élucider les incidents de maltraitance vécus par les enfants. Les changements de pratique et les mesures de protection populationnelles découlant de la pandémie ont entravé la concertation en restreignant la proximité entre les partenaires.

Du côté des gestionnaires, les propos des participants laissent transparaître qu'une proximité s'est développée, qu'ils s'échangent leurs numéros de cellulaires personnels et qu'ils se textent lorsqu'il y a des urgences, ce qui leur permet de communiquer efficacement, de bien s'arrimer et de mieux gérer les situations plus complexes. Donc, le fait que les gestionnaires se connaissent, qu'ils soient proches, qu'ils aient confiance les uns envers les autres, qu'ils se parlent directement constitue des facteurs qui favorisent l'échange et la résolution de problème. En référant au Comité régional de L'EM des Laurentides⁷, ce participant dit :

C'est un comité hyper convivial, là. Vraiment. Les gens, maintenant, on se connaît bien. Les gens prennent des nouvelles l'un de l'autre. C'est très très très sympathique comme comité. Tu sais, puis même si c'est en Teams, je te dirais c'est aussi très

⁷ Le Comité régional de l'EM des Laurentides est une table de concertation qui regroupe les représentants des différentes instances qui participent à l'application de l'EM dans la région des Laurentides.

sympathique vu qu'on n'est pas beaucoup, là. On est, je pense, 8 à 10 personnes maximum, là. (P7)

Cet extrait aide à comprendre qu'une proximité s'est développée entre les gestionnaires et que des relations positives se sont tissées entre ces derniers. De plus, le nombre réduit de personnes qui siègent au Comité régional de l'EM des Laurentides favorise la proximité relationnelle et constitue un facteur gagnant. Les impressions des répondants sont confirmées par les affirmations des gestionnaires qui constatent qu'il est facilitant qu'un petit nombre d'acteurs soient désignés pour la concertation et l'application de l'EM. Tout bien considéré, tant pour les acteurs sur le terrain que pour les gestionnaires, la question de la proximité est centrale.

5.2.2 Confiance mutuelle

L'établissement d'une relation de confiance constitue une autre dimension qui émerge des entrevues et qui exerce une influence sur les pratiques de concertation. L'analyse des propos démontre que l'expérience commune permet de favoriser la confiance et que la communication permettra l'action dans le sens souhaité par les intervenants. Cet autre témoignage est éloquent et permet de renchérir sur le sujet :

La confiance mutuelle de dire « eille, là, je vais être en business avec lui », [...] quand j'explique mon mandat à quelqu'un qui me connaît, qui connaît tout mon background puis qui m'a vu aller... puis que, tu sais... puis que je lui dis « ça je ne peux pas », il va me croire sur parole. (P6)

Cet extrait renvoie à la construction de l'assurance et de la « *confiance mutuelle* » qui se développent lorsque les collaborateurs partagent un vécu professionnel qui les amène à se connaître davantage et à découvrir le bagage d'autrui. L'expression « *être en business* » renvoie à cette idée phare que tout ira bien et cette confiance émerge de la connaissance mutuelle. Il semble même que lorsque les partenaires apprennent à se connaître et développent une confiance mutuelle, une plus grande flexibilité apparaît dans les pratiques de concertation concernant les processus et le partage d'information, comme en témoigne cet extrait :

Je le sais qu'il y en a souvent que c'est les mêmes et on finit par les connaître. On s'établit une façon de faire, ils finissent par nous connaître, on les connaît, et ils savent que s'ils veulent me donner une information qui est « off the record », elle va être « off the record ». Notre but est pareil et il y en a certaines qui le savent, qui ont plus de dates, plus d'expérience puis ils ne s'enfargent pas dans les fleurs du tapis. Donc, je pense que ça devrait être ça. (P1)

Ce passage montre que la connaissance mutuelle ainsi que la confiance peuvent mener à la divulgation de certaines informations de nature confidentielles, dites sous le couvert de la confidentialité, mais qui peuvent aider le partenaire dans son mandat. Cette « façon de faire » interpersonnelle ramène à l'idée que, selon ce sergent-détective, des processus informels émergent de la bonne confiance, qui permettent de ne pas « s'enfarger dans les fleurs du tapis », c'est-à-dire, de ne pas se laisser ralentir par des détails ou des obstacles jugés anodins par les partenaires rendant le processus de concertation inefficace.

Un participant apporte une autre dimension en évoquant la relation de confiance qui s'est établie entre les gestionnaires des organismes qui participent à l'application de l'EM. Pour décrire cela, ce répondant indique :

On a comme confiance en nous (...). Les procureurs savent que s'ils m'appellent, je vais le régler le problème. Moi je sais la même chose. Les lieutenants-détectives aussi. Je sais que si je les appelle, ils vont le régler. La même chose avec moi. Puis, ça fait en sorte que quand le lien de confiance est là, bien je veux dire que tu as tellement le goût de travailler, puis de bien collaborer parce qu'on a tissé des liens professionnels ensemble, bien, on le fait. (P7)

Il appert donc qu'un lien de confiance s'est développé dans les Laurentides entre les gestionnaires, ce qui a des retombées positives sur la motivation à travailler de concert entre partenaires et entre organisations, basé sur l'assurance que les « problèmes seront réglés » rapidement au besoin. Il va plus loin en disant que l'intérêt à travailler émerge notamment de la qualité des liens tissés entre les professionnels. Cette idée est importante puisqu'elle amène un aspect qualitatif intangible qui laisse sous-entendre que la qualité de l'EM est entre autres influencée par cette confiance mutuelle

entre les partenaires. En définitive, il importe de considérer que le sentiment de confiance qui se développe entre les partenaires sur le terrain ou le gestionnaire entraîne des répercussions positives sur les processus, la communication, le partage d'information, la motivation à travailler de concert et, en l'occurrence, sur les pratiques de concertation. On comprend aussi que l'inverse survient, c'est-à-dire que l'impossibilité de développer des liens influence négativement les pratiques de concertation.

5.2.3 Communication

Dans le discours de tous les participants, la communication est un facteur qui a une influence majeure sur les pratiques de concertation, mais les avis sont partagés sur la qualité de la communication dans leur pratique. La communication est un mécanisme qui se transpose à plusieurs niveaux : entre membres d'une même équipe de travail, entre le gestionnaire et les membres de son équipe, entre les professionnels de différents établissements qui appliquent l'EM et entre les gestionnaires des équipes chargées d'appliquer cette dernière. Lorsqu'ils parlent des communications, certains répondants décrivent une expérience positive tandis que d'autres soulèvent les difficultés rencontrées.

De manière générale, les répondants notent des obstacles dans les communications associées à la proximité et à la connaissance mutuelle : « *Quand on ne se connaît pas assez, aussi, au niveau personnel, on interprète beaucoup plus les intentions des autres. Ça fait que la communication passe moins bien* » (P6). Un répondant souligne que « *Se rejoindre, parler à la bonne personne, réussir à se parler relativement rapidement* » (P4) représentent des défis. En ce qui concerne plus spécifiquement les communications entre les sergents-détectives et les intervenants de la DPJ, certaines embûches spécifiques émergent. Un participant mentionne que l'utilisation du téléphone fixe sur le poste de travail n'est pas le meilleur moyen de communication puisque les partenaires peuvent « *jouer au jeu du répondeur pendant des semaines et des semaines* » (P1) et se parler par l'intermédiaire de leurs boîtes vocales. Également, il est difficile d'obtenir des listes à jour des numéros de postes téléphoniques et de cellulaire des intervenants de la DPJ puisqu'il y a régulièrement des changements de personnel. Les deux sergents-détectives témoignent aussi de leur difficulté à obtenir le nom de l'intervenant de la DPJ qui est assigné à un dossier lorsqu'ils appellent les services de la DPJ, ce qui les irrite. Un intervenant de la DPJ mentionne qu'il est

difficile d'avoir un suivi au fil des étapes (par exemple, en n'étant pas informé de la comparution à la Chambre criminelle et pénale), d'obtenir des informations de base comme la promesse de comparaître ainsi que les conditions de remise en liberté lorsque le procureur consent à la libération d'une personne accusée d'une infraction. Celui-ci témoigne de son expérience :

Si je ne cours pas après... Ils ne nous envoient même pas les promesses de comparaître avec les conditions. Bien, voyons. Il faut que je coure après le gars, frustré, qui ne veut pas me parler, pour qu'il me fasse une copie de sa promesse de comparaître. Bien non, comment ça qu'ils ne nous disent pas tout de suite : « là, je l'ai arrêté, puis c'est ça les conditions, puis c'est ça que j'ai mis, puis voici une photocopie ». Parce que notre juge à nous, il veut l'avoir. (P3)

Ce passage laisse transparaitre des lacunes et des problèmes de communication qui persistent entre les intervenants de la DPJ et les procureurs bien que l'EM privilégie des échanges fluides et continus entre les partenaires. L'expression « *si je ne cours pas après* » renvoie à l'idée que l'intervenant de la DPJ doit redoubler d'efforts et faire plus de démarches pour rassembler les informations requises pour la Chambre de la jeunesse et ainsi assurer la protection de l'enfant. Cet exemple démontre que le manque de communication génère des tensions entre les acteurs en plus d'illustrer les impacts sur le continuum des interventions sociojudiciaires.

Parmi les facteurs qui facilitent les communications entre les intervenants sur le terrain et entre les gestionnaires, un répondant soulève qu'au fil des années, le « *corridor d'échange d'information* » (P6) s'est élargi, permettant d'échanger plus d'informations, et ce, tout le long du processus de concertation. La plupart des participants identifient que l'emploi du cellulaire, le recours au courrier électronique, l'échange des numéros de cellulaire personnels, la transmission de la liste des coordonnées de tous les acteurs, l'établissement d'un calendrier de garde pour les procureurs et l'utilisation d'une boîte de courrier électronique réservée aux demandes d'EM aux fins de référence constituent des moyens efficaces pour améliorer les communications. Également, il est précisé que la communication rapide et directe entre le chef d'équipe du service de la DPJ et son homologue du service de police lorsqu'il y a des situations d'urgence (communément appelé un « code 1 » dans la pratique de la PJ) est un bon moyen de s'assurer d'une bonne communication selon l'ensemble des participants, ce qui n'est pas systématique sur le territoire des Laurentides.

Le Comité régional de l'EM des Laurentides est un espace qui permet de « *remonter un peu tout ce qui ne fonctionne pas ou fonctionne sur le plan opérationnel* » (P7) et de mettre en place des moyens pour favoriser les arrimages et la circulation de l'information (de haut en bas et vice versa). Bien que ce moyen existe, un répondant rapporte qu'« *Il y a eu beaucoup de non-dits, beaucoup de frustrations* » (P1). Ce dernier poursuit en mentionnant : « *Cela s'est amélioré, mais il reste encore du travail à faire* » (P1). Un autre participant soulève son impression que les professionnels sur le terrain ne rapportent pas les défis qu'ils vivent dans l'EM pour que ce soit remonté au comité et inversement que les membres du comité ne redescendent pas les informations importantes (P7). Quelques participants font référence aux communications entre les gestionnaires des différents établissements qui appliquent l'EM afin de trouver des solutions aux problèmes rencontrés. Un gestionnaire mentionne qu'« *il ne faut pas laisser rien traîner* » (P7). Ainsi, la rapidité dans les communications et la gestion de problèmes est un critère important dans les pratiques de concertation. Aussi, il faut faire des « *rappels constants et réguliers* » (P7) aux équipes compte tenu des mouvements et changements fréquents.

En bref, ces explications démontrent l'importance de développer une communication inter équipe qui favorise la construction de saines relations professionnelles dans l'application de l'EM.

5.2.3.1 Conférence téléphonique

L'ensemble des participants parle de la conférence téléphonique, aussi appelée la conférence à trois, comme stratégie efficace de communication entre les acteurs sociojudiciaires (sergent-détective, intervenant DPJ, procureur). Ce participant mentionne : « *La première étape, c'est de faire une conférence téléphonique entre les trois partenaires pour s'enligner, justement. Comment on s'enligne, qui fait quoi, comment, quand, puis on part. Déjà, il y a une concertation* » (P3) Cet énoncé permet de saisir que la conférence téléphonique est le point de départ à la concertation par la mise en commun de l'information, ce qui favorise l'arrimage et facilite le travail de l'ensemble des acteurs. Aussi, un participant mentionne que des ententes peuvent être prises dans certaines circonstances lors de la conférence téléphonique à savoir que l'intervenant de la DPJ effectue une rencontre exploratoire avec l'enfant. Un participant spécifie que « *la conférence téléphonique, c'est l'événement... c'est l'élément majeur* » (P5), faisant référence au fait qu'elle n'est pas actualisée dans tous les dossiers d'EM dans les Laurentides. Le sergent-détective exerce un rôle

important puisque c'est lui qui amorce la démarche. Pour décrire cela, le participant 2 explique que « *C'est souvent nous autres la pierre angulaire, c'est souvent de nous autres que ça part* » (P2). Sommairement, tous les répondants expriment unanimement qu'ils apprécient la conférence téléphonique et celle-ci représente une clé du succès au chapitre de la communication, de la prise de décision de l'EM comme en témoigne ce participant :

La conférence téléphonique au niveau des EM jeunesse, ça c'est win win pour tout le monde. [...] Puis, c'est bénéfique. Autant pour les enquêteurs, tout le monde est sur la même longueur d'onde, c'est rassurant pour tout le monde. Ça c'est vraiment une avancée majeure au niveau de l'EM. La communication, c'est sûr que c'est la clé aussi. (P5)

Cet extrait montre que la conférence téléphonique est un espace de concertation qui est important, déterminant, « *rassurant* » par le fait que les partenaires sont sur la « *même longueur d'onde* », ce qui favorise le travail d'équipe. L'expression « *c'est win win pour tout le monde* » illustre que la conférence à trois est « *bénéfique* » pour les acteurs et qu'il s'agit d'une stratégie gagnante qui modifie favorablement le processus de l'EM, lorsqu'elle est actualisée, en répondant au désir de se concerter.

5.2.3.2 La confidentialité et le partage d'information

Pour la totalité des participants, la confidentialité et le partage d'information influencent les pratiques de concertation. Comme mentionné précédemment, tous les intervenants partagent les objectifs de l'EM, mais comme le rapporte un répondant, sur le terrain, il y a deux façons de faire : « *Il y en a des intervenants qui débordent, puis... il y en a qui sont « by the book »* » (P2). Cela signifie que certains acteurs transmettent plus d'informations aux partenaires, ayant une compréhension moins restrictive de la confidentialité, tandis que d'autres s'assurent de respecter à la lettre les règles prescrites dans l'EM et les lois qui régissent leur travail. Cette idée d'en donner plus permet aux « *intervenants qui débordent* » de se sentir davantage impliqués dans la concertation, ce qui facilite le travail de tous les acteurs.

Tous les participants indiquent qu'il n'y a pas de mécanismes de communication clairs et que les règles de la confidentialité sont rigides de sorte que l'échange d'information entre les intervenants

des services sociaux et les policiers est compliqué. Plus particulièrement, du côté des services policiers, un sergent-détective explique être obligé de rappeler à certains intervenants de la DPJ qu'ils ont le droit de lui divulguer des informations dans le cadre de l'EM :

Puis, l'information qu'eux omettent de me transmettre. Ils disent des informations confidentielles, sauf que souvent je dois leur rappeler qu'on est en EM. C'est le but même de l'Entente multi. Un partage d'information. Puis, eux, ils en gardent pour eux autres parce que c'est confidentiel, mais pas dans ces cas-là. (P1)

Dans cet extrait, le sergent-détective perçoit qu'il y a omission de la part de ses collaborateurs de la DPJ de transmettre des informations sous le sceau de la confidentialité alors que ce n'est pas justifié selon lui. Un second sergent-détective renchérit en mentionnant se sentir obligé de divulguer toutes les informations recueillies au cours de son enquête alors que du point de vue des autres acteurs, des contraintes liées à la confidentialité restreignent le retour d'informations : « *Moi, je suis obligé de dire tout ce que j'ai à la DPJ, mais la DPJ, elle, elle n'a pas le droit de me donner des choses* » (P2). Au surplus, du côté des policiers, le fait de devoir faire des démarches pour obtenir une ordonnance qui leur permet d'avoir accès aux dossiers et informations recueillies de la part des intervenants de la DPJ représente une lourdeur.

Puis, souvent, il faut aller se chercher une ordonnance pour avoir leur note de la DPJ, ça fait que ça, ça nous amène de la bureaucratie additionnelle. Ça nous amène une démarche additionnelle que... On devrait les avoir. Tu les demandes, tu les as. (P2)

De l'avis des intervenants de la DPJ, l'interprétation et la compréhension des acteurs sociojudiciaires de la notion de confidentialité diffèrent et créent des tensions. L'un dit : « *On ne leur dit pas tout, tout, tout ce qu'on a dans notre dossier non plus, parce qu'on n'a pas le droit. Puis, ça non plus, ils ne comprennent pas* » (P6). D'autres rapportent qu'il y a un manque de clarté et un certain flou quant aux règles de transmission des informations comme en témoigne ce qui suit :

Puis, on est coincé parce qu'on a toujours peur d'en dire trop, tu sais. Qu'est-ce qui a trait à... jusqu'où je vais dans l'information que je transmets à mon enquêteur pour

lui expliquer pourquoi pour moi c'est une urgence? Ça fait qu'il y a ça aussi qu'on marche toujours un peu sur des œufs parce qu'on dit... jusqu'où je peux aller? (P4)

Ainsi, ce répondant traduit son sentiment d'être coincé et l'incertitude qui plane sur les frontières de la confidentialité. De ce fait, certains intervenants choisissent de retenir l'information par crainte de commettre une erreur professionnelle.

Pour conclure, la question du partage d'information et du respect du principe de confidentialité est source de discord et constitue une entrave à la concertation vu le manque de clarté des règles de transmission des renseignements et les différentes interprétations qui en découlent.

5.3 Cultures organisationnelles

Au niveau organisationnel, l'analyse des données indique que des facteurs qui se rapportent aux cultures organisationnelles exercent une influence sur la concertation. Plus précisément, le cloisonnement des pratiques et les enjeux de pouvoir sont source de tension et affectent la cohésion entre les organisations chargées de travailler de concert dans l'EM.

5.3.1 Cloisonnement des pratiques et leadership

Une tendance se dégage parmi les propos des répondants indiquant que des difficultés de coordination se font sentir au cours des étapes de l'application de l'EM. Les sergents-détectives expliquent que l'un des obstacles qu'ils rencontrent est de savoir qui est assigné au dossier du côté des services de la PJ. Lorsqu'un dossier leur est assigné, ils doivent appeler le service RTS pour transmettre leurs coordonnées afin que la personne responsable de l'évaluation du signalement communique avec eux. L'un d'eux mentionne : « Ça, c'est un petit trajet qui est plate » (P2). Selon lui, il est parfois difficile d'obtenir le nom de l'intervenante au dossier et des démarches supplémentaires doivent être réalisées. Le second exprime :

[M]ais eux font à l'inverse. Ils vont prendre mes coordonnées, ils vont lui transmettre pour qu'elle m'appelle. Je ne vois pas où est la problématique de me donner le nom de l'intervenante au dossier de l'enfant, mais pour eux autres, si ce n'est pas la police qui a fait le signalement, ils ne me donneront pas l'information. (P1)

Pour plusieurs participants de l'étude, le fait que l'enfant soit rencontré à une seule fois constitue un indicateur de succès, tel que traduit par le participant 6 : « *Quand on peut rencontrer un enfant la même journée, c'est un succès, [...] c'est un succès parce que si l'EM c'est de ne pas faire répéter l'enfant, bien c'est ça le succès* » (P6). Toutefois, il ajoute que « *Dans notre région, ça n'arrive presque jamais. Moi, je disais toujours, aller voir. Aussitôt qu'on en assez, on arrête. Au moins, toute l'histoire.* » (P6). Selon ce gestionnaire, il n'est « jamais » possible de coordonner l'intervention de la DPJ et celle des policiers afin que l'enfant soit rencontré une seule fois, et ce, rapidement, afin de fermer les dossiers où l'EM n'est pas nécessaire. Un autre constate que « *Certaines intervenantes vont rencontrer les enfants avant, sans nous le dire* » (P1). Les policiers se retrouvent donc souvent devant le fait accompli que l'enfant a déjà été rencontré par un intervenant de la DPJ et du point de vue unanime de tous les répondants, que l'enfant soit rencontré à de multiples reprises représente une contrariété majeure et résulte de la difficulté de coordination. Cette difficulté de coordination, selon certains, est une manifestation du cloisonnement des pratiques qui se perpétue.

Un autre enjeu à prendre en compte est la différence importante entre les services policiers et les intervenants de la DPJ concernant la notion d'urgence et la priorisation des situations étant donné leurs rôles et les objectifs de leurs interventions divergents. Ce qui apparaît requérir une intervention la journée même pour l'intervenant de la PJ peut être évalué différemment par le sergent-détective qui juge que l'entrevue vidéo peut être faite dans quelques jours ou dans les semaines suivantes. Faisant référence à l'absence d'une vision commune, ce répondant mentionne « *c'est souvent que l'on ne parle pas le même langage avec les policiers* » (P4). De ce fait, des tensions entre les partenaires peuvent découler de cette évaluation différente de l'urgence d'intervenir et des difficultés de coordination des interventions comme démontré dans l'extrait qui suit :

La notion d'urgence n'est vraiment pas pareille pour les policiers que pour nous. C'est normal. Si la victime est protégée puis qu'elle n'est plus en contact avec son agresseur pour eux ce n'est pas une urgence, sauf que nous dans le cadre d'une évaluation, on est en évaluation puis il y a une urgence et il y a des délais à respecter, mais il y a aussi une victime qui est prête là à parler. Des fois, il faut se battre pour convaincre le corps policier qu'il faut le faire là là là même si eux ne sont pas capables de faire

l'enquête après. Au moins, qu'on puisse faire l'entrevue vidéo pour que la victime passe à d'autres choses. (P3)

En plus de démontrer les distinctions existant dans la détermination de l'urgence de rencontrer l'enfant, les propos de cet intervenant illustrent qu'il est difficile de substituer les intérêts singuliers des différentes organisations et de coordonner les interventions afin de respecter l'intérêt supérieur de la victime « *qui est prête là à parler* » et qui souhaite « *passer à d'autres choses* ».

Étant donné la difficulté de convenir d'un consensus sur l'urgence et la priorisation, des fossés se créent dans les démarches réalisées par les partenaires comme expliqué par ce participant :

Ça fait que nous, quand c'est un code 1, veut, veut pas, nous, il faut qu'on rencontre l'ensemble des gens de cette famille-là dans la même journée pour que l'on puisse prendre une décision puis prendre les mesures nécessaires pour protéger l'enfant. Ce qui fait que, quand les policiers ne peuvent pas nous suivre, nous on procède quand même. (P6)

Ce témoignage permet d'illustrer le décalage entre le travail de la DPJ et celui des policiers lorsque la priorisation ne fait pas consensus. Au sujet des moyens pouvant être déployés pour décloisonner les pratiques, les participants parlent de l'exercice d'un fort leadership par la désignation de la coordonnatrice régionale, active et dynamique au cours des dernières années, responsable de chapeauter le bon fonctionnement de l'EM dans la région. Également, les répondants suggèrent qu'il y ait des porteurs du dossier EM dans chaque organisation et/ou équipe pour s'assurer de la transmission des informations en continu au Comité régional de l'EM des Laurentides, dans les milieux de pratique et sur le terrain (P4, P6, P7).

Le cloisonnement des pratiques et les difficultés de coordination sont donc des facteurs qui font obstacle à la concertation à plus grande échelle, ce qui peut être amélioré par l'exercice d'un fort leadership au niveau régional et en désignant des porteurs de l'EM dans chaque organisation.

5.3.2 Enjeux de pouvoir

Le discours de certains répondants permet de relever qu'il existe des enjeux de pouvoir entre les acteurs dans certains contextes précis, ce qui constitue un obstacle aux pratiques de concertation. Ces enjeux de pouvoir se manifestent de manière implicite, sans intention malveillante ou malintentionnée dans les rapports partenariaux comme représenté dans cet extrait :

Le procureur de la couronne te contacte pour que tu cédules un rendez-vous avec la victime puis avec le procureur, mais toi, tu dois être là aussi, tu dois faire l'accompagnement de victime aussi. Ça fait que nous autres, c'est du début jusqu'à la fin, ce que les autres n'ont pas. [...] Nous autres, on a une grosse charge de travail. Ça fait que, le fait que, justement, le procureur passe par nous autres pour « là, j'aimerais ça que tu cédules une rencontre ». Tu te dis, tabarnouche, « je ne suis pas ta secrétaire, là ». [...] tu passes une heure au téléphone pour gérer un rendez-vous alors que tu pourrais faire autre chose pendant ce temps-là. [...] le procureur, il faudrait qu'il fasse cette démarche-là lui-même. [...] Je trouve que les procureurs nous mettent ça dans notre terrain pas mal [...]. (P2)

Ce participant explique que les procureurs veulent rencontrer les victimes d'abus sexuel avant de prendre une décision et il est prévu que les sergents-détectives les accompagnent. Plutôt que de fixer eux-mêmes les rendez-vous avec les victimes, les procureurs délèguent cette responsabilité d'emblée aux sergents-détectives, ce qui génère une amertume et l'impression d'être utilisés dans le contexte où la charge de travail des premiers prime sur celle des seconds.

Étant donné le titre, le rôle, la fonction et le pouvoir de chacun dans le cadre de l'EM, cet autre participant ajoute : « *Moi, c'était même quelque chose qui m'intimidait un peu* » (P4). Puis, en parlant d'une nouvelle intervenante à la DPJ, ce participant explique « *qu'elle se sentait dans un rapport minoritaire* » (P6). Ainsi, le fait de se sentir intimidé ou de percevoir un déséquilibre de pouvoir comporte un impact dans la concertation. Cependant, certains répondants modulent ces enjeux de pouvoir en adoptant des attitudes personnelles « adaptées » comme décrit par ce répondant :

C'est sûr que c'est différent d'une personne à l'autre dans le sens où ça va avec le tempérament de chacune aussi. Il y en a qui ont plus un front de bœuf que d'autres, qui n'ont pas peur de... Moi, au début, je me positionnais beaucoup en spectatrice, tu sais. Là, à un moment donné, je me suis dit « non, non ». Tu sais, moi aussi, ça demeure... Non, mais tu sais, c'est ça, ça, ça m'appartient à moi. Je le sais que moi j'ai de la misère à dire « non, non, c'est une EM pour telle, telle raison ». Je vais avoir tendance à écouter l'autre, à plutôt... mais c'est ça, ça c'est moi-même, ce n'est pas en lien avec mon équipe ou quoique ce soit ». (P4)

En avançant l'idée que « *c'est différent d'une personne à l'autre* » et que « *ça m'appartient à moi* », cet intervenant rend compte de sa perception que le « *tempérament de chacun* » et les attitudes individuelles influencent les rapports avec les autres acteurs, ainsi que les enjeux de pouvoir tacite entre les professions et les organisations dans le travail de concertation.

De plus, des tensions émergent d'un rapport de force qui se transpose dans un choc de cultures organisationnelles et de valeurs professionnelles, ce qui se dégage de l'ensemble des discours. Plus précisément, les répondants parlent des différences entre la culture sociale et la culture judiciaire. La première miserait sur le potentiel de changement et la participation active des personnes impliquées tandis que la seconde davantage sur la punition et la répression. Ce participant rapporte : « *Il faut vraiment trouver la meilleure façon de... de coller ces deux domaines-là qui ne sont pas tant connexes, mais qui ne vont pas l'un sans l'autre dans notre loi* » (P4). Un autre répondant dit : « *Le judiciaire versus le social, ça toujours été un petit peu comme ça. Le rapport de force n'est pas...* » (P6), ce qui sous-entend qu'il existe un déséquilibre dans le rapport de force entre le domaine social et le domaine judiciaire. Ces témoignages permettent de comprendre que divers éléments doivent se conjuguer dans l'application de l'EM, ce qui peut provoquer un rapport de force, un choc de culture et de valeurs dans les pratiques de concertation. En bref, il semble que des enjeux de pouvoir et un rapport de force entre le social et le judiciaire se manifestent implicitement dans la concertation et les relations entre partenaires, ce qui influence la concertation et s'ajoute à la liste des facteurs qui font entrave aux pratiques.

A contrario, une vision qui repose sur la symétrie, l'égalité et la complémentarité des différents acteurs sociojudiciaires serait favorable à la concertation. Sur ce sujet, ce répondant précise :

« Mais, d'avoir l'impression d'être considéré dans la conférence, et non de se faire gérer, de se faire organiser. Cela, c'est bien. Des nouveaux... Il y a certains procureurs qui ont cette nouvelle vision là de collaboration. Donc, cela c'est bien » (P3).

En somme, l'établissement d'un rapport égalitaire entre les partenaires et la considération du point de vue de chacun évoquent des facteurs qui améliorent ou pourraient améliorer les pratiques de concertation.

5.4 Synthèse

Les résultats du mémoire montrent que les pratiques de concertation dans le cadre de l'application de l'EM sont principalement influencées par trois catégories de facteurs, soit : 1) la cohésion et les tensions internes, 2) la proximité relationnelle, et 3) les cultures organisationnelles.

La cohésion et les tensions qui se font sentir à l'intérieur des équipes et des organisations ont des impacts sur le travail de concertation de l'EM. Les résultats du mémoire laissent voir que la compétence, l'expertise, la formation régulière et continue des professionnels, la disponibilité et le bon fonctionnement des ressources matérielles influencent le cours du processus de l'Entente dans le feu de l'action. Également, les résultats démontrent qu'il existe des disparités dans la région dans la manière d'appliquer l'EM, dans les cultures d'équipe des différents services de police et dans le recours au pouvoir discrétionnaire de la DPJ à travers les Laurentides, ce qui a des incidences sur la concertation.

Cela dit, les résultats mettent en lumière des problématiques transversales, soit des enjeux de roulement du personnel et de manque de ressources humaines qui génèrent des tensions que tous les répondants décrivent et qui semblent difficiles à contrer. Dans ce contexte, les personnes mandatées pour mettre en œuvre l'EM sont peu formées, moins expérimentées et moins proches les unes des autres, ce qui ralentit le processus à chacune des étapes de la procédure d'intervention sociojudiciaire. Ces enjeux de ressources humaines se répercutent sur d'autres sphères, par exemple la charge de travail des employés qui demeurent en fonction. Les employés qui restent, tant dans les équipes de la DPJ, des policiers ou du DPCP, se retrouvent avec une charge de travail augmentée pendant la recherche de remplaçants, ce qui peut générer une diminution de l'engagement, de la cohésion entre les collègues de l'équipe ainsi que les partenaires de l'EM.

D'autres conditions se répercutent sur la concertation, soit le gros volume de dossiers et la surcharge de travail qui génèrent des délais dans l'assignation des dossiers, la réalisation de l'entrevue vidéo avec l'enfant ainsi que les communications. Dans ces circonstances, le soutien offert par les collègues ainsi que les gestionnaires représente des formes d'appui, de formation et d'accompagnement pour les professionnels dans l'exercice de leur fonction. Par ailleurs, lorsqu'il y a des changements réguliers de personnel, les relations entre collègues, l'entraide et le soutien perdent de leur force ce qui peut accentuer le sentiment de débordement et de surcharge de travail. De plus, le manque de personnel peut avoir pour effet d'augmenter les listes d'attente dans les organisations, ce qui accentue aussi les délais pour l'assignation des dossiers. L'ensemble de ces phénomènes se combinent et s'entremêlent, ce qui engendre des bris des canaux de communication et rend plus complexe l'établissement de relations entre les partenaires de l'Entente.

Les résultats mettent en évidence la centralité et l'importance capitale de la proximité relationnelle ainsi que ses diverses composantes telles que la confiance mutuelle, la communication et la réciprocité dans les échanges des parties prenantes. En effet, l'application de l'EM implique que les collaborateurs soient en relation et la proximité dans cette relation est primordiale. Cette proximité est ce à quoi beaucoup d'acteurs font référence en parlant de la confiance mutuelle, de la chimie qui se crée lorsqu'ils travaillent avec les mêmes acteurs, du fait qu'il est plus facile de transiger lorsque nombre de professionnels impliqués dans l'EM est restreint, de l'effet de réseautage qui se crée et qui permet de développer une concertation plus étroite et coordonnée. Les discours tendent à montrer l'importance de la proximité relationnelle dans l'établissement d'une atmosphère propice à la concertation, ce qui est favorisé en limitant le nombre de professionnels qui participent à l'application de l'EM, mais également en misant sur les expériences partagées et le travail commun. Dans des circonstances où les professionnels sont débordés et surchargés, les résultats du mémoire indiquent que le fait de conjuguer avec des collaborateurs qui possèdent une certaine expertise favorise la fluidité dans l'application de la procédure de l'EM, permet d'augmenter la satisfaction dans les relations partenariales et donc de développer la proximité dans celles-ci.

Sur le plan des cultures organisationnelles, les résultats suggèrent que la persistance d'un cloisonnement des pratiques et difficulté d'arrimage. La coordination des interventions à poser en concertation devient difficile lorsque les organisations n'ont pas la même capacité d'assigner les

dossiers, créant des frictions entre partenaires et des décalages dans les actions entreprises étant donné que ces derniers ne franchissent pas les étapes de la procédure à la même vitesse. Ainsi, plutôt que tendre vers des actions concertées, chaque organisation travaille au rythme de ses propres contraintes, négligeant de se concerter, de se coordonner, de s'arrimer et de s'entendre sur la priorisation des actions à poser ce qui, en fin de compte, contrevient à l'esprit de l'Entente en multipliant les entrevues avec les enfants, notamment. Également, les enjeux de pouvoir relatifs au domaine social et judiciaire exercent également une influence sur les rapports partenariaux ainsi que la concertation multisectorielle. En revanche, l'exercice d'un fort leadership sur le plan régional et au sein des organisations représente un facilitateur de la concertation.

Les résultats du mémoire mettent en exergue l'importance du temps, tant pour être formés, pour s'appropriier l'ensemble des connaissances, pour acquérir les compétences techniques, pour développer une expertise et des méthodes de travail dans la suite des étapes de l'EM, pour établir un réseau de contacts, pour installer un climat de confiance mutuelle, pour créer une proximité dans les relations professionnelles, etc. La possibilité de mettre en pratique sur une base régulière la séquence des activités et interventions inhérentes à la procédure sociojudiciaire apparaît donc comme centrale au développement du savoir-faire et d'un savoir expérientiel dans le processus au bénéfice des parties prenantes de l'EM et des enfants.

L'établissement d'un climat favorable à la concertation se construit progressivement dans la formalité et l'informalité. Le fait de côtoyer les mêmes personnes permet de créer des contextes, des occasions de proximité formelles ou informelles entre les parties. Au regard de la somme des défis avec lesquels les organisations doivent transiger, le choix stratégique de mettre en place des équipes spécialisées en abus, ou de dédier du personnel à l'application de l'EM, ou de miser sur un jumelage avec les mêmes acteurs, apparaissent, du point de vue des répondants et au regard des analyses, des façons 1) de favoriser le soutien dans l'action qui contribue à l'allègement de la lourdeur de la tâche, 2) de développer la proximité relationnelle qui peut se répercuter favorablement sur la confiance mutuelle, la réciprocité dans les échanges ainsi que la bonne communication, 3) de permettre la coordination des interventions des collaborateurs sociojudiciaires dans l'application de l'EM et dans l'intérêt de l'enfant qui est au cœur des préoccupations.

Cette section clôt la présentation des résultats, ce qui nous amène au constat que la procédure de l'EM ainsi que les pratiques de concertation qu'elle sous-tend sont complexes. En résumé, ce chapitre permet d'identifier et de comprendre que plusieurs enjeux et facteurs s'entrechoquent dans l'ensemble des systèmes collaboratifs, ceux-ci étant reliés les uns aux autres et exerçant une influence mutuelle dans l'application de l'EM dans les Laurentides.

CHAPITRE 6 : DISCUSSION

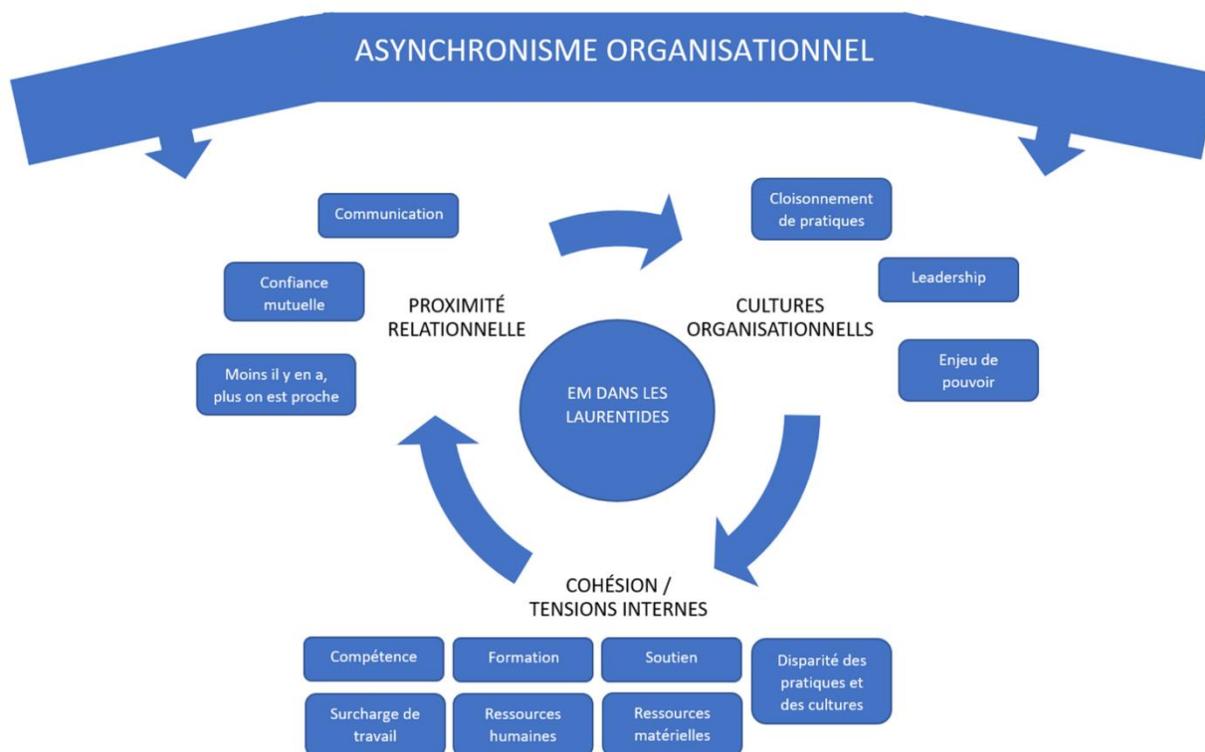
La discussion qui suit vise à interpréter les résultats présentés dans le dernier chapitre et à présenter la théorisation qui explique la concertation dans les Laurentides. Plus précisément, la prochaine section présente 1) l'interprétation de la mise en relation des résultats au regard de l'approche écosystémique, 2) la mise en dialogue des résultats avec la littérature et 3) les pistes de solutions et d'amélioration des pratiques.

6.1 Interprétation de la mise en relation des résultats au regard de l'approche écosystémique

En cohérence avec le modèle écologique, les résultats du mémoire mettent en évidence trois thèmes centraux qui permettent d'expliquer et de comprendre les enjeux et facteurs qui influencent les pratiques de concertation en EM, soit : 1) la cohésion et les tensions internes (microsystème), 2) la proximité relationnelle (mésosystème) et 3) les cultures organisationnelles (exosystème). La théorisation du mémoire met en lumière l'interrelation qui existe principalement entre ces trois thèmes principaux et permet de comprendre comment les pratiques de concertation sont fortement influencées par cette interaction qui survient entre l'ensemble des facteurs présentés au chapitre précédent. Dans la conjoncture de la région laurentienne, cet ensemble de facteurs est interrelié et exerce un effet « boule de neige » sur les pratiques de concertation. La figure 1 illustre cette influence mutuelle et ce cercle vicieux qui se crée dans la mise en relation des trois facteurs précités.

Figure 1

Interactions des facteurs centraux qui influencent les pratiques de concertation en EM dans les Laurentides



Malgré les efforts déployés pour améliorer la concertation dans l'application de l'EM, les résultats montrent que des problèmes de concertation multisectorielle subsistent dans les Laurentides. On ne peut mesurer l'importance des conséquences, mais les résultats du mémoire laissent supposer que des enfants subissent toujours des préjudices et des failles du système de protection mis en place. Les résultats du mémoire permettent de comprendre que les partenaires sociojudiciaires font face à des défis de sorte qu'une problématique d'asynchronisme organisationnel mène à des actions parallèles et asynchrones dans la concertation.

Le concept de l'asynchronisme organisationnel englobe les manifestations découlant du cercle vicieux illustré ci-haut, c'est-à-dire du manque de cohésion d'équipe intra-établissement, du manque de proximité relationnelle entre les organisations, des cultures organisationnelles qui perpétuent le manque de coordination des actions, les difficultés d'arrimage entre les partenaires

et le cloisonnement des pratiques. Ainsi, les professionnels n'ont pas les conditions qui leur permettent de réaliser leur mandat à la hauteur du but ultime de l'EM qui vise à protéger et mieux servir l'intérêt des enfants victimes de maltraitance grave.

L'asynchronisme organisationnel se constate à l'intérieur même d'une organisation, entre les départements qui prennent des décisions et qui posent des actions dans le traitement des dossiers d'EM. Par exemple, à la DPJ, une situation est signalée et analysée par l'équipe RTS qui prend la décision de retenir le signalement en vue d'une évaluation. Ce signalement est retenu en code 3, ce qui signifie qu'il devrait être évalué à l'intérieur de quatre jours. Or, des délais considérables, pouvant aller jusqu'à 6 mois, peuvent s'écouler avant que l'équipe ÉO débute ses interventions et que l'EM soit enclenchée. Cette situation démontre un manque de synchronisation, une incohérence du fonctionnement interne de l'organisation et illustre que des cloisons subsistent vu un ensemble de conditions, notamment le grand volume de dossiers et l'insuffisance des ressources humaines, qui font en sorte que les signalements retenus figurent sur une longue liste d'attente avant d'être évalués.

L'asynchronisme organisationnel fait également référence au processus qui fonctionne à deux vitesses, c'est-à-dire à l'absence de synchronisme dans les interventions des partenaires sociojudiciaires, au rythme de traitement des cas d'abus qui sont différents entre le social, plus rapide, et le judiciaire qui requiert plus de temps. L'asynchronisme organisationnel se constate également dans la variabilité des délais d'enquête qui diffèrent entre la DPJ et les policiers. Les services de la PJ qui doivent agir rapidement pour prendre leurs décisions quant à la protection de l'enfant tandis que les services de police doivent suivre les processus rigoureux de l'enquête criminelle, d'où la discordance dans les actions entreprises par chaque acteur dans l'avancement des étapes de l'EM. De même, le processus à la Chambre de la jeunesse se solde plus rapidement que celui à la Cour criminelle, requérant parfois des années avant de poser un verdict. Ces systèmes ne progressent pas à la même vitesse de sorte qu'un décalage se crée en cours des processus et des interventions des acteurs qui doivent se concerter. Ainsi, ces asynchronismes dans la trajectoire de l'EM nuisent à la concertation qui s'effrite entre les acteurs sociojudiciaires, nuisant ultimement aux enfants qu'ils sont censés protéger.

L'asynchronisme organisationnel se manifeste aussi dans la définition non consensuelle de l'urgence d'intervenir ainsi sur la priorisation des dossiers qui diffèrent selon le mandat de chaque organisation. L'absence de consensus entre les partenaires fait en sorte que chacun reste centré sur sa propre enquête, priorisant ses propres objectifs, par exemple, lorsque les intervenants de la DPJ effectuent des interventions de leur côté en rencontrant l'enfant compte tenu de l'indisponibilité des sergents-détectives dans le délai requis.

Les résultats illustrent dans quelle mesure l'asynchronisme organisationnel, à travers une série d'accrocs liés aux définitions de l'urgence, à la priorisation et à la définition des mandats, a pour effet de contribuer à la multiplication des entrevues pour l'enfant, au maintien du travail en silo ainsi qu'à la poursuite d'un processus à deux vitesses compte tenu des manques d'harmonisation des pratiques entre les milieux responsables d'appliquer l'EM.

Par ailleurs, les résultats illustrent que les acteurs pallient les lacunes du système et de l'asynchronisme organisationnel découlant du fonctionnement établi dans les Laurentides par le biais de la proximité relationnelle. En effet, les analyses démontrent que les acteurs sociojudiciaires, qui travaillent dans des univers différents, arrivent à passer par-delà les lourdeurs des cultures, processus et protocoles divergents en négociant un espace relationnel synchrone qui favorise les rapprochements, la confiance mutuelle, la communication, la chimie et la cohésion interprofessionnelle. Dans les faits, ce qui fonctionne, c'est le déploiement de stratégies qui permettent aux professionnels de se connaître d'une manière plus personnelle, par exemple, d'obtenir les numéros de cellulaire pour communiquer ensemble directement, de développer une certaine expertise ou spécialisation, d'être jumelés avec les mêmes partenaires, d'avoir confiance au travail d'autrui, de bénéficier d'un espace de rencontre commun, de définir un plan d'action consensuel qui favorise l'engagement professionnel dans l'atteinte d'un objectif collectif. Au sortir du mémoire, il apparaît donc que la proximité relationnelle décrite dans les résultats permet de pallier les structures déficientes et de minimiser les impacts de l'asynchronisme organisationnel constaté.

Tout bien considéré, cette section fait état de l'analyse des interactions entre les trois principaux résultats du mémoire et le cadre théorique, ce qui permet de comprendre que les pratiques de concertation en EM dans les Laurentides sont influencées par des enjeux contemporains et des

facteurs qui s'enchevêtrent, s'influencent réciproquement, de manière favorable ou défavorable. Cette somme d'enjeux et de facteurs fait boule de neige, et avalanche, ce qui comporte des conséquences sur les pratiques, la qualité de la concertation ainsi que la capacité des acteurs sociojudiciaire de se concentrer sur les besoins et l'intérêt supérieur de l'enfant victime. Enfin, l'asynchronisme organisationnel génère des impacts majeurs sur le fonctionnement actuel qui ne permet pas d'actualiser pleinement les objectifs de l'EM de sorte que des enfants échappent au système de protection québécois. La prochaine section propose une mise en dialogue des principaux résultats qui émergent du mémoire avec la littérature consultée.

6.2 Mise en dialogue des résultats avec la littérature

6.2.1 Proximité relationnelle

Les résultats du mémoire suggèrent que la proximité relationnelle est fondamentale, constituant le cœur des pratiques de concertation multisectorielle en agissant à titre d'agent liant entre les parties de l'EM. En effet, l'analyse de l'importance des trois thèmes centraux laisse entendre que le mésosystème est le facteur qui comporte le plus d'influence, que ce soit positivement ou négativement.

L'importance de la relation est documentée dans la littérature scientifique qui s'intéresse à la concertation dans le cadre d'enquêtes conjointes sur la maltraitance envers les enfants (Cross et al., 2015; Grace et al., 2019; Lalayants, 2013; Newman et Dannenfels, 2005; Young et Nelson-Gardell, 2018). Par exemple, Cross et al., 2015 constatent que la qualité de la relation entre les policiers et les intervenants de la PJ influence la concertation dans les cas d'enquêtes conjointes, ce qui fait écho aux résultats de ce mémoire. Également, Young et Nelson-Gardell (2018) ont découvert qu'il est important de construire et de maintenir des relations afin de favoriser une communication et un partage d'information efficace entre les collaborateurs. Les résultats de ce mémoire sont similaires aux constats de ces études. Néanmoins, à notre connaissance, aucune de ces études ne fait état de l'importance prédominante de la proximité dans cette relation entre partenaires. Il nous apparaît donc qu'il pourrait s'agir d'un apport central du mémoire par rapport aux connaissances actuelles.

Dans le cadre de ce mémoire, les résultats démontrent que plus les acteurs développent une proximité dans leur relation professionnelle, plus les pratiques de concertation sont améliorées. Selon l'analyse, la qualité de la relation entre les parties prenantes de l'EM est importante, mais en plus, il faut développer une proximité dans cette relation partenariale. D'autres auteurs évoquent des concepts associés à la proximité relationnelle, notamment un climat de confiance mutuelle (Lalayants, 2013; Newman et Dannenfels, 2005; Young et Nelson-Gardell, 2018), une communication fluide entre les acteurs (Alain et al., 2022; Gonzales et Quiñonez, 2008; Grace et al., 2019; Lalayants, 2008; Lalayants, 2013; Newman et Dannenfels, 2005; Young et Nelson-Gardell, 2018), une réciprocité dans l'échange d'information (Grace et al., 2019; Young et Nelson-Gardell, 2018), ceux-ci constituant des facilitateurs à la concertation comme documenté dans de nombreux articles. Les résultats de l'étude de Young et Nelson-Gardell (2018) vont plus loin en invoquant la complémentarité et l'acceptation qu'un organisme à lui seul ne possède pas l'entière expertise et des ressources suffisantes pour traiter un cas de maltraitance infantile. Cette acceptation implique de reconnaître les limites de son mandat, de reconnaître les forces des partenaires, de ne pas avoir la crainte de consulter ou de demander de l'aide à d'autres organismes, ce qui semble essentiel aux relations de concertation. Les notions de complémentarité et d'interdépendance ne sont pas des résultats qui émergent dans l'étude. Cela dit, nos résultats démontrent que plus le nombre d'acteurs est limité, plus ceux-ci développent une familiarité qui facilite le développement des liens et qui permet d'instaurer un climat de confiance qui favorise la communication, ce qui, ultimement, permet de créer des rapprochements ainsi que la proximité dans la relation partenariale.

Les répondants ayant participé à ce mémoire parlent notamment de pairage, de jumelage avec les mêmes acteurs et d'équipes spécialisées comme une façon de développer la proximité relationnelle et des bénéfices qui en découlent pour les pratiques de concertation. Cela est clairement démontré par le fait que les gestionnaires expriment une perception positive et sans équivoque de leur concertation a contrario des acteurs sur le terrain. L'étude de Young et Nelson-Gardell (2018) soulève que le fait de travailler avec les mêmes partenaires durant plusieurs années permet de développer des relations professionnelles. Lalayants (2008, 2013) ainsi que Newman et Dannenfels (2005) rapportent un résultat similaire en abordant la proximité physique des partenaires et la cohabitation dans un même endroit comme étant propices à la concertation. Plus

précisément, la recherche de Lalayants (2013) montre que le regroupement de professionnels dans un même emplacement et le temps passé dans le même bureau favorisent la qualité de la relation entre les collaborateurs. De plus, l'étude de Lalayants (2008) soutient que le regroupement d'organismes dans un même emplacement physique améliore la communication et la coordination des actions. Garrett (2004) confirme que la mise en place d'équipes spécialisées, d'unités mixtes rassemblant des policiers et des travailleurs sociaux en PJ représente une façon optimale de traiter les dossiers d'abus envers les enfants étant donné les bénéfices pour la concertation multisectorielle lors des enquêtes conjointes. Les résultats de notre recherche n'abordent aucunement cette notion de partage de l'environnement physique bien que les notions de pairage, de jumelage avec les mêmes collaborateurs et de spécialisation en EM sont apparues comme un facteur qui facilite la concertation dans l'EM.

Young et Nelson-Gardell (2018) découvrent que la façon dont les relations sont construites et maintenues entre les partenaires sociojudiciaire peut avoir un impact important sur la concertation. Ce résultat concorde aux nôtres qui suggèrent qu'en faisant équipe avec les mêmes partenaires, les professionnels apprennent à se connaître, de sorte qu'une confiance réciproque s'installe menant les acteurs à travailler dans le même sens, à ne pas « *s'enfarger dans les fleurs du tapis* » (P1) et pouvant aller jusqu'à donner des informations « *off the record* » (P1) afin de faire progresser les enquêtes.

Dans un autre ordre d'idées, les résultats du mémoire tendent à démontrer que du point de vue des participants, la proximité relationnelle se développe dans des contextes formels et informels, ce qui fait écho aux résultats de quelques autres chercheurs (Alain et al., 2022; Bowen et Nhan, 2021; Lalayants, 2013, Newman et Dannenfelser, 2005). Alain et al. (2022) et Lalayants (2013) trouvent des résultats similaires dans leur étude en ce qui a trait à l'existence de canaux de communication informels qui pallient les difficultés de communication et d'échanges formels. Dans le même sens, Bowen et Nhan (2021) et Newman et Dannenfelser (2005) soulignent que l'établissement de liens personnels et de relations informelles est essentiel, ce qui se développe lors de moments de socialisation à l'extérieur du contexte de travail (durant des « 5 à 7 », par exemple). Ces occasions permettent de créer des rapprochements entre professionnels, voire de développer des amitiés et de faire évoluer positivement la concertation entre partenaires. Ainsi, les résultats de notre recherche s'inscrivent dans les sillons de ces autres études qui soulignent l'importance de créer

des occasions informelles pour renforcer les relations partenariales entre professionnels de différents secteurs qui doivent travailler dans un but commun en EM. Somme toute, les résultats du mémoire sont originaux par rapport à ceux-ci étant donné la place déterminante et centrale de la proximité relationnelle sur la concertation.

6.2.2 Cohésion et tensions internes

Les résultats de ce mémoire indiquent que le microsystème exerce une forte incidence sur les pratiques de concertation. Les résultats révèlent que la cohésion ainsi que les tensions à l'intérieur des équipes de travail et dans les organisations exercent une influence non négligeable. Cet aspect inclut à la fois l'allocation des ressources suffisantes, l'organisation du travail et des services dans chaque organisation qui ont un impact sur la capacité des acteurs de travailler en concertation dans l'application de l'EM. Le manque de ressources humaines et le roulement du personnel apparaissent comme une problématique transversale qui contribue aux difficultés de concertation.

Les résultats du mémoire rendent compte de la stabilité versus le roulement du personnel en tant que phénomènes qui affectent l'équilibre interne dans les équipes chargées d'appliquer l'EM. D'ailleurs, nos résultats sont tout à fait cohérents avec ceux recensés dans plusieurs études qui insistent sur cet enjeu du roulement du personnel pour son impact négatif sur les pratiques de concertation (Alain et al., 2022; Alain et al., 2016; Bergeron et Tourigny; 2011; CSDEPJ, 2021; Gouvernement du Québec, 2007; Newman et Dannenfleser, 2005; Sheppard et Zangrollo, 1996; Young et Nelson-Gardell, 2018). Les écrits scientifiques soulignent que le roulement de personnel affecte, notamment, le niveau d'expérience (Sheppard et Zangrollo, 1996; Young et Nelson-Gardell, 2018), la confiance (Young et Nelson-Gardell, 2018), la communication (Young et Nelson-Gardell, 2018) et est susceptible d'engendrer une perte d'expertise (Alain et al., 2016; Alain et al., 2022). Également, Newman et Dannenfleser (2005) indiquent qu'un trop grand nombre de dossiers, un nombre insuffisant de policiers formés, un manque d'intervenants de la PJ bien formés et une rotation fréquente du personnel sont des obstacles à une bonne coordination des enquêtes conjointes. Bergeron et Tourigny (2011) soulignent que les conséquences associées au manque de ressources sont les ralentissements dans l'implication réelle d'un partenariat. L'étude de Sheppard et Zangrillo (1996) révèle que le roulement élevé de personnel rend difficile la conduite d'enquête conjointe. Plus précisément, les policiers trouvent ardu de devoir

constamment négocier avec des travailleurs sociaux nouveaux et inexpérimentés. Près de trente ans plus tard, nos résultats confirment que cette même problématique se perpétue encore à ce jour dans les Laurentides. Dans cette optique, les résultats de notre mémoire s'ajoutent aux nombreuses études déjà disponibles qui renforcent l'importance de la rétention du personnel dans les équipes et, en filigrane, la gestion du changement dans les organisations pour les pratiques de concertation.

Les résultats du mémoire montrent aussi que la surcharge de travail ainsi que le volume important de situations devant être soumises à l'EM sont décrits comme étant des facteurs qui entravent la concertation. La littérature qui porte sur le même sujet fait état d'un constat similaire (Bergeron et Tourigny; 2011; Gouvernement du Québec, 2007; Lalayants, 2013; Newman et Dannenfleser, 2005; Sheppard et Zangrollo, 1996). En effet, le manque de temps et la charge élevée de travail sont des conditions qui exercent une pression sur les professionnels, ce qui peut avoir un impact sur l'engagement dans un effort de concertation (Bergeron et Tourigny; 2011). Dans les circonstances actuelles, les professionnels rencontrés dans le cadre de ce mémoire sont apparus comme étant à bout de souffle. Ce même enjeu est d'ailleurs nommé avec insistance dans le récent rapport de la CSEDPJ où l'on peut lire qu'ils manquent de temps et de soutien pour répondre adéquatement aux besoins d'aide et de protection des enfants (CSDEPJ, 2021). Cette réalité affecte l'ensemble de la province, mais notre mémoire permet de voir à quel point, pour les acteurs sociojudiciaires des Laurentides rencontrés, il s'agit d'un enjeu important.

Les résultats suggèrent également que le soutien offert par les collègues de travail et les supérieurs immédiats sont des conditions qui influencent les pratiques de concertation, ce qui fait écho aux résultats de Lalayants (2013). Selon cette dernière, le manque de soutien de la part de l'administration et le manque de ressources sont des obstacles qui affectent négativement le désir de s'engager dans un effort de concertation. Certaines conditions exercent une pression sur les professionnels, soit « *le manque de temps, les charges de travail élevées, les exigences administratives importantes, les horaires longs et imprévisibles, la faible satisfaction professionnelle, les horaires conflictuels, l'épuisement professionnel et, dans certains cas, les installations de bureau inadéquates* » (traduction libre, Lalayants, 2013, p. 265). Sans que nos résultats aient évoqué avec précision tous ces éléments, ils sont cohérents dans la mesure où la charge de travail, le manque de ressources et les enjeux temporels influencent les processus de concertation présentés dans le mémoire. Les résultats du mémoire évoquent l'enjeu du manque des

ressources matérielles, les problèmes techniques et les problèmes liés au nombre limité de salles équipées des appareils nécessaires à l'enregistrement des entrevues d'enfants, ce qui est aussi documenté dans l'étude d'Alain et al. (2016). Les constats de cette étude démontrent que ces problèmes persistent à travers le temps, à Québec, ce qui n'est pas unique aux Laurentides. Ainsi, cet élément doit être pris en compte dans la globalité des facteurs d'influence à considérer.

6.2.3 Cultures organisationnelles

Les propos des acteurs ont mis en évidence des enjeux et des défis qui se rapportent à l'exosystème, soit aux cultures organisationnelles. En effet, les résultats démontrent que le cloisonnement des pratiques, les difficultés de coordination et d'arrimage sont source de tensions entre les organisations, ce qui se situe dans le prolongement des constats émis par la CSDEPJ (2021).

Le discours des répondants traduit des difficultés d'application de l'EM et la façon dont elle est appliquée sur le terrain entraîne des défis dans les Laurentides. En ce sens, il est constaté que plusieurs éléments problématiques font obstacle à une application cohérente et uniforme de l'EM sur l'ensemble du territoire Laurentien. L'analyse des résultats laisse entendre que les cultures organisationnelles et l'approche actuelle demeurent fragmentées. Les résultats du mémoire pointent à des difficultés de coordination et d'arrimage dès les premières étapes du déclenchement de l'EM, qui se poursuivent au cours du processus de sorte que les organisations travaillent en parallèle, allant généralement dans la même direction, mais à des rythmes différents, éprouvant des difficultés à déployer des actions concertées et qui surpassent les intérêts singuliers.

Les résultats révèlent qu'il est difficile de qualifier la pratique actuelle comme étant « multisectorielle » tel que privilégiée dans le protocole sociojudiciaire compte tenu du cloisonnement des pratiques constaté. Le préfixe « multi » introduit l'idée que les différents acteurs provenant de secteurs distincts se coordonnent de manière plus systématique pour augmenter la qualité de leurs réponses aux besoins des enfants (Couturier et Belzile, 2018). Du point de vue des décideurs, l'essence de l'EM est de briser la culture du travail en silo pour favoriser une approche multisectorielle (Gouvernement du Québec, 2022a). Compte tenu de la complexité de la problématique de la maltraitance envers les enfants, de l'interdépendance des

acteurs du système social et judiciaire, il s'avère que la fragmentation des services et le morcellement des pratiques sont proscrits. Toutefois, les résultats de ce mémoire démontrent la persistance du travail en silo dans les Laurentides puisque les organisations ainsi que les cultures organisationnelles n'offrent pas les conditions qui pourraient permettre de travailler autrement. D'autres auteurs rapportent qu'un système à lui seul ne possède pas toutes les compétences pour assurer une réponse à la maltraitance (Hebert et al., 2018, Lalayants, 2013; Plach, 2008; Sheppard et Zangrollo, 1996; Tonmyr et Gonzalez, 2015; Young et Nerson-Gardell, 2018). Les résultats de ce mémoire mettent en évidence que les acteurs de l'EM des Laurentides peinent à concevoir et à mettre en place une approche concertée vu les contraintes de leurs organisations respectives et donc, vont dans le même sens que ces constats d'Alain et al. (2016) qui dénotent des difficultés persistantes à Québec sur le plan de la coordination plus les démarches progressent dans le processus de l'EM.

Les résultats du mémoire rendent clair l'engagement des acteurs dans leur travail ainsi que leur mission de protecteur des enfants. Cela étant dit, les résultats mettent en lumière certains dysfonctionnements des cultures organisationnelles quant au bon déroulement de la concertation dans l'EM. Dans ce contexte, les acteurs se sentent pris et contraints de palier d'une manière individuelle au manque d'intégration des pratiques devant appartenir aux cultures organisationnelles. En fait, tant les professionnels sur le terrain que les gestionnaires s'attribuent cette responsabilité individuelle, au regard des cultures organisationnelles déficientes, en ayant l'impression que « *Ça appartient à chacun* » (P6) et que « *Chacun est responsable de son partenariat* » (P6) dans le bon déroulement de l'EM, prenant sur eux les failles du système, ce qui témoigne d'un manque de leadership des organisations de notre point de vue. Les résultats démontrent le besoin de redéfinir la manière dont la concertation s'actualise, la nécessité de mettre en place une structure opérationnelle ainsi qu'une culture organisationnelle positive qui bénéficient directement aux enfants, soutiennent le jugement clinique, offrent des espaces de réflexion et fournissent des ressources suffisantes pour le développement professionnel et des appuis aux professionnels face aux défis qu'ils rencontrent dans leur pratique en PJ (Munro, 2011).

En résumé, cette discussion sur les principaux résultats du mémoire permet de confirmer qu'ils se situent dans le prolongement des études antérieures. Cela dit, les résultats suggèrent une innovation en ayant démontré que la proximité relationnelle, concept qui n'apparaît pas dans la littérature à

notre connaissance, représente un puissant facteur qui influence les pratiques. La section suivante s'intéresse aux pistes de solutions et recommandations pouvant amener des changements de pratique et améliorer la concertation dans la région étudiée.

6.3 Avenues d'amélioration

Compte tenu de la visée pratique d'un mémoire qui s'inscrit dans un parcours académique en travail social, et plus particulièrement une recherche qui s'intéresse à l'analyse des pratiques, la section suivante porte sur les pistes d'amélioration tirées des résultats du présent mémoire.

6.3.1 Les communications et la confidentialité

L'un des facteurs qui constituent une entrave majeure aux pratiques de concertation est la confidentialité. Les résultats démontrent que le personnel policier est particulièrement irrité par les contraintes qui limitent l'échange d'information. Les règles de confidentialité ne sont ni interprétées ni appliquées de la même manière par tous les intervenants de la DPJ à travers le vaste territoire des Laurentides. La communication et le suivi des actions indépendantes des intervenants de la DPJ, des sergents-détectives et des procureurs du DPCP tout au long du processus sont discontinus et lacunaires.

Allant dans le même sens, le rapport de la CSDEPJ (2021) fait état du fait que la confidentialité constitue un obstacle majeur à la concertation sur les plans légaux, cliniques et éthiques. De plus, ce rapport soulève que le principe de la confidentialité est un frein à la concertation et contribue au travail en silos. L'information est la pierre angulaire de l'enquête conjointe (Thompson, 2013, Young et Nelson-Gardell, 2018) et la réussite de la concertation repose sur la communication de ces informations (Alain, 2022; Gonzales et Quiñonez, 2008; Grace et al., 2019; Lalayants, 2008; Lalayants, 2013; Newman et Dannenfelser, 2005; Young et Nelson-Gardell, 2018) ainsi que la réciprocité (Grace et al., 2019; Young et Nelson-Gardell, 2018).

La confidentialité est importante et il convient de préciser de façon plus explicite ce qui peut être partagé. Au chapitre des principes directeurs des pratiques de concertation en EM, les actions des partenaires doivent converger pour la protection de l'enfant et doivent se recentrer sur l'intérêt de celui-ci. Sur le plan légal, un flou semble exister dans la LPJ. Des changements ont été apportés à

l'article 72.7 de la LPJ, entre autres, en avril 2022 dans l'intention de préciser les conditions qui doivent permettre les échanges des renseignements confidentiels et favoriser la communication. Également, l'EM a fait l'objet d'une révision en avril 2022 et le nouveau document de référence prévoit un guide de pratique qui clarifie les règles de divulgation et de communication de certains renseignements entre les intervenants qui travaillent de concert. Au moment de publier ce mémoire, les derniers changements apportés à la LPJ ne sont pas encore en vigueur et ceux apportés à l'EM n'ont pas encore été animés dans les Laurentides. La pratique indiquera dans les années à venir ce qu'il advient des impacts réels de ces changements législatifs sur les pratiques. En ce sens, il pourra être à propos d'évaluer, dans des études futures, les retombées de ces changements.

6.3.2 Formations et perfectionnements

La recherche permet de relever que la formation spécifique ainsi que la formation continue portant sur l'EM semblent lacunaires et non uniformes dans les Laurentides. De surcroît, il appert qu'aucun plan régional de mise en place et de suivi de formations n'a été développé dans la région contrairement à ce qui était prévu lors du déploiement de l'EM. Ce même constat est soulevé dans le rapport de la CSDEPJ (2021) et par certains auteurs (Alain et al., 2016; Clément et Alain, 2021; Gauthier, 2015, Gouvernement du Québec, 2007).

Les résultats du mémoire portent à croire que le maintien des connaissances et des pratiques est préoccupant dans le contexte actuel de roulement de personnel dans les organisations, particulièrement en PJ (CSDEPJ, 2021). Clément et Alain (2021) ainsi que la CSDEPJ (2021) recommandent d'établir un plan de formation à la mesure de l'augmentation et du maintien des connaissances du personnel formé au fonctionnement de l'EM. Il est également suggéré que ce plan de formation soit déployé à l'ensemble du territoire québécois et que son déploiement fasse l'objet d'un suivi. Cette recommandation sous-tend l'existence de structures régionales intersectorielles pour assurer la supervision du plan de formation, mais également pouvant servir de lieu d'échange sur les problèmes concrets d'application de l'Entente. Enfin, il est suggéré de mettre en place un bilan annuel panquébécois portant sur les données de l'application de l'EM afin de partager les expériences innovantes et les pratiques de pointe susceptibles de se développer ainsi que les lacunes et les difficultés rencontrées. À cet égard, les résultats de ce mémoire montrent

qu'avant de prioriser un bilan panquébécois, il faudrait s'assurer que les acteurs régionaux possèdent l'espace et les ressources suffisantes pour effectuer des suivis à l'intérieur de leurs services respectifs.

Ce mémoire va dans le sens de ces recommandations, mais il a aussi la spécificité d'inviter 1) à prévoir des formations conjointes aux parties prenantes de l'EM, 2) à mettre en place des rencontres tripartites régulières ainsi que des 3) communautés de pratiques. Toutes ces initiatives constituent des occasions informelles d'établir des connexions entre les partenaires, d'apprendre à les connaître sous un angle différent, ce qui est susceptible de créer des rapprochements dans les relations professionnelles. Les initiatives doivent insister sur l'importance de travailler efficacement avec d'autres professionnels et favoriser le développement d'une culture de concertation multidisciplinaire misant sur le partenariat, la proximité relationnelle, et ce, dans l'intérêt des enfants.

Quant aux professionnels actifs, il est également essentiel de former l'ensemble des intervenants de la DPJ, des policiers et des procureurs aux tenants et aboutissants de l'EM, à l'intervention auprès des enfants victimes de maltraitance ainsi qu'à l'approche de concertation multisectorielle. Il est favorable de prévoir une formation conjointe pour les professionnels, ce qui signifie de dispenser la formation en réunissant les différents secteurs et disciplines afin de briser les silos et donner l'exemple.

Somme toute, les résultats démontrent l'importance d'organiser des rencontres tripartites (ou des tables de concertation) à des moments réguliers afin de favoriser la mise en commun de l'expertise, le réseautage et les échanges constructifs entre partenaires présentant une ouverture aux changements. Ces types d'événements constituent des occasions de favoriser la communication et la résolution des différends en nommant les bons coups, en relevant ce qui ne fonctionne pas et en identifiant des pistes de solutions qui proviennent des acteurs directement impliqués tout en répondant aux besoins locaux.

Les formations et les rencontres tripartites doivent inclure les concepts de « multisectorialité » et de « multidisciplinarité » dans la composition des groupes de formateurs, servant de modèle, ce qui signifie d'impliquer les trois principaux acteurs sociojudiciaires, soit le DPJ, les policiers, le

DPCP. Cela permettra de travailler sur les enjeux de pouvoir notés par certains répondants et qui semblent impacter les processus de concertation dans les Laurentides. Enfin, ces initiatives doivent s'adresser et inclure des intervenants sur le terrain ainsi que des gestionnaires afin d'impliquer les différents niveaux d'influence sur les pratiques.

L'animation de communautés de pratique et de discussions de cas réunissant des professionnels ayant un intérêt commun, étant appelés à se concerter dans l'application de l'EM, pourrait aussi être envisagée afin de nourrir les éléments clés notés dans le mémoire, soit : 1) le besoin de formation de tous les acteurs, 2) celui que les partenaires se connaissent, développe des liens formels et informels entre eux, et 3) l'importance de faciliter la proximité relationnelle qui est centrale au bon déroulement de l'EM.

6.3.3 Changer le modèle vers un paradigme du travail d'équipe multisectoriel

Au regard des résultats de ce mémoire, des changements fondamentaux s'imposent dans les structures et dans le fonctionnement de l'EM. Le système actuel demeure cloisonné, ce qui conduit à des difficultés de communication, de coordination et à des incohérences dans les actions des acteurs sociaux et judiciaires. Découlant de la fragmentation, des problèmes d'arrimages entre les systèmes de PJ et de la justice pénale se posent. Pour se concerter, un changement du modèle s'impose. Ainsi, au-delà de la concertation, il faut viser l'intégration des services (Cross et al. 2007) afin de développer une philosophie de travail rassembleuse qui mise sur la cohésion, la complémentarité et la synchronicité. Il faut mettre en place des moyens pour maximiser les effets de l'EM tout en maintenant l'enfant au centre des préoccupations et des interventions des partenaires.

Au chapitre des pistes d'amélioration, l'historique de la région et les résultats traduisent cette idée de limiter le nombre d'acteurs sur le terrain, de cibler des personnes spécialisées, de jumeler les mêmes acteurs, de mettre en place des unités mixtes police-DPJ ou, idéalement, une équipe d'évaluation multidisciplinaire spécialisée en abus afin de développer une identité commune ainsi qu'une culture du travail d'équipe multisectoriel. Puisque le mésosystème représente le système qui présente un potentiel de changement, il faut miser sur la proximité relationnelle dans la structure et la définition d'un modèle de concertation afin de former un partenariat d'égal à égal.

La littérature suggère la mise en place d'une approche intégrée et centrée sur l'enfant, soit le modèle du CAE, représentant l'apogée opérationnel du paradigme de la concertation en contexte multisectoriel (Alain et al., 2016; Cross et al., 2007; Cross et Whitcomb, 2017; CSDEPJ, 2021; Grace et al., 2019; Jones et al., 2007; ministère de la Justice Canada, 2013; Newman et al., 2005; Smith et al., 2006; Sheppard et Zangrillo; 1996; Tonmyr et Gonzalez; 2015; Wemmers, 2017). Tonmyr et Gonzalez (2015) affirment que ce type d'organisation constitue un exemple de concertation au Canada et l'efficacité de ces centres a été prouvée aux États-Unis. Les résultats du mémoire nous portent à proposer qu'un tel modèle puisse pallier nombre des limites identifiées dans les processus de concertation dans les Laurentides.

Pour conclure, étant donné les résultats du mémoire et ce que nous savons de la littérature, les analyses suggèrent un changement du modèle actuel vers un paradigme du travail d'équipe multisectoriel par le biais de l'implantation d'un CAE dans les Laurentides pour lutter contre l'asynchronisme organisationnel, pour favoriser une approche intégrée, une culture organisationnelle de coopération ainsi que la proximité relationnelle des parties, des partenaires et des organismes collaborateurs de l'EM, et ce, dans l'intérêt supérieur des enfants.

CONCLUSION

Loin d'être une critique du travail des acteurs sociojudiciaires qui appliquent l'EM, ce mémoire vise à prendre en compte les perceptions des intervenants de la DPJ et des sergents-détectives qui doivent travailler en concertation dans le cadre des enquêtes conjointes. Se situant dans le prolongement des préoccupations des dernières années avec la commission Laurent, la concertation entre ces derniers fait l'objet d'un examen réfléchi en raison de l'approche globale et concertée que commande la problématique de la maltraitance envers les enfants.

La littérature montre que différents facteurs facilitent la concertation en contexte multisectoriel et multidisciplinaire tandis que l'absence de ceux-ci constitue une entrave. Au Québec, les recherches montrent que les pratiques de concertation sont influencées, entre autres, par la surcharge de travail (CSDEPJ, 2021; Gouvernement du Québec, 2007), le manque des ressources humaines (Alain et al., 2016; Alain et al., 2022; CSDEPJ, 2021; Gouvernement du Québec, 2007), la communication (Alain et al., 2016; Alain et al., 2022; CSDEPJ, 2021; Gauthier, 2015; Gouvernement du Québec, 2007) ainsi que la formation initiale et continue (Alain et al., 2016; Alain et al., 2022; Clément et Alain (2021); CSDEPJ, 2021; Gauthier, 2015; Gouvernement du Québec, 2007). Bien que la concertation, le travail d'équipe et les actions intersectorielles auprès de l'enfant et de sa famille font consensus (CSDEPJ, 2021), les pratiques demeurent cloisonnées (Bergeron et Tourigny; 2011; CSDEPJ, 2021) et la trajectoire de service de l'EM demeure « non intégrée » (Alain et al., 2016).

Selon les analyses et l'interprétation des résultats de ce mémoire, les pratiques de concertation dans les Laurentides sont à l'image des enjeux contemporains des structures organisationnelles et de l'organisation des services où les conditions d'exercice intraorganisation et interorganisation sont défavorables à l'établissement d'une culture de travail d'équipe multisectorielle. Au regard des résultats de ce mémoire, il appert que les pratiques de concertation en EM dans la région étudiée sont principalement influencées par des enjeux et facteurs relatifs à la cohésion et tensions internes (microsystème), à la proximité relationnelle qui se développe entre les partenaires (mésosystème) ainsi que les cultures organisationnelles (exosystème). Les constituants qui se rapportent à la cohésion et les tensions internes des organisations et des équipes de travail chargées de participer à l'application de l'EM mettent en lumière l'influence de la compétence, de la

formation, des ressources humaines, de la surcharge de travail, du soutien offert par les collègues et les gestionnaires, de la disparité des pratiques et des cultures d'équipe ainsi que des ressources matérielles. La présentation des aspects qui composent la proximité relationnelle lève le voile sur l'influence transversale des relations interpersonnelles entre les professionnels qui doivent travailler de concert, c'est-à-dire, le fait d'être proche, la confiance mutuelle, la communication, la confidentialité et le partage d'information. Enfin, les éléments qui concernent les cultures organisationnelles permettent de relever l'influence du cloisonnement des pratiques et des enjeux de pouvoir entre les parties prenantes de l'EM. Tout bien considéré, les analyses amènent au constat que les enjeux et facteurs qui émergent des résultats sont reliés et s'influencent mutuellement en interagissant d'une manière dynamique dans l'application de l'EM.

Plus précisément, les analyses et la théorisation du mémoire suggèrent que la proximité relationnelle, concept novateur, est au cœur des pratiques de concertation représentant le facteur sur lequel il faut principalement miser pour améliorer le fonctionnement actuel dans la région. Également, les analyses et la théorisation nous renseignent sur les contextes du système de réponse sociale à la maltraitance dont le fonctionnement est entravé par une problématique d'asynchronisme organisationnel qui mène à des actions parallèles et asynchrones des acteurs sociojudiciaires dans la concertation. Ainsi, les problématiques de roulement du personnel, les difficultés de communication, les cloisons qui subsistent et les difficultés à concilier les deux secteurs d'activité, soit le social et le judiciaire, demeurent d'actualité dans les Laurentides.

En soi, la concertation renvoie à un processus collectif et de coordination pour assurer un synchronisme dans les actions entreprises par les différentes parties prenantes de l'EM. La réponse aux besoins de protection des enfants victimes de maltraitance fait appel au partenariat et à la concertation, à des processus axés sur l'unité, le réseautage, le partage des ressources, d'expertise, d'informations, de responsabilités dans l'atteinte d'un objectif commun qui se substitue aux objectifs singuliers des acteurs sociojudiciaires. Dans ce contexte, les interventions intégrées répondent aux besoins multiples et complexes des enfants en reconnaissant qu'ils sont mieux servis par le biais d'un soutien holistique et complet plutôt que par la prestation de plusieurs services parallèles.

Pour améliorer le sort des enfants dans notre société et des intervenants qui œuvrent auprès de ceux-ci, il y a beaucoup à faire. Au chapitre des pistes d'amélioration, il est suggéré de piloter des formations de base et continues en y incluant les concepts de « multisectorialité » et de « multidisciplinarité ». Pour favoriser la coordination des actions, l'arrimage et le réseautage, la mise en place de moments de rencontres tripartites sur une base régulière et l'établissement de communautés de pratique émergent des analyses de cette étude. Finalement, la littérature scientifique ainsi que les résultats confirment l'importance de miser sur l'intégration des services, de prioriser le développement de structure de travail de concertation qui favorise la proximité relationnelle et la synchronisation des actions des partenaires, principalement par l'implantation d'un CAE dans les Laurentides.

Dans la foulée des travaux de la CSDEPJ, la sécurité, le développement des enfants et les services offerts par les acteurs sociojudiciaires sont des enjeux discutés au sein de la société, dans les sphères médiatiques, politiques et académiques (Le Pain, 2020). L'aggravation du phénomène de la maltraitance infantile, la détérioration des services et du filet de protection sociale des enfants depuis les dernières années représentent des inquiétudes pour les travailleurs sociaux et la société québécoise. Les écrits scientifiques et un examen de l'actualité au Québec témoignent de la détérioration des conditions de travail et de l'organisation des services qui ne permettent pas d'offrir une réponse sociale adéquate à la problématique de la maltraitance infantile.

Tous les acteurs du système expriment un désir de changement et une volonté de faire mieux pour les enfants. Un travail colossal devra être réalisé afin de mieux protéger nos enfants et mettre en place de meilleures conditions de pratiques collaboratives pour les professionnels chargés de cette mission. Dans ce système en transformation, le changement de culture allant d'un modèle uni disciplinaire à un modèle de travail d'équipe multisectoriel représente un défi de taille. Dans la foulée des modifications apportées à la LPJ et à l'EM au printemps 2022, l'évaluation des systèmes collaboratifs est un sujet de l'heure et demeure une préoccupation compte tenu des implications sociales, pour le bien-être des enfants et les familles. À la lumière des résultats, de l'analyse et de la théorisation de ce mémoire, nous nous questionnons sur les réels impacts et retombées sur le terrain, à l'échelle locale dans les Laurentides, des récents changements apportés à la LPJ et au protocole de l'EM. Ce mémoire montre que des transformations pourront s'opérer dans la pratique des professionnels et pour la clientèle à la condition que des changements s'effectuent au niveau

des structures, des cultures organisationnelles et des relations professionnelles, et ce, afin de renouveler la manière de travailler, d'appliquer l'EM et, ultimement, de développer une culture de concertation qui permettra d'offrir des services intégrés, coordonnés et bienveillants pour la protection de nos enfants dans les Laurentides.

RÉFÉRENCES

- Alain, M., Nadeau, D., Leclair, V., Lamonde, G., St-Amand, A. et Groleau, H. (2016, décembre). *Implantation d'un Centre de services intégrés en abus et maltraitance (CSIAM) à Québec. Rapport d'évaluation des besoins et de la faisabilité*. Institut universitaire du Centre Jeunesse de Québec. <https://www.crujef.ca/sites/crujef.ca/files/Rapport%20CSIAM%20version%209%20janvier%202017.pdf>
- Alain, M., Clément, M.-È., Collin-Vézina, D., Hélie, S, Nadeau, D., St-Amand, A. (2022, février). *Quinze années d'application de l'Entente multisectorielle relative aux enfants victimes d'agression physique, d'agression sexuelle ou de négligence grave : évaluation, pistes d'action et transfert des connaissances acquises à travers le Québec*. Fond de recherche Société et Culture. https://frq.gouv.qc.ca/app/uploads/2022/03/03_rapport-de-recherche-integral_2018-em-254271_alain.pdf
- Bambery Lamott, Y. (2014). La prévention des agressions sexuelles contre les enfants: perspectives juridiques [mémoire de maîtrise, Université Laval]. CorpusUL. <https://corpus.ulaval.ca/server/api/core/bitstreams/96b1ad95-8c34-4f72-82db-92bd04a82920/content>
- Bandeira de Mello, R. et Garreau, L. (2011). L'utilisation d'Atlas.ti pour améliorer les recherches dans le cadre de la Méthode de la Théorisation Enracinée (MTE) : panacée ou mirage ? *Recherches qualitatives*, 30(2), 175–202. <https://doi.org/10.7202/1084835ar>
- Beaud, J.-P. (2021). L'échantillonnage. Dans I. Bourgeois (dir.), *Recherche sociale. De la problématique à la collecte de données* (7^e éd., 201-230). Presses de l'Université du Québec.
- Bergeron, M. et Tourigny, M. (2011). Évaluation d'un partenariat dans le cadre de la mise en place de services intersectoriels pour des enfants victimes d'agressions sexuelles. *Service social*, 57(1), 1–14. <https://doi.org/10.7202/1006244ar>

- Berthier, N. (2010). *Les techniques d'enquête en sciences sociales. Méthodes et exercices corrigés* (4e éd.). Armand Colin.
- Bertrand, L. D., Paetsch, J. J., Boyd, J.-P. et Bala, N. (2018). *Données probantes étayant les lignes directrices nationales relatives aux centres d'appui aux enfants au Canada*. Ministère de la justice Canada.
- Bouchard, C. (1987). Intervenir à partir de l'approche écologique : au centre, l'intervenante. *Service social*, 36(2-3), 454–477. <https://doi.org/10.7202/706373ar>
- Bouchard, C. (1991). *Un Québec fou de ses enfants : rapport du groupe de travail pour les jeunes*. Gouvernement du Québec, Ministère de la Santé et des Services sociaux, Direction des communications. <https://www.aqcpe.com/wp-content/uploads/2021/06/1991-un-quebec-fou-de-ses-enfants.pdf>
- Bowen, K. N. et Nhan, J. (2021). Stakeholder collaboration of a Texas Children's Advocacy Center: An exploratory analysis of relations between law enforcement, Child Protective Services, and the children's advocacy center. *Children and Youth Services Review*, 121, 1-8. <https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2020.105837>
- Bronfenbrenner, U. (1979). *The ecology of human development. Experiments by nature and design*. Harvard University Press.
- Brubacher, S. P., Roberts, K., Cooper, B., Price, H., Barry, L. et Vanderloon, M. (2018). A nationwide survey of child interviewing practices in Canada¹. *Canadian Journal of Criminology and Criminal Justice*, 60(1), 34-68. <https://doi.org/10.3138/cjccj.2017-0008>
- Butchart, A., Harvey, A. P., Mian, M. et Fürniss, T. (2006, 26 octobre). *Preventing child maltreatment: A guide to taking action and generating evidence*. World Health Organization. <https://www.who.int/publications/i/item/preventing-child-maltreatment-a-guide-to-taking-action-and-generating-evidence>

- Carr, A., Duff, H. et Craddock, F. (2020). A systematic review of reviews of the outcome of noninstitutional child maltreatment. *Trauma, Violence, & Abuse*, 21(4), 828-843. <https://doi.org/10.1177/1524838018801334>
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*. Sage.
- Chénard, J. et J. Grenier (2012). Concilier les logiques pour une pratique de sens : exigence de solidarité, *Intervention*, (136), 18-29. http://www.revueintervention.org/sites/default/files/intervention_136_2_concilier_des_logiques.pdf
- Centre intégré de santé et de services sociaux des Laurentides (2016, février). Conditions socioéconomiques dans la région des Laurentides : des assises pour planifier. *Bulletin Cible Santé*, 3(1), 1-13. http://www.santelaurentides.gouv.qc.ca/fileadmin/internet/ciasss_laurentides/Sante_Publique/Donnees_sur_la_population/Bulletins_Cible_Sante/BUL_2016-02-11_cible_sante_vol_3_no_1_VF.pdf
- Centre intégré de santé et de services sociaux des Laurentides (2022, 14 juin). *Bilan annuel des directeurs de la protection de la jeunesse / directeurs provinciaux : j'aimerais vous dire... [communiqué de presse]*. Gouvernement du Québec. https://www.santelaurentides.gouv.qc.ca/accueil/nouvelles-et-evenements/news/bilan-annuel-des-directeurs-de-la-protection-de-la-jeunesse-directeurs-provinciaux-jaimerais/?tx_news_pi1%5Bcontroller%5D=News&tx_news_pi1%5Baction%5D=detail&cHash=846f89abcbf66c0b1546704b66042dc7
- Clément, M.-È., Gagné, M.-H. et Hélie, S. (2018, avril). La violence et la maltraitance envers les enfants. Dans J. Laforest, P. Maurice et L.M. Bouchard (dir.), *Rapport québécois sur la violence et la santé* (21-54). Institut national de santé publique du Québec. https://www.inspq.qc.ca/sites/default/files/publications/2380_rapport_quebecois_violence_sante.pdf

Clément, M. È. et Alain, M. (2021). Application de l'Entente multisectorielle relative aux enfants victimes de maltraitance: qu'en est-il de la formation des intervenants psychosociaux au Québec?, *Intervention*, (152), 5-17. https://revueintervention.org/wp-content/uploads/2021/02/ri_152_2021.1_Clement_Alain.pdf

Commission spéciale sur les droits des enfants et la protection de la jeunesse (2020, 26 novembre). *Mandat*. Gouvernement du Québec. <https://www.csdepj.gouv.qc.ca/la-commission/mandat/>

Commission spéciale sur les droits des enfants et la protection de la jeunesse (2021, avril). *Instaurer une société bienveillante pour nos enfants et nos jeunes*. Gouvernement du Québec. https://www.csdepj.gouv.qc.ca/fileadmin/Fichiers_clients/Rapport_final_3_mai_2021/2021_CSDEPJ_Rapport_version_finale_numerique.pdf

Conseil des préfets et des élus régionaux des Laurentides (2019, avril). *Portrait de la région et des territoires en regard des enjeux de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale*. <https://prefetsdeslaurentides.ca/wp-content/uploads/2020/05/portrait-de-la-region-et-des-territoires-en-regard-des-enjeux-de-luttecontrela-pauvrete-et-lexclusion-sociale.pdf>

Couturier, Y. et Belzile, L. (2018). *La collaboration interprofessionnelle en santé et services sociaux*. Presses de l'Université de Montréal.

Cross, T. P., Chuang, E., Helton, J. J., et Lux, E. A. (2015). Criminal investigations in child protective services cases: an empirical analysis. *Child Maltreatment*, 20(2), 104–14. <https://doi.org/10.1177/1077559514562605>

Cross, T. P. et Whitcomb, D. (2017). The practice of prosecuting child maltreatment: Results of an online survey of prosecutors. *Child Abuse & Neglect*, 69, 20-28. <https://doi.org/10.1016/j.chiabu.2017.04.007>

Cross, T. P., Jones, L. M., Walsh, W. A., Simone, M., et Kolko, D. (2007). Child forensic interviewing in Children's Advocacy Centers: empirical data on a practice model. *Child Abuse & Neglect*, 31(10), 1031–1052. <https://doi.org/10.1016/j.chiabu.2007.04.007>

Cyr, M. (2014). *Recueillir la parole de l'enfant témoin ou victime*. Dunod.

Damant, D., Poirier, M.-A. et Moreau, J. (2001). Ça prend tout un village pour élever un enfant. Une approche écologique visant le développement des enfants. Dans R. Mayer et H. Dorvil (dir), *Problèmes sociaux-Tome II : Études de cas et interventions sociales* (2^e éd., 319-336). Presses de l'Université du Québec.

De Lavergne, C. (2007). La posture du praticien-chercheur: un analyseur de l'évolution de la recherche qualitative. *Recherches qualitatives*, 3, 28-43. http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/hors_serie/hors_serie_v3/Delavergne-FINAL2.pdf

Directeurs de la protection de la Jeunesse / directeurs provinciaux (2020). *Plus forts ensemble! Bilan des directeurs de la protection de la jeunesse/directeurs provinciaux 2020*. Gouvernement du Québec. https://www.santelaurentides.gouv.qc.ca/fileadmin/internet/cisss_laurentides/A_propos_de_nous/Documentation/Rapports_annuels/Bilan_directeurs_protection_jeunesse_DPJ/Bilan_DPJ_2020_version_web.pdf

Directeurs de la protection de la Jeunesse / directeurs provinciaux (2021). *Les enfants, notre priorité! Bilan des directeurs de la protection de la jeunesse/directeurs provinciaux 2021*. Gouvernement du Québec. https://www.santelaurentides.gouv.qc.ca/fileadmin/internet/cisss_laurentides/Soins_et_services/Direction_protection_jeunesse_DPJ/Bilan_DPJ_2021_version_web.pdf.pdf

Directeurs de la protection de la Jeunesse / directeurs provinciaux (2022). *J'aimerais vous dire! Bilan des directeurs de la protection de la jeunesse/directeurs provinciaux 2022*. Gouvernement du Québec. https://www.santelaurentides.gouv.qc.ca/fileadmin/internet/cisss_laurentides/A_propos_de_nous/Documentation/Rapports_annuels/Bilan_directeurs_protection_jeunesse_DPJ/Bilan_des_DPJ_2021-2022.pdf

- Dorvil, H. et Mayer R. (2001). Les approches théoriques. Dans H. Dorvil et R. Mayer (dir.), *Problèmes sociaux-Tome I: Théories et méthodologies* (1^{re} éd., 15-29). Presses de l'Université du Québec.
- Ells, M. (2000, novembre). *Forming a multidisciplinary team to investigate child abuse*. U.S. Department of Justice. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2518713>
- Finkelhor, D., Cross, T. P. et Cantor, E. N. (2005). How the justice system responds to juvenile victims: A comprehensive model. *Trauma, Violence, & Abuse*, 6(2), 83-102. <https://doi.org/10.1177/1524838005275090>
- Fortin, M.-F. et Gagnon, J. (2016). *Fondements et étapes du processus de recherche : méthodes quantitatives et qualitatives* (3^e éd.). Chenelière éducation.
- Galle, P. (2017). De la pratique à la recherche : un passage ? non, une ubiquité. *Forum*, 152(3), 57–57. <https://doi.org/10.3917/forum.152.0057>
- Garreau L. et Bandeira-De-Mello R. (2010, juin). *La théorie enracinée en pratique : vers un dépassement de la tension entre scientificité et créativité dans les recherches basées sur la théorie enracinée ?* XIX^e conférence de l'AIMS. Luxembourg. <https://www.strategie-aims.com/conferences/2-xixeme-conference-de-l-aims/communications/93-la-theorie-enracinee-en-pratique-vers-un-depassement-de-la-tension-entre-scientificite-et-creativite-dans-les-recherches-basees-sur-la-theorie-enracinee/download>
- Garrett, P. M. (2004). Talking child protection: The police and social workers 'working together'. *Journal of Social Work*, 4(1), 77-97. <https://doi.org/10.1177/1468017304042422>
- Gauthier, M. (2015). *L'Entente multisectorielle en protection de la jeunesse : trajectoire judiciaire et victimologique* [mémoire de maîtrise, Université Laval]. CorpusUL. <https://corpus.ulaval.ca/server/api/core/bitstreams/7c4998f6-795e-475b-aec7-246ce3b79984/content>
- Glaser B.G. et Strauss A. (1967). *The discovery of Grounded Theory: Strategies for qualitative research* (7^e éd.). Adline Transaction.

- Goldman, J., Salus, M.K., Wolcott, D., Kennedy, K. (2003). *A coordinated response to child abuse and neglect: The foundation for practice*. US Department of Health and Human Services, Administration for Children and Families, Administration on Children, Youth and Families, Children's Bureau, Office on Child Abuse and Neglect.
- Gonzales, C. D. et Quiñonez, A. V. (2008). *The relationship between law enforcement officers and child welfare social workers*. [maîtrise en travail social, California State University]. CSUSB ScholarWorks. <https://scholarworks.lib.csusb.edu/etd-project/3464>
- Gouvernement du Canada (2019, 14 mars). Le gouvernement du Canada appuie les services aux enfants victimes d'actes criminels dans la région administrative de la Capitale-Nationale, au Québec. <https://www.canada.ca/fr/ministere-justice/nouvelles/2019/03/le-gouvernement-du-canada-appuie-les-services-aux-enfants-victimes-dactes-criminels-dans-la-region-administrative-de-la-capitale-nationale-au-quebec.html>
- Gouvernement du Québec (2001). *Orientations gouvernementales en matière d'agression sexuelle*. <https://publications.msss.gouv.qc.ca/msss/fichiers/2000/00-807-1.pdf>
- Gouvernement du Québec (2007). *Bilan interministériel de l'implantation de l'Entente multisectorielle relative aux enfants victimes d'abus sexuels, de mauvais traitements physiques ou d'une absence de soins menaçant leur santé physique*. <https://publications.msss.gouv.qc.ca/msss/fichiers/2007/07-807-01F.pdf>
- Gouvernement du Québec (2010). *Manuel de référence sur la protection de la jeunesse*. <https://publications.msss.gouv.qc.ca/msss/fichiers/2010/10-838-04.pdf>
- Gouvernement du Québec (2022a). *Entente multisectorielle relative aux enfants victimes d'abus sexuels, d'abus physiques ou de négligence grave - Guide de pratique* (publication no 22-807-01W). <https://publications.msss.gouv.qc.ca/msss/fichiers/2022/22-807-01W.pdf>
- Gouvernement du Québec (2022b, 28 avril). Points de service du DPCP dans les Laurentides. <https://www.quebec.ca/gouvernement/ministeres-et-organismes/directeur-poursuites-criminelles-penales/coordonnees-dpcp-procureurs/bureaux/laurentides#c139995>

- Grace, A., Ricciardelli, R., Spencer, D. et Ballucci, D. (2019). Collaboration policing: networked responses to child victims of sex crimes. *Child Abuse & Neglect*, 93, 197-207. <https://doi.org/10.1016/j.chiabu.2019.05.001>
- Guillemette F. (2006). L'approche de la Grounded Theory; pour innover? *Recherches Qualitatives*, 26(1), 32-50. <https://doi.org/10.7202/1085397ar>
- Guillemette, F. et Lapointe, J-R (2012). Illustration d'un effort pour demeurer fidèle à la spécificité de la méthodologie de la théorisation enracinée (Grounded theory). Dans J. Luckerhoff et F. Guillemette (dir), *Méthodologie de la théorisation enracinée : Fondements, procédures et usages* (11-31). Presses de l'Université du Québec.
- Guillemette, F., et Luckerhoff, J. (2009). L'induction en méthodologie de la théorisation enracinée (MTE). *Recherches qualitatives*, 28(2), 4-21. <https://doi.org/10.7202/1085270ar>
- Guillemette, F. et Luckerhoff, J. (2015). Introduction : les multiples voies de la méthodologie de la théorisation enracinée (MTE). *Approches inductives*, 2(1), 1-11. <https://doi.org/10.7202/1028098ar>
- Hélie, S. et Clément, M-E. (2016). *Analyse scientifique sur la violence et la maltraitance envers les tout-petits*. Observatoire des tout-petits. <https://tout-petits.org/media/1458/d4632-maltraitance-analysescientifique-v04.pdf>
- Herbert, J. L. et Bromfield, L. (2019). Better together? A review of evidence for multi-disciplinary teams responding to physical and sexual child abuse. *Trauma, Violence, & Abuse*, 20(2), 214-228. <https://doi.org/10.1177/1524838017697268>
- Herbert, J., Ghan, N., Salveron, M., et Walsh, W. (2021). Possible factors supporting cross-agency collaboration in child abuse cases: a scoping review. *Journal of Child Sexual Abuse*, 30(2), 167-191. <https://doi.org/10.1080/10538712.2020.1856994>
- Hebert, J.L., Walsh, W. et Bromfield, L. (2018). A national survey of characteristics of child advocacy centers in the United States: do the flagship models match those in broader practice? *Child Abuse & Neglect*, 76, 583-595. <https://doi.org/10.1016/j.chiabu.2017.09.030>

- Hickey, S. (2018). *Case Study of a Child and Youth Advocacy Centre (CYAC) in a Canadian City* [mémoire de maîtrise, Carleton University]. Curve. <https://curve.carleton.ca/d3017aee-1c3a-4b75-a04c-6a712d386da4>
- Institut de la statistique du Québec (2017). *Bulletin statistique régional. Édition 2017. Laurentides*. Gouvernement du Québec. <https://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/profils/bulletins/2017/15-Laurentides.pdf>
- Jones, L. M., Cross, T. P., Walsh, W. A. et Simone, M. (2007). Do Children's Advocacy Centers improve families' experiences of child sexual abuse investigations? *Child Abuse & Neglect*, 31(10), 1069-1085. <https://doi.org/10.1016/j.chiabu.2007.07.003>
- Lalande, C., Gauthier, S. et Damant, D. (2019). Intervention sociojudiciaire en violence conjugale : état des connaissances. *Service social*, 65(1), 70–86. <https://doi.org/10.7202/1064591ar>
- Lalayants, M. (2008). Interagency collaboration approach to service delivery in child abuse and neglect: Perceptions of professionals. *International Journal of Interdisciplinary Social Sciences*, 3(1), 225–236. <https://doi.org/10.18848/1833-1882/CGP/v03i01/52493>
- Lalayants, M. (2013). Multidisciplinary Collaboration in Child Protective Clinical Consultations: Perceptions of Best Practices. *Journal of Public Child Welfare*, 7(3), 253-274. <https://doi.org/10.1080/15548732.2013.798245>
- Lambert, A. (2013). *La gestion des risques en protection de l'enfance: logiques d'action et quête de sens*. Presses de l'Université du Québec.
- Le Pain, I. (2020). *Difficultés émotionnelles et relations professionnelles: portrait de l'expérience des intervenants en protection de l'enfance* [thèse de doctorat, Université Laval]. CorpusUL. <https://corpus.ulaval.ca/server/api/core/bitstreams/24f252a6-095d-4c30-a8d5-4c23b78b78f7/content>
- Lindsey, V. W. (2011). *Child abuse investigations: How CPS and law enforcement engage in collaboration* [thèse de doctorat, Loma Linda University]. The Scholars Repository LLU. <https://scholarsrepository.llu.edu/etd/41/>

Luckerhoff, J. et Guillemette, F. (2012). *Méthodologie de la théorisation enracinée. Fondements, procédures et usages*. Presses de l'Université du Québec.

Ministère de la Sécurité publique (2022). *La desserte policière au Québec : profil organisationnel 2020*. Gouvernement du Québec. https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/securite-publique/publications-adm/publications-secteurs/police/statistiques-desserte-policiere/stats_desserte_policiere_2020.pdf?1651060497

Ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie (2022, 11 mai). *Occupation du territoire. Caractéristiques territoriales et municipales*. Gouvernement du Québec. <https://www.economie.gouv.qc.ca/pages-regionales/laurentides/portrait-regional/occupation-du-territoire/>

Moran-Ellis, J. et Fielding, N. (1996). A national survey of the investigation of child sexual abuse. *The British Journal of Social Work*, 26(3), 337-356. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.bjsw.a011099>

Munro, E. (2011, mai). *The Munro Review of Child Protection: Final Report. A child-centred system*. Department for Education. https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/175391/Munro-Review.pdf

Newman, B. S., et Dannenfelser, P. L. (2005). Children's protective services and law enforcement: Fostering partnerships in investigations of child abuse. *Journal of Child Sexual Abuse*, 14(2), 97–111. https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1300/J070v14n02_06

Newman, B. S., Dannenfelser, P. L. et Pendleton, B. S. (2005). Child abuse investigations: Reasons for using Child Advocacy Centers and suggestions for improvement. *Child and Adolescent Social Work Journal*, 22(2), 165–181. <https://doi.org/10.1007/s10560-005-3416-9>

Ordre des travailleurs sociaux et des thérapeutes conjugaux du Québec (2012). *Référentiel de compétences des travailleuses sociales et des travailleurs sociaux 2012*.

https://www1.otstcfq.org/wp-content/uploads/2017/06/referentiel_de_compences_des_travailleurs_sociaux.pdf

Organisation mondiale de la Santé (2022, 19 septembre). *La maltraitance des enfants*.

<https://www.who.int/fr/news-room/fact-sheets/detail/child-maltreatment>

Paillé, P. (2011). Les conditions de l'analyse qualitative. Réflexions autour de l'utilisation des logiciels. *SociologieS*. <https://doi.org/10.4000/sociologies.3557>

Perroud, N. (2014). Maltraitance infantile et mécanismes épigénétiques. *L'information psychiatrique*, 90(9), 733-739. <https://doi.org/10.1684/ipe.2014.1260>

Plach, T. (2008). *Investigating allegations of child and adolescent sexual abuse: An overview for professionals*. Charles C. Thomas Publisher LTD.

Prévost, P., et Roy, M. (2015). *Les approches qualitatives en gestion*. Presses de l'Université de Montréal.

Santé Laurentides (2017). *Loi sur la protection de la jeunesse : processus d'intervention*. http://www.santelaurentides.gouv.qc.ca/fileadmin/internet/ciass_laurentides/Medias/Communique/Bilan_DPJ_2017_-_StatistiquesCISSSLaurentides.pdf

Savoie-Zajc, L. (2021). L'entrevue semi-dirigée. Dans I. Bourgeois (dir.), *Recherche sociale. De la problématique à la collecte de données* (7^e éd., 273-296). Presses de l'Université du Québec.

Sheppard, D. I. et Zangrillo, P. (1996, avril). *Improving joint investigations of child abuse: A summary report*. Police Foundation. <https://www.ojp.gov/pdffiles1/166987.pdf>

Smith, D. W., Witte, T. H., et Fricker-Elhai, A. E. (2006). Service outcomes in physical and sexual abuse cases: A comparison of child advocacy center-based and standard services. *Child Maltreatment*, 11(4), 354-360. <https://doi.org/10.1177/1077559506292277>

St-Yves, M. (2014). *Les entrevues d'enquête : l'essentiel*. Éditions Yvon Blais.

Sûreté du Québec (s. d.). *Nous joindre*. Gouvernement du Québec.
<https://www.sq.gouv.qc.ca/nous-joindre/>

Tarabulsky, G. M., Rousseau, M., Lacerte, D., Chateaufort, D., et Vaillancourt, A. (2020, février). *Hausse des signalements la protection de la jeunesse: un examen des causes possibles la grandeur du Québec*. La Direction des communications du ministère de la Santé et des Services sociaux.
<https://www.crujef.ca/sites/crujef.ca/files/Documentation/Hausse%20Rapport%20Final%20OPDF%20Fe%CC%81vrier%202020.pdf>

Thompson, K. (2013). Multi-agency information practices in children's services: the metaphorical 'jigsaw' and professionals quest for a 'full' picture. *Child & Family Social Work, 18*(2), 189–197. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2206.2011.00821.x>

Thomson, A. M., et Perry, J. L. (2006). Collaboration Processes: Inside the Black Box. *Public Administration Review, 66*, 20–32. <http://www.jstor.org/stable/4096567>

Tjaden, P. G. et Anhalt, J. (1994). *The impact of joint law enforcement-child protective services investigations in child maltreatment cases*. National Center on Child Abuse and Neglect.
https://calio.org/wp-content/uploads/2014/05/The_impact_of_joint_law_enforcement_Child_protective_services_investigationsin_child_maltreatment_cases.pdf

Tonmyr, L. et Gonzalez, A. (2015). Correlates of joint child protection and police child sexual abuse investigations: results from the Canadian Incidence Study of Reported Child Abuse and Neglect–2008. *Health Promotion and Chronic Disease Prevention in Canada: Research, Policy and Practice, 35*(8-9), 130-137. <https://doi.org/10.24095/hpcdp.35.8/9.03>

Trocmé, N. (2020, mai). *Maltraitance envers les enfants et impacts sur le développement psychosocial: Épidémiologie*. Encyclopédie sur le développement des jeunes enfants. <http://www.enfant-encyclopedie.com/maltraitance-des-enfants/selon-experts/maltraitance-envers-les-enfants-et-impacts-sur-le>.

- U.S. Department of Justice (1993, juillet). *Joint investigations of child abuse: Report of a symposium*. <https://www.ojp.gov/pdffiles1/Digitization/142056NCJRS.pdf>
- Villumsen, A. M. et Kristensen, O. S. (2016). From management to leadership: A shift towards understanding the organizational complexity of multidisciplinary collaboration. *European Journal of Social Work*, 19(5), 616-633. <https://doi.org/10.1080/13691457.2015.1084270>
- Wattel, I. (2020). Portrait des conséquences associées aux maltraitances infantiles intrafamiliales à partir d'une recension d'écrits scientifiques. *Psycause: revue scientifique étudiante de l'École de psychologie de l'Université Laval*, 10(1), 28-44. <https://doi.org/10.51656/psycause.v10i1.30454>
- Wemmers, J. A. (2017). *Victimologie: une perspective canadienne*. Presses de l'Université du Québec.
- Whitcomb, D. (1992). *When the Victim is a Child* (2^e éd.). National Institute of Justice.
- Wiley, T. R. (2009). Legal and social service responses to child sexual abuse: A primer and discussion of relevant research. *Journal of Child Sexual Abuse*, 18(3), 267-289. <https://doi.org/10.1080/10538710902901754>
- Young, T. L. et Nelson-Gardell, D. (2018). A grounded theory study of collaboration in multidisciplinary teams. *Journal of Public Child Welfare*, 12(5), 576-595. <https://doi.org/10.1080/15548732.2018.1436112>
- Zellman, G. L. et Fair, C. C. (2002). Preventing and reporting abuse. Dans J. E. B. Myers, L. Berliner, J. Briere, C. T. Hendrix, C. Jenny, et T. A. Reid (Dir), *The APSAC handbook on child maltreatment* (2^e éd., 449-475). Sage.

ANNEXE 1 : FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT POUR LES POLICIERS



FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT

<u>Titre du projet :</u>	L'Entente multisectorielle en protection de la jeunesse : perceptions des acteurs sociojudiciaires sur les pratiques de concertation dans les Laurentides.
<u>Étudiante-chercheuse :</u>	Isabelle Rouleau-Danis, étudiante à la maîtrise, Département de travail social, Université du Québec en Outaouais (UQO).
<u>Directrice de mémoire :</u>	Marie-Joëlle Robichaud, professeure, Département de travail social, Université du Québec en Outaouais (UQO).

A) INVITATION : NATURE ET CONTEXTE DE LA RECHERCHE

Dans le cadre d'un mémoire de maîtrise en travail social, vous êtes invités à participer à un projet de recherche portant sur *L'Entente multisectorielle relative aux enfants victimes d'abus sexuels, de mauvais traitements physiques ou d'une absence de soins menaçant leur santé physique*. Ce projet s'inscrit dans la réalisation d'un mémoire de maîtrise en travail social et ne bénéficie d'aucune subvention.

Avant d'accepter, veuillez prendre le temps de lire ce formulaire présentant les conditions de participation au projet. N'hésitez pas à poser toutes les questions que vous jugerez utiles à l'étudiante-chercheuse qui vous présente ce formulaire.

B) RENSEIGNEMENT AUX PARTICIPANTS(ES)

1- Objectif de recherche

Cette recherche vise à comprendre les perceptions relatives aux pratiques de concertation des acteurs sociojudiciaires chargés d'intervenir de concert dans l'application de l'Entente multisectorielle dans les Laurentides.

2- Nature de la participation demandée

Votre participation consiste à rencontrer l'étudiante-chercheuse pour une entrevue individuelle d'une durée approximative d'une heure trente minutes (1h30) dans laquelle vous discuterez de vos pratiques de concertation dans le cadre de l'application de l'Entente multisectorielle. Au cours de l'entrevue, vous serez amené à discuter de différents thèmes, notamment, vos expériences professionnelles, votre rôle, vos perceptions, les facteurs qui influencent les pratiques de concertation, les défis liés aux pratiques et les pistes d'action pour améliorer la concertation, la communication, les relations entre les acteurs sociojudiciaires chargés d'appliquer l'Entente multisectorielle dans les Laurentides.

Cette entrevue fera l'objet d'un enregistrement (vidéo ou audio) afin d'être fidèle à vos propos lors de la transcription. Le moment de l'entrevue sera fixé selon vos disponibilités. Le mode ou lieu d'entrevue sera établi selon votre choix, soit en vidéoconférence (ce qui est à favoriser en conformité avec les consignes sanitaires de santé publique actuelles) soit en personne dans un



endroit correspondant à votre préférence, et ce, dans le respect des consignes sanitaires de base de santé publique.

3- Participation volontaire et droit de retrait

Votre participation à cette recherche est entièrement volontaire. Vous êtes libre de refuser de répondre à certaines questions ou de mettre fin à votre participation en tout temps par avis verbal ou écrit, sans préjudice et sans devoir justifier votre décision. Vous pouvez également vous retirer de la recherche après que l'entrevue a été réalisée. Si vous décidez de mettre fin à votre participation, les données recueillies ne seront pas utilisées. Si vous décidez de mettre fin à votre participation avant que l'analyse transversale (inter-participants(es)) ait débuté, les informations liées à votre entretien seront retirées. Cependant, si vous vous retirez après que les analyses de type horizontal (entre les participants(es)) aient débuté, il ne sera pas possible de retirer précisément les données liées à votre contribution. En revanche, les informations utilisées ne toucheront pas spécifiquement à votre entretien et aucune citation tirée de cet entretien ne sera utilisée. Enfin, après le déclenchement du processus de publication, il sera impossible de détruire les analyses et les résultats portant sur vos données.

4- Risques et inconvénients

Les risques liés à la santé ou à la sécurité à participer à ce projet sont plus que minimaux. Votre participation à la recherche comporte peu d'inconvénients significatifs, outre le fait de donner de votre temps. Il est possible que vous ressentiez un malaise devant certaines questions et que certaines émotions surgissent en lien avec votre pratique professionnelle. Dans ce cas, un feuillet d'information sur les ressources d'aide ou de références pouvant vous offrir un accompagnement professionnel sera mis à votre disposition. Vous pourrez en tout temps refuser de répondre à une question ou mettre fin à l'entrevue.

5- Avantages et compensation

Il n'y a pas d'avantage particulier à participer à ce projet. Aucune compensation monétaire et aucun dédommagement pour le déplacement n'est octroyé. Toutefois, cette recherche vous donnera l'occasion de partager vos expériences en matière de concertation et d'intervention sociojudiciaire dans le cadre de l'application de l'Entente multisectorielle. De plus, vous contribuerez à l'avancement des connaissances sur les pratiques de concertation dans ce contexte.

6- Confidentialité

Les renseignements que vous nous donnerez demeureront confidentiels. Seule l'étudiante-chercheuse connaîtra votre identité. Les renseignements identificatoires sont connus en raison de la méthode de collecte de données, mais ne seront pas utilisés dans le cadre de la recherche. Ainsi, aucune information permettant de vous identifier d'une façon ou d'une autre ne sera publiée et l'étudiante-chercheuse s'engage à ne jamais dévoiler votre participation à la recherche. Par ailleurs, il ne peut y avoir de garantie de l'anonymat si l'entretien se déroule dans votre lieu de travail ou si des collègues apprennent la participation d'un membre à cette recherche comme le recrutement s'effectue au sein de certaines équipes relativement petites.



Afin de préserver la confidentialité, les données seront codifiées et une autre désignation sera utilisée à la place de votre nom (ex : Participant A, Participant B, etc.). Seule l'étudiante-chercheuse aura accès à la liste reliant les désignations et les noms des participants(es). La liste sera conservée séparément du matériel de recherche, des données et des formulaires de consentement. De plus, la liste de correspondance sera conservée dans un lieu sécurisé.

Les enregistrements (vidéo et audio) seront enregistrés sur un disque externe, puis transcrits dans leur intégralité. Les enregistrements, les transcriptions et autre matériel papier seront gardés dans un environnement sécuritaire (sous clé dans un coffre prévu à cet effet au domicile de l'étudiante-chercheuse et seront retirées de tous les autres appareils électroniques). Les données recueillies au cours de l'entrevue ne pourront pas porter préjudice à votre emploi et seront accessibles uniquement à l'étudiante-chercheuse et la directrice de recherche (accès seulement aux données codifiées). Lors de la transcription des entrevues, toutes les informations qui pourraient permettre de vous identifier directement ou indirectement seront masquées.

L'ensemble des données de recherche contenant des informations personnelles et les enregistrements (vidéo et audio) seront conservés pour une période maximale de dix (10) ans après le dépôt final du mémoire (prévue en 2022). Seules les données ne permettant pas de vous identifier pourraient être conservées après cette période. L'ensemble des données numériques et les documents papier contenant des données de recherche seront supprimés de façon totale, sécuritaire et confidentielle, c'est-à-dire qu'aucune trace numérique n'apparaîtra sur le disque dur de sécurité ayant servi à héberger les données liées à la recherche après l'opération de suppression prévue en 2032.

Dans un souci de préserver la confidentialité et compte tenu de la petite taille des équipes de travail dans certaines organisations, nous ne donnerons pas de précision sur le secteur ou la ville ciblée. Or, nous pourrions indiquer que les organisations suivantes ont participé à la recherche: CISSS des Laurentides, Direction de la protection de la jeunesse, équipe Évaluation/Orientation; le service de police; le Directeur des poursuites criminelles et pénales.

Ce projet de recherche a reçu l'approbation éthique du Comité éthique de la recherche de l'Université du Québec en Outaouais. L'étudiante-chercheuse a donc le mandat d'agir selon les principes éthiques de confidentialité et d'anonymat.

Notamment à des fins de contrôle, et de vérification, vos données de recherche pourraient être consultées par le personnel autorisé de l'UQO, conformément au Règlement relatif à l'utilisation des ressources informatiques et des télécommunications.

7- Divulgence des résultats

Un document résumant les résultats et l'analyse de la recherche sera transmis aux participants(es) qui en feront la demande. De plus, le mémoire de recherche sera également accessible.

8- Vos responsabilités et précautions à prendre

En signant le présent formulaire de consentement, j'accepte de répondre aux questions de l'entrevue. De plus, j'accepte que l'entrevue soit enregistrée sur bande vidéo ou audio.



En cas d'urgence, vous pouvez communiquer avec le service 811 du CISSS des Laurentides ou votre Programme d'aide aux employés de votre organisation.

9- Coordonnées des personnes-ressources

Pour toute question relative à la recherche, vous pouvez communiquer avec :

Isabelle Rouleau-Danis
Étudiante-chercheuse à la maîtrise, Département de travail social
Université du Québec en Outaouais
Téléphone : [REDACTED]
Courriel : [REDACTED]

Marie-Joëlle Robichaud, PhD, t.s.
Directrice de mémoire et professeure, Département de travail social
Université du Québec en Outaouais (UQO)
Bureau : J-2109F, Pavillon de Saint-Jérôme
Téléphone : (450) 530-7616 poste 4445
Courriel : marie-joelle.robichaud@uqo.ca

Pour toute question concernant vos droits en tant que participant(e) de recherche, ou si vous avez des plaintes ou des commentaires à formuler, vous pouvez communiquer avec les ressources suivantes :

Comité de l'éthique de la recherche (CÉR)
Université du Québec en Outaouais
Monsieur André Durivage, président du CÉR de l'UQO
Téléphone : 819 595-3900, poste 1781
Sans frais: 1 800 567-1283
Courriel : andre.durivage@uqo.ca

C) CONSENTEMENT

Déclaration du participant ou de la participante

Je soussigné(e), _____, consens librement à participer au projet de recherche intitulé : « L'Entente multisectorielle en protection de la jeunesse : perceptions des acteurs sociojudiciaires sur les pratiques de concertation dans les Laurentides ». Je déclare avoir lu et compris le présent formulaire. Je comprends la nature et le motif de ma participation au projet. J'ai eu l'occasion de poser des questions auxquelles on a répondu, à ma satisfaction.

Je comprends que :

- Ma participation à cette recherche est volontaire ;
- Je ne renonce à aucun de mes droits ;
- Ma décision de participer à ce projet de recherche ne libère ni les chercheurs ni l'établissement de leurs responsabilités légales et professionnelles envers moi ;



- Les données de ce projet de recherche seront traitées en toute confidentialité et elles ne seront utilisées qu'aux fins scientifiques de cette recherche;
- L'entrevue sera enregistrée (vidéo ou audio);
- Mon entrevue, sa transcription ainsi que tout le matériel me concernant seront conservés numériquement, de façon sécuritaire, de façon confidentielle et seront détruits dix années après le dépôt final du mémoire ;
- Je peux me retirer de ce projet en tout temps, sans préjudice.

Signature du participant ou de la participante : _____

Date: _____

D) ENGAGEMENT DE L'ÉTUDIANTE-CERCHEUSE

Je soussignée, _____, confirme avoir expliqué au participant les conditions de participation au projet de recherche. J'ai répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées et je me suis assurée de la compréhension du participant. J'ai fourni une copie du présent formulaire signé au participant. Je m'engage à respecter ce qui figure au présent formulaire d'information et de consentement.

Signature de l'étudiante-chercheuse: _____

Date: _____



**LISTE DES RESSOURCES D'AIDE
OU DE RÉFÉRENCE POUR UN ACCOMPAGNEMENT PROFESSIONNEL**

1. Centre intégré de santé et de services sociaux des Laurentides

Info-social : 811

2. Programme d'aide aux employés

Employés du CISSS des Laurentides :

Homewood Health Santé
1-866-398-9505

Employés du Directeur des poursuites criminelles et pénales :

à confirmer

Employés du service de police :

Morneau Shepell Montréal (boul. Robert-Bourassa)

1060, boul. Robert-Bourassa, bureau RC-01
Montréal, QC H3B 4V3
Canada
514 878-9090
514 395-8773
[Afficher dans Google Maps®](#)

Morneau Shepell Montréal (Square-Victoria)

Place Victoria
800, Square-Victoria, bureau 4000
Montréal, QC H4Z 0A4
Canada
514 878-9090
514 875-2673
[Afficher dans Google Maps®](#)

Morneau Shepell Québec

801, Grande Allée Ouest, bureau 200
Québec, QC G1S 1C1
Canada
418 990-7000
418 529-6447
[Afficher dans Google Maps®](#)



3. Coordonnées des personnes-ressources

Pour toute question relative à la recherche, vous pouvez communiquer avec :

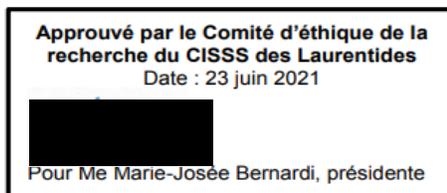
Isabelle Rouleau-Danis
Étudiante-chercheuse à la maîtrise, Département de travail social, Université du Québec en
Outaouais
Téléphone : [REDACTED]
Courriel : [REDACTED]

Marie-Joëlle Robichaud, PhD, t.s.
Directrice de mémoire et professeure, Département de travail social
Université du Québec en Outaouais (UQO)
Bureau : J-2109F, Pavillon de Saint-Jérôme
Téléphone : (450) 530-7616 poste 4445
Courriel : marie-joelle.robichaud@uqo.ca

Pour toute question concernant vos droits en tant que participant(e) de recherche, ou si vous
avez des plaintes ou des commentaires à formuler, vous pouvez communiquer avec les
ressources suivantes :

Comité de l'éthique de la recherche (CRÉ)
Université du Québec en Outaouais
Monsieur André Durivage, président du CRÉ de l'UQO
Téléphone : 819 595-3900, poste 1781
Sans frais: 1 800 567-1283
Courriel : andre.durivage@uqo.ca

ANNEXE 2 : FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT POUR LE CISSS DES LAURENTIDES (INTERVENANTS)



FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT

Titre du projet:	L'Entente multisectorielle en protection de la jeunesse : perception des acteurs sociojudiciaires sur les pratiques de concertation dans les Laurentides.
Chercheuse responsable :	Marie-Joëlle Robichaud, professeure, Département de travail social, Université du Québec en Outaouais (UQO).
Étudiante-chercheuse :	Isabelle Rouleau-Danis, étudiante à la maîtrise, Département de travail social, Université du Québec en Outaouais (UQO).
Financement :	Fonds de recherche personnel du chercheur
No de projet à l'Université du Québec en Outaouais :	2021-1577
No de projet au CISSS des Laurentides :	2021-383-É

PRÉAMBULE

Nous sollicitons votre participation à un projet de recherche parce que vous êtes un acteur sociojudiciaire qui participe à l'application de *L'Entente multisectorielle relative aux enfants victimes d'abus sexuels, de mauvais traitements physiques ou d'une absence de soins menaçant leur santé physique*. Cependant, avant d'accepter de participer à ce projet et de signer ce formulaire d'information et de consentement, veuillez prendre le temps de lire, de comprendre et de considérer attentivement les renseignements qui suivent.

Ce formulaire peut contenir des mots que vous ne comprenez pas. Nous vous invitons à poser toutes les questions que vous jugerez utiles à l'étudiante-chercheuse ou à la chercheuse responsable du projet de recherche et à leur demander de vous expliquer tout mot ou renseignement qui n'est pas clair.

NATURE ET OBJECTIFS DU PROJET

Ce projet s'inscrit dans la réalisation d'un mémoire de maîtrise en travail social.

Compte tenu de plusieurs enjeux actuels concernant la pratique collaborative, nous nous intéressons à la perception des acteurs sociojudiciaires chargés d'intervenir en concertation dans le cadre de l'Entente multisectorielle dans les Laurentides.

Notre préoccupation est de connaître la perception, quant aux pratiques de concertation, des acteurs sociojudiciaires chargés d'intervenir de concert dans l'application de l'Entente multisectorielle dans les Laurentides.

Le but du mémoire est de plus spécifiquement comprendre les perceptions relatives aux pratiques de concertation des principaux acteurs sociojudiciaires chargés d'intervenir de concert dans l'application de l'Entente multisectorielle dans les Laurentides, soit les travailleurs(euses) sociaux(ales)/agents(es) de relations humaines du CISSS des Laurentides, les sergents(es)-détectives du service de police des Laurentides et les procureurs du DPCP impliqués à ces dossiers.

Nous souhaitons identifier les facteurs qui facilitent ou entravent les pratiques de concertation entre les acteurs sociojudiciaires chargés d'appliquer l'Entente multisectorielle et rendre compte de la façon dont les enjeux et conditions favorables à l'application de l'Entente multisectorielle interagissent et s'influencent les uns les autres.

NOMBRE DE PARTICIPANT(E)S ET DURÉE DE LA PARTICIPATION

Le nombre de candidats souhaité se situe entre six (6) et huit (8), selon la répartition suivante :

- deux (2) à trois (3) travailleurs(euses) sociaux(ales)/agents(es) de relations humaines du CISSS des Laurentides, Direction de la protection de la jeunesse, équipe Évaluation/Orientation;
- deux (2) à trois (3) sergents(es)-détectives d'un Service de police de la région des Laurentides, section des enquêtes;
- deux (2) procureurs(es) du Directeur des poursuites criminelles et pénales de la région des Laurentides.

L'étude s'échelonne sur la période d'avril 2021 à mars 2022 et votre participation attendue est de 90 minutes.

NATURE DE LA PARTICIPATION DEMANDÉE

Si vous acceptez de participer à l'étude, et après avoir signé le présent formulaire, vous serez invité(e) à participer à une entrevue individuelle semi-dirigée d'une durée d'une heure trente (1h30) environ et à répondre à des questions ouvertes.

Au cours de l'entrevue, vous serez amené(e) à discuter de différents thèmes entourant l'Entente multisectorielle, notamment, vos expériences professionnelles, votre rôle, vos perceptions, les facteurs qui influencent les pratiques de concertation, les défis liés aux pratiques et les pistes d'action pour améliorer la concertation, la communication, les relations entre les acteurs sociojudiciaires chargés d'appliquer l'Entente multisectorielle dans les Laurentides.

DÉROULEMENT DU PROJET/PROCÉDURES

Votre rencontre sera planifiée au téléphone avec l'étudiante-chercheuse.

Lors de cette prise de contact, le mode ou lieu d'entrevue sera établi selon votre choix, soit en vidéoconférence, soit en personne dans un endroit correspondant à votre préférence (votre milieu de travail ou local de l'UQO), mais ce, à la condition que les directives sanitaires l'autorisent. Si le mode

d'entrevue par vidéoconférence est choisie ou si l'entrevue a lieu dans votre milieu de travail, votre entrevue pourra être tenue durant vos heures de travail.

Au moment de cette prise de contact par téléphone, les modalités du projet de recherche vous seront présentées. Si vous y consentez, on vous acheminera par la suite le formulaire d'information et de consentement par courriel pour que vous puissiez en prendre connaissance et, le cas échéant, le signer. Une fois signé, il devra être retourné à l'étudiante-chercheuse par courriel, et ce, avant la tenue de votre entrevue. À cet égard, il est souhaité que le participant ou la participante imprime ce formulaire, le signe à la main, le numérise et le retourne par courrier électronique à l'étudiante-chercheuse.

Votre entrevue sera menée par l'étudiante-chercheuse. Des questions de type ouvertes vous seront posées afin d'aborder différents thèmes liés à l'application de l'Entente multisectorielle dans les Laurentides.

Avec votre consentement, cette entrevue fera l'objet d'un enregistrement afin d'être fidèle à vos propos lors de la transcription. Si l'entrevue se déroule en vidéoconférence, son enregistrement audio-vidéo se fera à l'aide de l'application Zoom. Si l'entrevue se déroule en présentiel, celle-ci sera enregistrée en format audio au moyen d'un appareil enregistreur numérique.

VOS RESPONSABILITÉS ET PRÉCAUTIONS À PRENDRE

En signant le présent formulaire de consentement, vous acceptez de répondre aux questions de l'entrevue. De plus, vous acceptez que l'entrevue soit enregistrée sur bande vidéo ou audio.

En cas d'urgence, vous pouvez communiquer avec le service 811 du CISSS des Laurentides ou le Programme d'aide aux employés de votre organisation.

RISQUES ET INCONVÉNIENTS

Votre participation à la recherche comporte peu d'inconvénients significatifs, outre le fait de donner de votre temps. Il est possible que vous ressentiez un malaise devant certaines questions et que certaines émotions surgissent en lien avec votre pratique professionnelle. Dans ce cas, un feuillet d'information sur les ressources d'aide ou de références pouvant vous offrir un accompagnement professionnel sera mis à votre disposition. Vous pourrez en tout temps refuser de répondre à une question ou mettre fin à l'entrevue.

Risque lié au bris de confidentialité

Il existe un risque lié à un possible bris de confidentialité concernant vos informations personnelles qui pourrait se traduire par une atteinte à votre vie privée. Ce risque est cependant minime. Tous les efforts seront déployés pour protéger votre vie privée et assurer la confidentialité, tel que décrit dans la section « Confidentialité ».

Risque de bris de confidentialité lié à l'utilisation de courriels

Le risque de bris de confidentialité pourrait être plus grand si vous utilisez votre adresse courriel personnelle pour communiquer avec un membre de l'équipe de l'étude. Les courriels non sécurisés ne sont pas une méthode sécuritaire de communication. Le contenu d'un courriel non sécurisé peut être

vu par toute personne ayant accès à votre compte de messagerie et (ou) à l'appareil que vous utilisez pour l'envoyer.

AVANTAGES

Il n'y a pas d'avantage particulier à participer à ce projet. Par contre, vous contribuerez à l'avancement des connaissances sur les pratiques de concertation dans ce contexte.

CONFIDENTIALITÉ

Les entrevues qui se déroulent en vidéoconférence auront lieu avec l'application Zoom dont la licence a été obtenue par l'Université du Québec en Outaouais.

Durant votre participation à ce projet de recherche, la chercheuse responsable de ce projet ainsi que l'étudiante-chercheuse recueilleront, dans un dossier de recherche, les renseignements vous concernant et nécessaires pour répondre aux objectifs scientifiques de ce projet.

Ces renseignements comprendront très peu d'informations à votre égard, sauf votre lieu de travail, votre titre d'emploi, vos années accumulées.

Lors de la transcription de votre entrevue, il y aura omission de toutes données et de tout élément contextuel qui pourraient permettre de vous identifier directement ou indirectement ou d'identifier toute personne à laquelle vous pourriez faire référence dans votre entrevue.

Toutes les données recueillies (y compris les renseignements personnels) demeureront confidentielles dans les limites prévues par la loi. Vous ne serez identifié(e) que par un numéro de code. La clé du code reliant votre nom à votre dossier de recherche sera conservée par la chercheuse responsable de ce projet de recherche.

Les données de recherche seront conservées exclusivement sur le serveur sécurisé de l'Université du Québec en Outaouais.

Toute communication par courriel relative à un participant sera détruite systématiquement dans un délai de deux semaines suivant sa réception. Les enregistrements des entretiens seront détruits dès finalisation de leur transcription verbatim. Quant aux autres données de recherche, elles seront conservées pendant 10 ans après la fin de l'étude par la chercheuse responsable sur le serveur sécurisé de l'Université du Québec en Outaouais. Après ce délai, elles seront détruites.

Les données de recherche pourront être publiées ou faire l'objet de discussions scientifiques, mais ne permettront pas de vous identifier ou d'identifier toute autre personne à laquelle vous pourriez faire référence dans votre entrevue.

À des fins de surveillance et de contrôle, votre dossier de recherche pourrait être consulté par l'établissement ou les comités d'éthique de la recherche. Ces organismes auront accès à vos données personnelles, mais ils adhèrent à une politique de confidentialité.

Vous avez le droit de consulter votre dossier de recherche pour vérifier les renseignements recueillis et les faire rectifier au besoin.

COMMUNICATION DES RÉSULTATS GÉNÉRAUX

Vous pourrez connaître les résultats généraux de cette étude si vous en faites la demande à l'étudiante-chercheuse à la fin de l'étude. Un document résumant les résultats et l'analyse de la recherche sera transmis aux participants(es) qui en feront la demande. De plus, le mémoire de recherche sera également accessible en ligne au lien suivant : <http://di.uqo.ca/> .

COMPENSATION

Vous ne recevrez aucune compensation financière pour votre participation.

EN CAS DE PRÉJUDICE

En acceptant de participer à ce projet de recherche, vous ne renoncez à aucun de vos droits et vous ne libérez pas la chercheuse responsable de ce projet de recherche de sa responsabilité civile et professionnelle.

PARTICIPATION VOLONTAIRE ET DROIT DE RETRAIT

Votre participation à ce projet de recherche est volontaire. Vous êtes donc libre de refuser d'y participer.

Votre décision de ne pas participer à ce projet de recherche ou de vous en retirer n'aura aucune conséquence sur votre emploi.

Vous pouvez également vous retirer de la recherche après que l'entrevue ait été réalisée. Si vous décidez de mettre fin à votre participation, avant que l'analyse et la publication ne soient réalisées, les données recueillies seront détruites. Autrement, elles seront utilisées afin de conserver l'intégrité du projet de recherche.

IDENTIFICATION DES PERSONNES-RESSOURCES

Pour toute question relative à la recherche, vous pouvez communiquer avec :

Isabelle Rouleau-Danis
Étudiante-chercheuse à la maîtrise, Département de travail social
Université du Québec en Outaouais (UQO)
Téléphone : [REDACTED]
Courriel : [REDACTED]

Marie-Joëlle Robichaud, PhD, t.s.
Chercheuse responsable
Directrice de mémoire et professeure, Département de travail social
Université du Québec en Outaouais (UQO)
Bureau : J-2109F, Pavillon de Saint-Jérôme
Téléphone : (450) 530-7616 poste 4445
Courriel : marie-joelle.robichaud@uqo.ca

Pour toute question concernant vos droits en tant que participant(e) de recherche, ou si vous avez des plaintes ou des commentaires à formuler, vous pouvez communiquer avec les ressources suivantes :

Comité de l'éthique de la recherche (CÉR)
 Université du Québec en Outaouais (UQO)
 Monsieur André Durivage, président du CÉR de l'UQO
 Téléphone : 819 595-3900, poste 1781
 Sans frais: 1 800 567-1283
 Courriel : andre.durivage@uqo.ca

Commissariat aux plaintes et à la qualité des services
 Centre intégré de santé et de services sociaux des Laurentides
 225, rue du Palais
 Saint-Jérôme (Québec) J7Z 1X7
 Téléphone : 450 432-8708
 Téléphone sans frais : 1 866 822-0549
 Télécopieur : 450 431-8446
 Courriel : info-plaintes@ssss.gouv.qc.ca

SIGNATURE

J'ai pris connaissance du formulaire d'information et de consentement. J'ai reçu les explications sur le projet de recherche et le présent formulaire d'information et de consentement. J'ai obtenu réponse à mes questions et j'ai eu le temps voulu pour prendre une décision. Après réflexion, je consens à participer à ce projet de recherche aux conditions qui y sont énoncées.

Nom (en lettres moulées)	Signature du/de la participant(e)	Date
--------------------------	-----------------------------------	------

SIGNATURE DE LA PERSONNE QUI OBTIENT LE CONSENTEMENT

J'ai expliqué au/à la participant(e) le projet de recherche et le présent formulaire d'information et de consentement et j'ai répondu aux questions qu'il/elle m'a posées.

Je m'engage, avec l'équipe de recherche, à respecter ce qui a été convenu au formulaire d'information et de consentement et à en remettre une copie signée et datée au/à la participant(e).

Isabelle Rouleau-Danis		21 juillet 2021
Nom (en lettres moulées)	Signature de la personne qui obtient le consentement	Date

ENGAGEMENT DE LA CHERCHEUSE RESPONSABLE

Je certifie qu'on a expliqué au/à la participant(e) le présent formulaire d'information et de consentement, que l'on a répondu aux questions que le sujet de recherche avait.

Je m'engage, avec l'équipe de recherche, à respecter ce qui a été convenu au formulaire d'information et de consentement et à en remettre une copie signée et datée au/à la participant(e).

Marie-Joëlle Robichaud



17 juillet 2021

Nom (en lettres moulées)

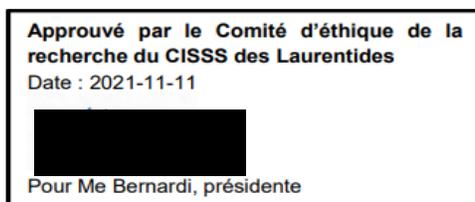
Signature de la chercheuse responsable

Date

APPROBATION PAR LE COMITÉ D'ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE

Les comités d'éthique de la recherche de l'Université du Québec en Outaouais et du CISSS des Laurentides ont approuvé le projet et en assureront le suivi.

ANNEXE 3 : FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT POUR LE CISSS DES LAURENTIDES (GESTIONNAIRES)



FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT

Titre du projet :	L'Entente multisectorielle en protection de la jeunesse : perception des acteurs sociojudiciaires sur les pratiques de concertation dans les Laurentides.
Chercheuse responsable :	Marie-Joëlle Robichaud, professeure, Département de travail social, Université du Québec en Outaouais (UQO).
Étudiante-chercheuse :	Isabelle Rouleau-Danis, étudiante à la maîtrise, Département de travail social, Université du Québec en Outaouais (UQO).
Financement :	Fonds de recherche personnel du chercheur
No de projet à l'Université du Québec en Outaouais :	2021-1577
No de projet au CISSS des Laurentides :	2021-383-É

PRÉAMBULE

Nous sollicitons votre participation à un projet de recherche parce que vous êtes un acteur sociojudiciaire qui participe à l'application de *L'Entente multisectorielle relative aux enfants victimes d'abus sexuels, de mauvais traitements physiques ou d'une absence de soins menaçant leur santé physique*. Cependant, avant d'accepter de participer à ce projet et de signer ce formulaire d'information et de consentement, veuillez prendre le temps de lire, de comprendre et de considérer attentivement les renseignements qui suivent.

Ce formulaire peut contenir des mots que vous ne comprenez pas. Nous vous invitons à poser toutes les questions que vous jugerez utiles à l'étudiante-chercheuse ou à la chercheuse responsable du projet de recherche et à leur demander de vous expliquer tout mot ou renseignement qui n'est pas clair.

NATURE ET OBJECTIFS DU PROJET

Ce projet s'inscrit dans la réalisation d'un mémoire de maîtrise en travail social.

Compte tenu de plusieurs enjeux actuels concernant la pratique collaborative, nous nous intéressons à la perception des acteurs sociojudiciaires chargés d'intervenir en concertation dans le cadre de l'Entente multisectorielle dans les Laurentides.

Notre préoccupation est de connaître la perception, quant aux pratiques de concertation, des acteurs sociojudiciaires chargés d'intervenir de concert dans l'application de l'Entente multisectorielle dans les Laurentides.

Le but du mémoire est de plus spécifiquement comprendre les perceptions relatives aux pratiques de concertation des principaux acteurs sociojudiciaires chargés d'intervenir de concert dans l'application de l'Entente multisectorielle dans les Laurentides soit :

- les travailleurs(euses) sociaux(ales)/agents(es) de relations humaines et les gestionnaires (coordonnateurs(trices) professionnels(les), chefs(fes) de service) rattachés à l'équipe Évaluation/Orientation de la Direction de la protection de la jeunesse du CISSS des Laurentides;
- ainsi que les sergents(es)-détectives et les gestionnaires (lieutenants(es)-détectives) d'un Service de police de la région des Laurentides.

Nous souhaitons identifier les facteurs qui facilitent ou entravent les pratiques de concertation entre les acteurs sociojudiciaires chargés d'appliquer l'Entente multisectorielle et rendre compte de la façon dont les enjeux et conditions favorables à l'application de l'Entente multisectorielle interagissent et s'influencent les uns les autres.

NOMBRE DE PARTICIPANT(E)S ET DURÉE DE LA PARTICIPATION

Le nombre de candidats souhaité se situe entre six (6) et dix (10), selon la répartition suivante :

- deux (2) à trois (3) travailleurs(euses) sociaux(ales)/agents(es) de relations humaines du CISSS des Laurentides, Direction de la protection de la jeunesse, équipe Évaluation/Orientation;
- deux (2) à trois (3) sergents(es)-détectives d'un Service de police de la région des Laurentides, section des enquêtes;
- un (1) à deux (2) gestionnaires (coordonnateurs(trices) professionnels(les), chefs(fes) de service) du CISSS des Laurentides, Direction de la protection de la jeunesse, équipe Évaluation/Orientation;
- un (1) à deux (2) gestionnaires (lieutenants(es)-détectives) d'un Service de police de la région des Laurentides.

L'étude s'échelonne sur la période d'avril 2021 à mai 2022 et votre participation attendue est de 90 minutes.

NATURE DE LA PARTICIPATION DEMANDÉE

Si vous acceptez de participer à l'étude, et après avoir signé le présent formulaire, vous serez invité(e) à participer à une entrevue individuelle semi-dirigée d'une durée d'une heure trente (1h30) environ et à répondre à des questions ouvertes.

Au cours de l'entrevue, vous serez amené(e) à discuter de différents thèmes entourant l'Entente multisectorielle, notamment, vos expériences professionnelles, votre rôle, vos perceptions, les facteurs qui influencent les pratiques de concertation, les défis liés aux pratiques et les pistes d'action pour améliorer la concertation, la communication, les relations entre les acteurs sociojudiciaires chargés d'appliquer l'Entente multisectorielle dans les Laurentides.

DÉROULEMENT DU PROJET/PROCÉDURES

Votre rencontre sera planifiée au téléphone avec l'étudiante-chercheuse.

Lors de cette prise de contact, le mode ou lieu d'entrevue sera établi selon votre choix, soit en vidéoconférence, soit en personne dans un endroit correspondant à votre préférence (votre milieu de travail ou local de l'UQO), mais ce, à la condition que les directives sanitaires l'autorisent. Si le mode d'entrevue par vidéoconférence est choisi ou si l'entrevue a lieu dans votre milieu de travail, votre entrevue pourra être tenue durant vos heures de travail.

Au moment de cette prise de contact par téléphone, les modalités du projet de recherche vous seront présentées. Si vous y consentez, on vous acheminera par la suite le formulaire d'information et de consentement par courriel pour que vous puissiez en prendre connaissance et, le cas échéant, le signer. Une fois signé, il devra être retourné à l'étudiante-chercheuse par courriel, et ce, avant la tenue de votre entrevue. À cet égard, il est souhaité que le participant ou la participante imprime ce formulaire, le signe à la main, le numérise et le retourne par courrier électronique à l'étudiante-chercheuse.

Votre entrevue sera menée par l'étudiante-chercheuse. Des questions de type ouvertes vous seront posées afin d'aborder différents thèmes liés à l'application de l'Entente multisectorielle dans les Laurentides.

Avec votre consentement, cette entrevue fera l'objet d'un enregistrement afin d'être fidèle à vos propos lors de la transcription. Si l'entrevue se déroule en vidéoconférence, son enregistrement audio-vidéo se fera à l'aide de l'application Zoom. Si l'entrevue se déroule en présentiel, celle-ci sera enregistrée en format audio au moyen d'un appareil enregistreur numérique.

VOS RESPONSABILITÉS ET PRÉCAUTIONS À PRENDRE

En signant le présent formulaire de consentement, vous acceptez de répondre aux questions de l'entrevue. De plus, vous acceptez que l'entrevue soit enregistrée sur bande vidéo ou audio.

En cas d'urgence, vous pouvez communiquer avec le service 811 du CISSS des Laurentides ou le Programme d'aide aux employés de votre organisation.

RISQUES ET INCONVÉNIENTS

Votre participation à la recherche comporte peu d'inconvénients significatifs, outre le fait de donner de votre temps. Il est possible que vous ressentiez un malaise devant certaines questions et que certaines émotions surgissent en lien avec votre pratique professionnelle. Dans ce cas, un feuillet d'information sur les ressources d'aide ou de références pouvant vous offrir un accompagnement professionnel sera mis à votre disposition. Vous pourrez en tout temps refuser de répondre à une question ou mettre fin à l'entrevue.

Risque lié au bris de confidentialité

Il existe un risque lié à un possible bris de confidentialité concernant vos informations personnelles qui pourrait se traduire par une atteinte à votre vie privée. Ce risque est cependant minime. Tous les efforts seront déployés pour protéger votre vie privée et assurer la confidentialité, tel que décrit dans la section « Confidentialité ».

Risque de bris de confidentialité lié à l'utilisation de courriels

Le risque de bris de confidentialité pourrait être plus grand si vous utilisez votre adresse courriel personnelle pour communiquer avec un membre de l'équipe de l'étude. Les courriels non sécurisés ne sont pas une méthode sécuritaire de communication. Le contenu d'un courriel non sécurisé peut être vu par toute personne ayant accès à votre compte de messagerie et (ou) à l'appareil que vous utilisez pour l'envoyer.

AVANTAGES

Il n'y a pas d'avantage particulier à participer à ce projet. Par contre, vous contribuerez à l'avancement des connaissances sur les pratiques de concertation dans ce contexte.

COMPENSATION

Vous ne recevrez aucune compensation financière pour votre participation.

CONFIDENTIALITÉ

Les entrevues qui se déroulent en vidéoconférence auront lieu avec l'application Zoom dont la licence a été obtenue par l'Université du Québec en Outaouais.

Durant votre participation à ce projet de recherche, la chercheuse responsable de ce projet ainsi que l'étudiante-chercheuse recueilleront, dans un dossier de recherche, les renseignements vous concernant et nécessaires pour répondre aux objectifs scientifiques de ce projet.

Ces renseignements comprendront très peu d'informations à votre égard, sauf votre lieu de travail, votre titre d'emploi, vos années accumulées.

Lors de la transcription de votre entrevue, il y aura omission de toutes données et de tout élément contextuel qui pourraient permettre de vous identifier directement ou indirectement ou d'identifier toute personne à laquelle vous pourriez faire référence dans votre entrevue.

Toutes les données recueillies (y compris les renseignements personnels) demeureront confidentielles dans les limites prévues par la loi. Vous ne serez identifié(e) que par un numéro de code. La clé du code reliant votre nom à votre dossier de recherche sera conservée par la chercheuse responsable de ce projet de recherche.

Les données de recherche seront conservées exclusivement sur le serveur sécurisé de l'Université du Québec en Outaouais.

Toute communication par courriel relative à un participant sera détruite systématiquement dans un délai de deux semaines suivant sa réception. Les enregistrements des entretiens seront détruits dès finalisation de leur transcription verbatim. Quant aux autres données de recherche, elles seront conservées pendant 10 ans après la fin de l'étude par la chercheuse responsable sur le serveur sécurisé de l'Université du Québec en Outaouais. Après ce délai, elles seront détruites.

Les données de recherche pourront être publiées ou faire l'objet de discussions scientifiques, mais ne permettront pas de vous identifier ou d'identifier toute autre personne à laquelle vous pourriez faire référence dans votre entrevue.

À des fins de surveillance et de contrôle, votre dossier de recherche pourrait être consulté par l'établissement ou les comités d'éthique de la recherche. Ces organismes auront accès à vos données personnelles, mais ils adhèrent à une politique de confidentialité.

Vous avez le droit de consulter votre dossier de recherche pour vérifier les renseignements recueillis et les faire rectifier au besoin.

COMMUNICATION DES RÉSULTATS GÉNÉRAUX

Vous pourrez connaître les résultats généraux de cette étude si vous en faites la demande à l'étudiante-chercheuse à la fin de l'étude. Un document résumant les résultats et l'analyse de la recherche sera transmis aux participants(es) qui en feront la demande. De plus, le mémoire de recherche sera également accessible en ligne au lien suivant : <http://di.uqo.ca/> .

EN CAS DE PRÉJUDICE

En acceptant de participer à ce projet de recherche, vous ne renoncez à aucun de vos droits et vous ne libérez pas la chercheuse responsable de ce projet de recherche de sa responsabilité civile et professionnelle.

PARTICIPATION VOLONTAIRE ET DROIT DE RETRAIT

Votre participation à ce projet de recherche est volontaire. Vous êtes donc libre de refuser d'y participer.

Votre décision de ne pas participer à ce projet de recherche ou de vous en retirer n'aura aucune conséquence sur votre emploi.

Vous pouvez également vous retirer de la recherche après que l'entrevue ait été réalisée. Si vous décidez de mettre fin à votre participation, avant que l'analyse et la publication ne soient réalisées, les données recueillies seront détruites. Autrement, elles seront utilisées afin de conserver l'intégrité du projet de recherche.

IDENTIFICATION DES PERSONNES-RESSOURCES

Pour toute question relative à la recherche, vous pouvez communiquer avec :

Isabelle Rouleau-Danis
Étudiante-chercheuse à la maîtrise, Département de travail social
Université du Québec en Outaouais (UQO)
Téléphone : [REDACTED]
Courriel : [REDACTED]

Marie-Joëlle Robichaud, PhD, t.s.
Chercheuse responsable
Directrice de mémoire et professeure, Département de travail social
Université du Québec en Outaouais (UQO)
Bureau : J-2109F, Pavillon de Saint-Jérôme
Téléphone : (450) 530-7616 poste 4445
Courriel : marie-joelle.robichaud@uqo.ca

Pour toute question concernant vos droits en tant que participant(e) de recherche, ou si vous avez des plaintes ou des commentaires à formuler, vous pouvez communiquer avec les ressources suivantes :

Comité de l'éthique de la recherche (CÉR)
Université du Québec en Outaouais (UQO)
Monsieur André Durivage, président du CÉR de l'UQO
Téléphone : 819 595-3900, poste 1781
Sans frais: 1 800 567-1283
Courriel : andre.durivage@uqo.ca

Commissariat aux plaintes et à la qualité des services
Centre intégré de santé et de services sociaux des Laurentides
225, rue du Palais
Saint-Jérôme (Québec) J7Z 1X7
Téléphone : 450 432-8708
Téléphone sans frais : 1 866 822-0549
Télécopieur : 450 431-8446
Courriel : info-plaintes@ssss.gouv.qc.ca

SIGNATURE

J'ai pris connaissance du formulaire d'information et de consentement. J'ai reçu les explications sur le projet de recherche et le présent formulaire d'information et de consentement. J'ai obtenu réponse à mes questions et j'ai eu le temps voulu pour prendre une décision. Après réflexion, je consens à participer à ce projet de recherche aux conditions qui y sont énoncées.

 Nom (en lettres moulées)

Signature du/de la participant(e)

Date

SIGNATURE DE LA PERSONNE QUI OBTIENT LE CONSENTEMENT

J'ai expliqué au/à la participant(e) le projet de recherche et le présent formulaire d'information et de consentement et j'ai répondu aux questions qu'il/elle m'a posées.

Je m'engage, avec l'équipe de recherche, à respecter ce qui a été convenu au formulaire d'information et de consentement et à en remettre une copie signée et datée au/à la participant(e).

 Isabelle Rouleau-Danis

Nom (en lettres moulées)


 Signature de la personne qui obtient le consentement

Date

ENGAGEMENT DE LA CHERCHEUSE RESPONSABLE

Je certifie qu'on a expliqué au/à la participant(e) le présent formulaire d'information et de consentement, que l'on a répondu aux questions que le sujet de recherche avait.

Je m'engage, avec l'équipe de recherche, à respecter ce qui a été convenu au formulaire d'information et de consentement et à en remettre une copie signée et datée au/à la participant(e).

 Marie-Joëlle Robichaud

Nom (en lettres moulées)


 Signature de la chercheuse responsable

Date

APPROBATION PAR LE COMITÉ D'ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE

Les comités d'éthique de la recherche de l'Université du Québec en Outaouais et du CISSS des Laurentides ont approuvé le projet et en assureront le suivi.

ANNEXE 4 : GRILLE D'ENTREVUE POUR LES PROFESSIONNELS SUR LE TERRAIN

GRILLE D'ENTREVUE INDIVIDUELLE SEMI-DIRIGÉE DES TRAVAILLEURS(EUSES) SOCIAUX(ALES)/AGENTS(ES) DE RELATIONS HUMAINES DU CISSS DES LAURENTIDES ET SERGENTS(ES)-DÉTECTIVES D'UN SERVICE DE POLICE DE LA RÉGION DES LAURENTIDES

L'ENTENTE MULTISECTORIELLE EN PROTECTION DE LA JEUNESSE : PERCEPTIONS DES ACTEURS SOCIOJUDICIAIRES SUR LES PRATIQUES DE CONCERTATION DANS LES LAURENTIDES

A. PRÉALABLE À L'ENTRETIEN :

- Remerciements
- Présentation de l'étudiante-chercheuse et rappel du contexte de la recherche
- Présentation, lecture, période de questions et signature du formulaire de consentement
- Rappel du temps approximatif de l'entrevue (environ 90 minutes)
- Rappel du déroulement de l'entrevue qui sera enregistrée sur bandes vidéo ou audio
- Information sur les ressources disponibles si l'entrevue fait surgir des émotions
- Permettre au participant de poser des questions avant le début de l'entrevue

B. OBJECTIF DU PROJET :

Merci d'accepter de me rencontrer dans le cadre de mon projet de mémoire. Tel que mentionné dans le formulaire de consentement, ce projet vise à **comprendre les perceptions relatives aux pratiques de concertation des acteurs sociojudiciaires chargés d'intervenir de concert dans l'application de l'Entente multisectorielle dans les Laurentides**. Ceci m'amène à définir plus spécifiquement les objectifs de ce mémoire de la façon suivante : à partir des perceptions des acteurs sociojudiciaires, **1)** comprendre les enjeux liés aux pratiques de concertation dans le cadre de l'Entente multisectorielle dans un secteur des Laurentides; **2)** identifier les facteurs qui facilitent ou entravent les pratiques de concertation entre les acteurs sociojudiciaires chargés d'appliquer l'Entente multisectorielle; **3)** rendre compte de la façon dont les enjeux et conditions favorables à l'application de l'Entente multisectorielle interagissent et s'influencent les uns les autres.

C. DÉROULEMENT DE L'ENTREVUE :

Cette entrevue est d'une durée d'environ 1h30. Je vous rappelle que vous pouvez en tout temps choisir de ne pas répondre à certaines questions, demander de prendre une pause ou mettre fin à votre participation à la recherche sans préjudice et sans devoir justifier votre décision.

Dans cette entrevue, il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses aux questions. Je m'intéresse à votre expérience de travail, à vos perceptions et à vos suggestions concernant les pratiques de concertation et d'intervention sociojudiciaire lors de l'application de l'Entente multisectorielle dans votre région.

En répondant aux questions, je vous suggère de réfléchir à différentes dimensions, soit au niveau individuel/personnel, dans votre équipe de travail, dans votre organisation, dans le réseau des services sociaux et des services judiciaires, dans votre ministère, sur le plan

structurel/gouvernemental, les valeurs, la culture, les ressources, la collaboration interprofessionnelle, la communication, la gestion des différends, la continuité de l'intervention auprès de l'enfant et de ses proches, les forces, les faiblesses, etc.

D. PROFIL DU PARTICIPANT :

- Formation académique :
- Fonction :
- Années d'expérience dans cette fonction :
- Années d'expérience dans l'application de l'Entente multisectorielle :
- Nombre de dossiers dans lesquels l'Entente multisectorielle a été appliquée :

PARTIE 1 SOUS-QUESTIONS	QUESTIONS	
<p>Comprendre les enjeux liés aux pratiques de concertation dans le cadre de l'Entente multisectorielle dans un secteur des Laurentides.</p>	<p><i>Dans cette section, nous nous intéressons à vos perceptions générales concernant l'Entente multisectorielle.</i></p>	
	<ul style="list-style-type: none"> • Pouvez-vous me décrire l'Entente multisectorielle? • Pouvez-vous me parler de votre expérience dans la pratique de concertation dans le cadre de l'application de l'Entente multisectorielle? 	<ul style="list-style-type: none"> • Pouvez-vous me parler du processus global d'un dossier qui fait l'objet d'une entente multisectorielle, à partir du moment où vous êtes assignés jusqu'à la clôture? • Comment les dossiers liés à l'Entente multisectorielle sont-ils répartis dans votre équipe? • Quel est votre mandat, votre rôle et quelles sont vos responsabilités lorsqu'un dossier fait l'objet d'une Entente multisectorielle?
	<p><i>Dans cette section, nous nous intéressons à la formation concernant l'Entente multisectorielle.</i></p>	
	<ul style="list-style-type: none"> • Avez-vous reçu une formation concernant l'Entente multisectorielle? 	<p><u>Si oui :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Pouvez-vous m'en parler? • Pensez-vous que la formation vous a bien

		<p>préparé aux mandats, rôles et responsabilités que vous êtes appelés à jouer dans le cadre de l'application de l'Entente multisectorielle?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Avez-vous des suggestions à faire concernant la formation? <p><u>Si non :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Selon vous, y a-t-il un besoin de formation sur les mandats, rôles et responsabilité que vous êtes appelés à jouer dans le cadre de l'application de l'Entente multisectorielle? <ul style="list-style-type: none"> ○ Si oui, pouvez-vous m'en dire plus sur ce sujet? ○ Si non, expliquez-moi. • Avez-vous des suggestions à faire concernant la formation?
--	--	---

PARTIE 2
SOUS-QUESTIONS

QUESTIONS

<p>Identifier les facteurs qui facilitent ou entravent les pratiques de concertation entre les acteurs sociojudiciaires chargés d'appliquer l'Entente multisectorielle.</p>	<p><i>Dans cette section, nous nous intéressons à vos perceptions concernant les pratiques de concertation.</i></p>	
	<ul style="list-style-type: none"> • Si je vous parle de pratiques de concertation, à quoi pensez-vous? • Pouvez-vous me parler d'expériences à succès réalisées dans le cadre de pratiques de concertation dans l'application de l'Entente multisectorielle? 	<ul style="list-style-type: none"> • Pouvez-vous me donner un ou plusieurs exemples ? • De quelle façon ces expériences à succès sont-elles soulignées <ul style="list-style-type: none"> ○ dans votre équipe? ○ avec les partenaires? ○ entre les organisations?

	<ul style="list-style-type: none"> • Pouvez-vous me parler des défis, des difficultés ou des irritants rencontrés dans le cadre des pratiques de concertation dans l'application de L'Entente multisectorielle? • Quelle est votre satisfaction concernant le fonctionnement de l'Entente multisectorielle dans votre travail? • Pouvez-vous me parler de votre bilan, de l'évaluation que vous faites des pratiques de concertation auxquelles vous avez participé dans le cadre de l'Entente multisectorielle? 	<ul style="list-style-type: none"> • Pouvez-vous me donner un ou plusieurs exemples? • De quelle façon ces défis, problèmes ou irritants sont-ils résolus <ul style="list-style-type: none"> ○ dans votre équipe? ○ avec les partenaires? ○ entre les organisations? • Quels sont les facteurs qui contribuent à votre sentiment de satisfaction? • Quels sont les facteurs qui génèrent un sentiment d'insatisfaction? • Pouvez-vous me parler des enjeux liés aux pratiques de concertation dans l'application de l'Entente multisectorielle? • De quelle façon décrivez-vous les relations entre les différents professionnels (travailleur social, policier, procureur)? • De quelle façon décrivez-vous les relations entre les organisations impliquées dans l'Entente multisectorielle (DPJ, police, DPCP)? • Quels sont les facteurs qui influencent les pratiques de concertation entre les acteurs chargés de l'application de l'Entente multisectorielle, <ul style="list-style-type: none"> ○ dans votre équipe? ○ à l'intérieur de votre organisation?
--	---	--

		○ à l'extérieur votre organisation?
PARTIE 3		QUESTIONS
SOUS-QUESTIONS		
Rendre compte de la façon dont les enjeux et conditions favorables à l'application de l'Entente multisectorielle interagissent et s'influencent les uns les autres.	<i>Dans cette section, nous nous intéressons au suivi de l'Entente multisectorielle et la communication.</i>	
	<ul style="list-style-type: none"> • Actuellement, quels sont les mécanismes qui permettent de faire un suivi de l'Entente multisectorielle • Si je vous parle de communication et de la circulation de l'information entre les acteurs de l'Entente multisectorielle, qu'est-ce qui vous vient en tête? 	<ul style="list-style-type: none"> • Dans votre secteur? • Dans les Laurentides? • Avez-vous des suggestions à faire? • Quels sont les facilitateurs à la communication et à la circulation de l'information? • Quelles sont les barrières à la communication et à la circulation de l'information? • Avez-vous des suggestions à faire pour améliorer la communication et la circulation de l'information?
	<i>Dans cette section, nous nous intéressons aux facteurs organisationnels.</i>	
	<ul style="list-style-type: none"> • De quelle façon votre organisation (DPJ, police, DPCP) vous soutient-elle dans la réalisation de votre mandat, votre rôle et vos responsabilités dans l'Entente multisectorielle? • Pouvez-vous me parler de ce que vos collègues ou ce que les autres professionnels vous rapportent concernant leur expérience dans le cadre de l'application de l'Entente multisectorielle? 	<ul style="list-style-type: none"> • Si je vous parle des facteurs de temps et de ressources dans les organisations, qu'est-ce qui vous vient en tête? • De quelle façon ces facteurs influencent-ils votre travail dans les dossiers étant soumis à la procédure de l'Entente multisectorielle? • Quelles sont leurs perceptions concernant les pratiques de concertation, la communication, les relations entre professionnels et organisations chargés d'appliquer l'Entente multisectorielle?

<i>Dans cette section, nous nous intéressons aux forces et aux limites des pratiques de concertation dans l'application de l'Entente multisectorielle.</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • D'après vous, quelles sont les principales forces concernant les pratiques de concertation dans l'application de l'Entente dans les Laurentides? • D'après vous, quelles sont les principales limites concernant les pratiques de concertation dans l'application de l'Entente dans les Laurentides? 	
<i>Dans cette section, nous nous intéressons aux les pistes d'amélioration.</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Dans 5 ans, vous voyez-vous encore exercer ce rôle? • Quelles sont vos suggestions pour améliorer <ul style="list-style-type: none"> ○ les pratiques de concertation? ○ les relations entre les acteurs sociaux et judiciaires chargés d'appliquer l'Entente multisectorielle? • Avez-vous quelque chose à ajouter concernant votre perception ou votre vécu concernant l'Entente multisectorielle? 	<ul style="list-style-type: none"> • De quelle façon aimeriez-vous que votre travail de concertation se déroule?

E. REMERCIEMENTS ET CLÔTURE DE L'ENTREVUE.

ANNEXE 5 : GRILLE D'ENTREVUE POUR LES GESTIONNAIRES

GRILLE D'ENTREVUE INDIVIDUELLE SEMI-DIRIGÉE DES GESTIONNAIRES

L'ENTENTE MULTISECTORIELLE EN PROTECTION DE LA JEUNESSE : PERCEPTIONS DES ACTEURS SOCIOJUDICIAIRES SUR LES PRATIQUES DE CONCERTATION DANS LES LAURENTIDES

A. PRÉALABLE À L'ENTRETIEN :

- Remerciements
- Présentation de l'étudiante-chercheuse et rappel du contexte de la recherche
- Présentation, lecture, période de questions et signature du formulaire de consentement
- Rappel du temps approximatif de l'entrevue (environ 90 minutes)
- Rappel du déroulement de l'entrevue qui sera enregistrée sur bandes vidéo ou audio
- Information sur les ressources disponibles si l'entrevue fait surgir des émotions
- Permettre au participant de poser des questions avant le début de l'entrevue

B. OBJECTIF DU PROJET :

Merci d'accepter de me rencontrer dans le cadre de mon projet de mémoire. Tel que mentionné dans le formulaire de consentement, ce projet vise à **comprendre les perceptions relatives aux pratiques de concertation des acteurs sociojudiciaires chargés d'intervenir de concert dans l'application de l'Entente multisectorielle dans les Laurentides**. Ceci m'amène à définir plus spécifiquement les objectifs de ce mémoire de la façon suivante : à partir des perceptions des acteurs sociojudiciaires, **1)** comprendre les enjeux liés aux pratiques de concertation dans le cadre de l'Entente multisectorielle dans un secteur des Laurentides; **2)** identifier les facteurs qui facilitent ou entravent les pratiques de concertation entre les acteurs sociojudiciaires chargés d'appliquer l'Entente multisectorielle; **3)** rendre compte de la façon dont les enjeux et conditions favorables à l'application de l'Entente multisectorielle interagissent et s'influencent les uns les autres.

C. DÉROULEMENT DE L'ENTREVUE :

Cette entrevue est d'une durée d'environ 1h30. Je vous rappelle que vous pouvez en tout temps choisir de ne pas répondre à certaines questions, demander de prendre une pause ou mettre fin à votre participation à la recherche sans préjudice et sans devoir justifier votre décision.

Dans cette entrevue, il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses aux questions. Je m'intéresse à votre expérience de travail, à vos perceptions et à vos suggestions concernant les pratiques de concertation et d'intervention sociojudiciaire lors de l'application de l'Entente multisectorielle dans votre région.

En répondant aux questions, je vous suggère de réfléchir à différentes dimensions, soit au niveau individuel/personnel, dans votre équipe de travail, dans votre organisation, dans le réseau des services sociaux et des services judiciaires, dans votre ministère, sur le plan structurel/gouvernemental, les valeurs, la culture, les ressources, la collaboration

interprofessionnelle, la communication, la gestion des différends, la continuité de l'intervention auprès de l'enfant et de ses proches, les forces, les faiblesses, etc.

D. PROFIL DU PARTICIPANT :

- Formation académique :
- Fonction :
- Années d'expérience dans cette fonction :
- Années d'expérience dans la gestion d'une équipe qui participe à l'application de l'Entente multisectorielle :

PARTIE 1 SOUS-QUESTIONS	QUESTIONS	
<p>Comprendre les enjeux liés aux pratiques de concertation dans le cadre de l'Entente multisectorielle dans un secteur des Laurentides.</p>	<i>Dans cette section, nous nous intéressons à vos perceptions générales concernant l'Entente multisectorielle.</i>	
	<ul style="list-style-type: none"> • Pouvez-vous me décrire l'Entente multisectorielle? 	<ul style="list-style-type: none"> • Pouvez-vous me parler du processus global d'un dossier qui fait l'objet d'une entente multisectorielle, à partir du moment où il est assigné jusqu'à la clôture? • Comment les dossiers liés à l'Entente multisectorielle sont-ils répartis dans votre équipe? • Quel est le mandat, le rôle et les responsabilités des intervenants du DPJ, des policiers et des avocats du DPCP lorsqu'un dossier fait l'objet d'une Entente multisectorielle?
	<i>Dans cette section, nous nous intéressons à la formation concernant l'Entente multisectorielle.</i>	
	<ul style="list-style-type: none"> • Quelle est la formation des intervenants du DPJ, des policiers et des avocats du DPCP concernant l'Entente multisectorielle? 	<p>Si oui :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pensez-vous que la formation permet de bien préparer chacun des acteurs aux mandats, rôles et responsabilités qu'ils sont appelés à jouer dans le cadre

		<p>de l'application de l'Entente multisectorielle?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Selon vous, y a-t-il un besoin de formation concernant l'application de l'Entente multisectorielle? <ul style="list-style-type: none"> ○ Si oui, pouvez-vous m'en dire plus sur ce sujet? ○ Si non, expliquez-moi. • Quel est l'impact de la formation sur les pratiques de concertation dans le cadre de l'application de l'Entente multisectorielle? • Avez-vous des suggestions à faire concernant la formation?
--	--	---

PARTIE 2
SOUS-QUESTIONS

QUESTIONS

<p>Identifier les facteurs qui facilitent ou entravent les pratiques de concertation entre les acteurs sociojudiciaires chargés d'appliquer l'Entente multisectorielle.</p>	<p><i>Dans cette section, nous nous intéressons à vos perceptions concernant les pratiques de concertation.</i></p>	
	<ul style="list-style-type: none"> • Si je vous parle de pratiques de concertation, à quoi pensez-vous? • Pouvez-vous me parler d'expériences à succès réalisées dans le cadre de pratiques de concertation dans l'application de l'Entente multisectorielle? • Pouvez-vous me parler des défis, des difficultés ou des irritants rencontrés dans le cadre des pratiques de concertation dans l'application de L'Entente multisectorielle? 	<ul style="list-style-type: none"> • De quelle façon ces expériences à succès sont-elles soulignées <ul style="list-style-type: none"> ○ dans votre équipe? ○ avec les partenaires? ○ entre les organisations? • De quelle façon ces défis, problèmes ou irritants sont-ils résolus <ul style="list-style-type: none"> ○ dans votre équipe? ○ avec les partenaires?

	<ul style="list-style-type: none"> • Quelle est votre satisfaction concernant le fonctionnement de l'Entente multisectorielle dans votre travail? • Pouvez-vous me parler des enjeux reliés aux pratiques de concertation dans l'application de l'Entente multisectorielle? 	<ul style="list-style-type: none"> ○ entre les organisations? • Quels sont les facteurs qui contribuent à un sentiment de satisfaction? • Quels sont les facteurs qui génèrent un sentiment d'insatisfaction? • Selon vous, qu'elle est la satisfaction <ul style="list-style-type: none"> ○ Des policiers? ○ Du DPCP? ○ Du DPJ? • De quelle façon décrivez-vous les relations entre les différents professionnels sur le terrain (travailleur social, policier, procureur)? • De quelle façon décrivez-vous les relations entre les gestionnaires des organisations impliquées dans l'Entente multisectorielle (DPJ, police, DPCP)?
--	---	--

PARTIE 3
SOUS-QUESTIONS

QUESTIONS

<p>Rendre compte de la façon dont les enjeux et conditions favorables à l'application de l'Entente multisectorielle interagissent et s'influencent les uns les autres.</p>	<p><i>Dans cette section, nous nous intéressons au suivi de l'Entente multisectorielle et la communication.</i></p>	
	<ul style="list-style-type: none"> • Actuellement, quels sont les mécanismes qui permettent de faire un suivi de l'Entente multisectorielle? • Si je vous parle de communication et de la circulation de l'information entre les acteurs de l'Entente multisectorielle, qu'est-ce qui vous vient en tête? 	<ul style="list-style-type: none"> • Dans votre secteur? • Dans les Laurentides? • Avez-vous des suggestions à faire? • Quels sont les facilitateurs à la communication et à la circulation de l'information? <ul style="list-style-type: none"> ○ dans votre équipe? ○ à l'intérieur de votre organisation? ○ à l'extérieur votre organisation?

		<ul style="list-style-type: none"> • Quelles sont les barrières à la communication et à la circulation de l'information? <ul style="list-style-type: none"> ○ dans votre équipe? ○ à l'intérieur de votre organisation? ○ à l'extérieur votre organisation?
<p><i>Dans cette section, nous nous intéressons aux facteurs organisationnels.</i></p>		
	<ul style="list-style-type: none"> • De quelle façon votre organisation soutient-elle les professionnels dans la réalisation de leur mandat, leur rôle et leurs responsabilités dans l'Entente multisectorielle? • Pouvez-vous me parler de ce que vos collègues ou ce que les autres gestionnaires vous rapportent concernant leur expérience dans le cadre de l'application de l'Entente multisectorielle? 	<ul style="list-style-type: none"> • Si je vous parle des facteurs de temps et de ressources (humaines, matérielles, etc.) dans les organisations, qu'est-ce qui vous vient en tête? • De quelle façon ces facteurs influencent-ils le travail des policiers/DPCP/DPJ dans les dossiers étant soumis à la procédure de l'Entente multisectorielle? • Quelles sont leurs perceptions concernant les pratiques de concertation, la communication, les relations entre professionnels et organisations chargés d'appliquer l'Entente multisectorielle?
<p><i>Dans cette section, nous nous intéressons aux forces et aux limites des pratiques de concertation dans l'application de l'Entente multisectorielle.</i></p>		
	<ul style="list-style-type: none"> • D'après vous, quelles sont les principales forces concernant les pratiques de concertation dans l'application de l'Entente dans les Laurentides? 	<ul style="list-style-type: none"> • dans votre équipe? • à l'intérieur de votre organisation? • à l'extérieur votre organisation? • dans votre équipe?

	<ul style="list-style-type: none"> • D'après vous, quelles sont les principales limites concernant les pratiques de concertation dans l'application de l'Entente dans les Laurentides? 	<ul style="list-style-type: none"> • à l'intérieur de votre organisation? • à l'extérieur votre organisation?
<i>Dans cette section, nous nous intéressons aux les pistes d'amélioration.</i>		
	<ul style="list-style-type: none"> • Dans l'avenir ou dans l'idéal, de quelle façon aimeriez-vous que les pratiques de concertation dans le cadre de l'Entente multisectorielle se déroulent? • Quelles sont les pistes d'amélioration possible? • Avez-vous quelque chose à ajouter concernant votre perception ou votre vécu concernant l'Entente multisectorielle? 	<ul style="list-style-type: none"> • Quelles sont vos suggestions pour améliorer <ul style="list-style-type: none"> ○ les pratiques de concertation? ○ les relations entre les acteurs sociaux et judiciaires chargés d'appliquer l'Entente multisectorielle? ○ les communications entre les acteurs sociaux et judiciaires chargés d'appliquer l'Entente multisectorielle?

E. REMERCIEMENTS ET CLÔTURE DE L'ENTREVUE.

ANNEXE 6 : CERTIFICAT ÉTHIQUE DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN OUTAOUAIS

Le 06 avril 2021

À l'attention de :
Isabelle Rouleau-Danis
Étudiante, Université du Québec en Outaouais

Objet : Approbation éthique de votre projet de recherche

Projet #: 2021-1577

Titre du projet de recherche : L'Entente multisectorielle en protection de la jeunesse : perceptions des acteurs sociojudiciaires sur les pratiques de concertation dans les Laurentides

Votre projet de recherche a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains par le CER de l'UQO. Suivant l'examen de la documentation reçue, nous constatons que votre projet de recherche rencontre les normes éthiques établies par l'UQO.

Un certificat d'approbation éthique qui atteste de la conformité de votre projet de recherche à la *Politique d'éthique de la recherche avec des êtres humains* de l'UQO est par conséquent émis en date du 06 avril 2021. Nous désirons vous rappeler que pour assurer la validité de votre certificat d'éthique pendant toute la durée de votre projet, vous avez la responsabilité de produire, chaque année, un rapport de suivi continu à l'aide du formulaire *F9 - Suivi continu*. Le prochain suivi devra être fait au plus tard le :

06 avril 2022.

Un rappel automatique vous sera envoyé par courriel quelques semaines avant l'échéance de votre certificat.

Si des modifications sont apportées à votre projet, vous devrez remplir le formulaire *F8 - Modification de projet* et obtenir l'approbation du CER avant de mettre en œuvre ces modifications. Finalement, lorsque votre projet sera terminé, vous devrez remplir le formulaire *F10 - Rapport final*.

Notez qu'en vertu de la *Politique d'éthique de la recherche avec des êtres humains*, il est de la responsabilité des chercheurs d'assurer que leurs projets de recherche conservent une approbation éthique pour toute la durée des travaux de recherche et d'informer le CER de la fin de ceux-ci.

Nous vous souhaitons bon succès dans la réalisation de votre recherche.



CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains et qu'il satisfait aux exigences de notre politique en cette matière.

Projet # : 2021-1577

Titre du projet de recherche : L'Entente multisectorielle en protection de la jeunesse : perceptions des acteurs sociojudiciaires sur les pratiques de concertation dans les Laurentides

Chercheure principale :

Isabelle Rouleau-Danis
Étudiante, Université du Québec en Outaouais

Directrice de recherche:

Marie-Joëlle Robichaud
Professeure, Université du Québec en Outaouais

Date d'approbation du projet : 06 avril 2021

Date d'entrée en vigueur du certificat : 06 avril 2021

Date d'échéance du certificat : 06 avril 2022

Caroline Tardif
Attachée d'administration, CÉR
pour André Durivage, Président du CÉR

ANNEXE 7 : CERTIFICAT ÉTHIQUE DU CISSSS DES LAURENTIDES



Direction de l'enseignement et de la recherche

COURRIER ÉLECTRONIQUE

Saint-Eustache, le 5 juillet 2021

Mme Marie-Joëlle Robichaud
Chercheuse principale
Université du Québec en Outaouais
marie-joelle.robichaud@uqo.ca

Objet : Autorisation de réaliser le projet de recherche suivant :

L'Entente multisectorielle en protection de la jeunesse : perceptions des acteurs sociojudiciaires sur les pratiques de concertation dans les Laurentides.

No CÉR du CISSS des Laurentides : 2021-383-É

Madame Robichaud,

Nous avons le plaisir de vous autoriser à réaliser le projet de recherche identifié en titre sous les auspices du Centre intégré de santé et de services sociaux des Laurentides.

Cette autorisation vous permet de réaliser les activités de recherche dans l'installation suivante :

- Centre de protection et de réadaptation pour les jeunes en difficulté d'adaptation de Saint-Jérôme

Cette autorisation vous est accordée sur la foi des documents que vous avez déposés auprès de notre établissement, dont la documentation émanant du Comité d'éthique de la recherche du CISSS des Laurentides :

- 1) qui agit comme CÉR évaluateur pour ce projet, conformément au *Cadre de référence des établissements publics du RSSS pour l'autorisation d'une recherche menée dans plus d'un établissement* [ci-après Cadre de référence] ;
- 2) qui confirme dans sa lettre datée du 23 juin 2021 le résultat positif de l'examen scientifique et de l'examen éthique du projet, ainsi que son approbation éthique du projet, laquelle est valide pour un an, soit jusqu'au 3 mai 2022 ;
- 3) qui a approuvé la version réseau du formulaire d'information et de consentement en français utilisé pour ce projet de recherche. À cet égard, nous accusons réception du formulaire d'information et de consentement que vous avez préparé pour notre établissement à partir de la version réseau. Nous le joindrons à la copie de cette autorisation qui sera transmise au CÉR évaluateur.

LE CISSS DES LAURENTIDES
complice de votre santé

465, rue Bibeau, suite 400
Saint-Eustache, Québec J7R 0C8
Téléphone : 450 473-6811
Télécopieur : 450 473-7406
www.santelaurentides.gouv.qc.ca

Projet : 2021-383-É

/2

Cette autorisation de réaliser le projet de recherche suppose également que vous vous engagez à :

- 1) respecter les dispositions du Cadre de référence se rapportant à votre projet ;
- 2) respecter le cadre réglementaire de notre établissement sur les activités de recherche, notamment pour l'identification des participants au projet de recherche ;
- 3) utiliser la version des documents se rapportant au projet de recherche approuvée par le CÉR évaluateur, les seuls changements apportés, si c'est le cas, étant d'ordre administratif et identifiés de façon à ce que le CÉR évaluateur puisse en prendre connaissance ;
- 4) respecter les exigences fixées par le CÉR évaluateur pour le suivi éthique continu du projet de recherche ;
- 5) présenter au sein de l'établissement les résultats de cette étude afin de favoriser le transfert des connaissances vers les équipes cliniques. Les modalités de ce partage des connaissances seront établies entre l'établissement et le chercheur responsable.

L'autorisation qui vous est donnée ici de réaliser le projet de recherche sous les auspices de notre établissement devra être renouvelée à la date d'anniversaire de l'approbation éthique du projet. Ce renouvellement sera conditionnel à la décision positive du CÉR évaluateur du projet et pourra requérir une réévaluation de la convenance institutionnelle.

La personne à joindre au sein de notre établissement pour toute question relative à cette autorisation ou à son renouvellement, ou au sujet de changements d'ordre administratif qui auraient été apportés à la version des documents se rapportant au projet de recherche approuvée par le CÉR évaluateur, est madame Stéphanie Luna, agente de planification, de programmation et de recherche, au 450 473-6811 poste 44324. Il importe, par ailleurs, d'informer cette dernière de tout événement ou de toute modification au projet de recherche qui serait susceptible d'en affecter la réalisation ou d'avoir un impact sur les ressources de l'établissement ou sur l'organisation de ses services.

En terminant, nous vous prions de toujours mentionner dans votre correspondance en lien avec ce projet de recherche le numéro attribué à ce dernier par le CÉR évaluateur.

Veillez agréer, Madame, l'expression de nos sentiments les meilleurs.



Marie-Josée Lafontaine

Personne formellement mandatée pour autoriser la réalisation des projets de recherche
Directrice des services multidisciplinaires, de l'enseignement et de la recherche

p. j. Formulaire d'information et de consentement

c. c. Me Marie-Josée Bernardi, présidente, Comité d'éthique de la recherche du CISSS des Laurentides

Mme Myriam Briand, directrice de la protection de la jeunesse, CISSS des Laurentides

Mme Stéphanie Luna, agente de planification, de programmation et de recherche, CISSS des Laurentides